

EWALUACJA RPO WK-P

# EWALUACJA PROJEKTÓW KLUCZOWYCH REALIZOWANYCH W RAMACH RPO WK-P NA LATA 2007-2013 I ICH WPŁYW NA EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ROZWOJEM



**PROGRAM REGIONALNY**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO  
KUJAWSKO-POMORSKIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



*Mój region w Europie*



**PROGRAM REGIONALNY**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO  
KUJAWSKO-POMORSKIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



*Mój region w Europie*

# **RAPORT KOŃCOWY**

**EWALUACJA PROJEKTÓW KLUCZOWYCH REALIZOWANYCH  
W RAMACH RPO WK-P NA LATA 2007-2013  
I ICH WPŁYW NA EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ROZWOJEM**



**PROGRAM REGIONALNY**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO  
KUJAWSKO-POMORSKIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



*Mój region w Europie*

## **Badanie ewaluacyjne:**

Ewaluacja projektów kluczowych realizowanych  
w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 i ich wpływ na efektywność zarządzania rozwojem

## **Termin realizacji badania:**

wrzesień 2014 r. – styczeń 2015 r.

## **Raport wykonany przez:**

Pracownia Badań i Doradztwa „Re-Source” z Poznania



## **Zespół ewaluacyjny:**

Michał Korczyński  
Monika Sarapata  
Paweł Nieroda  
Magdalena Urban

©Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego  
Toruń 2015

## **Wydawca:**

Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego  
Plac Teatralny 2  
87-100  
Toruń

*Zdjęcie na okładce: autor Dariusz Łenski, tytuł: The Way.  
Wyróżnienie w konkursie fotograficznym "Podoba mi się" promującym RPO WK-P na lata 2007-2013.*

Departament Rozwoju Regionalnego  
Wydział Analiz i Ewaluacji  
Biuro Ewaluacji  
tel. 56 62 18 653  
56 62 18 649  
56 62 18 695  
[www.mojregion.eu](http://www.mojregion.eu)

*Publikacja jest finansowana ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach  
Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013*

**Egzemplarz bezpłatny**

## Wykaz skrótów

B+R	Badania i Rozwój
CATI	Computer Assisted Telephone Interview (Komputerowo wspomagany wywiad telefoniczny)
CAWI	Computer Assisted Web Interview
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
ESPO	European Observation Network for Territorial Development and Cohesion
IDI	Individual Depth Interview (Indywidualny wywiad pogłębiony)
IK	Instytucja Koordynująca
IP II	Instytucja Pośrednicząca II stopnia
IPI	Indykatorywny Plan Inwestycyjny
ITI	In-depth Telephone Interview (Telefoniczny wywiad pogłębiony)
IWIPK	Indykatorywny Wykaz Indywidualnych Projektów Kluczowych
IZ	Instytucja Zarządzająca
KSI SIMIK 07-13	Krajowy System Informatyczny – System Informatyczny Monitoringu i Kontroli
LRPO	Lubuski Regionalny Program Operacyjny
MRPO	Małopolski Regionalny Program Operacyjny
NSRO	Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia
OZE	Odnawialne Źródła Energii
RPO WD	Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego
RPO WK-P	Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko Pomorskiego
RPO WŁ	Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego
RPO WM	Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego
RPO WiM	Regionalny Program Operacyjny Warmia i Mazury
RPO WSL	Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego
RPO WŚ	Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego
RPO WZ	Regionalny Program Operacyjny Województwa Zachodniopomorskiego
RPPI	Referat Przyjmowania Projektów Inwestycyjnych
SOPZ	Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia
SRK	Strategia Rozwoju Kraju
SRW 2007-2020	Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020
TEN-T	Trans-European Transport Networks
TIK	Technologie Informacyjno-Komunikacyjne
UE	Unia Europejska
UMRPO	Uszczegółowienie Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego
URPO	Uszczegółowienie Regionalnego Programu Operacyjnego
URPO WŁ	Uszczegółowienie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego
WRPO	Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny



# Spis treści

Informacje wstępne .....	5
Streszczenie raportu.....	6
1. Wprowadzenie.....	12
<b>1.1 Kontekst realizacji badania .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Cele badania .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Zakres badania .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Kryteria ewaluacyjne .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Pytania badawcze .....</b>	<b>14</b>
2. Metodologia badania.....	15
3. Wyniki badania .....	17
<b>3.1 Charakterystyka projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Ocena pozakonkursowego trybu selekcji i realizacji projektów w ramach RPO WK-P 2007-2013 .....</b>	<b>26</b>
3.2.1 Proces przygotowywania projektów.....	26
3.2.2 Proces wyboru projektów.....	31
3.2.3 Proces realizacji projektów .....	36
3.2.4 Problemy i ułatwienia związane z procesem przygotowania, wyboru i realizacji projektów kluczowych.....	38
3.2.5 Ogólna ocena pozakonkursowego trybu wyboru projektów .....	43
<b>3.3 Ocena efektywności projektów kluczowych .....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 Ocena wpływu projektów kluczowych na efektywność zarządzania rozwojem .....</b>	<b>52</b>
3.4.1 Powiązanie projektów kluczowych z celami i obszarami realizacji Strategii Rozwoju Województwa .....	52
3.4.2 Oddziaływanie projektów kluczowych na proces zarządzania rozwojem regionu .....	62
3.4.3 Skala występowania efektu mnożnikowego .....	65
3.4.4 Obszary realizacji projektów strategicznych w ramach RPO WK-P 2014-2020 .....	65
<b>3.5 Rozwiązania dotyczące systemu selekcji i realizacji projektów kluczowych w ramach RPO w pozostałych województwach.....</b>	<b>69</b>
4. Dobre praktyki w realizacji projektów kluczowych .....	80
5. Podsumowanie. Wykaz odpowiedzi na postawione pytania badawcze .....	89
6. Wnioski i rekomendacje .....	92
7. Ocena zastosowanej metody badań.....	97
8. Spis ilustracji .....	98
9. Aktualny Indykatywny Wykaz Indywidualnych Projektów Kluczowych .....	100

## Informacje wstępne

Niniejszy raport stanowi efekt badania ewaluacyjnego pn. „Ewaluacja projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 i ich wpływ na efektywność zarządzania rozwojem”, które zostało przeprowadzone na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego przez Pracownię Badań i Doradztwa „Re-Source” Korczyński Sarapata sp.j. w okresie wrzesień 2014 – styczeń 2015. Raport otwiera wykaz skrótów użytych w całości opracowania oraz spis treści, natomiast w dalszej części dokumentu przedstawione zostały następujące elementy:

- streszczenie raportu w języku polskim i angielskim,
- wprowadzenie zawierające opis przedmiotu, głównych założeń i celów badania, opis okoliczności towarzyszących badaniu,
- metodologia badania
- opis wyników badania,
- dobre praktyki w realizacji projektów kluczowych,
- wykaz odpowiedzi na postawione pytania badawcze,
- zestawienie wniosków i rekomendacji,
- ocena zastosowanej metody badań,
- spis ilustracji.

Uzupełnieniem zasadniczej części raportu jest aneks zawierający zaktualizowaną wersję Indykatorywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych. Jednocześnie, do raportu załączono – w postaci odrębnych plików – aneksy obejmujące: raport metodologiczny zawierający narzędzia badawcze, pliki audio zawierające zapis wywiadów jakościowych, transkrypcje wywiadów jakościowych, bazy wyników z badania ilościowego.

# Streszczenie raportu

## STRESZCZENIE W WERSJI POLSKOJĘZYCZNEJ

### Wprowadzenie

Niniejszy raport opracowany został przez Pracownię Badań i Doradztwa Re-Source na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w ramach badania ewaluacyjnego pn. „Ewaluacja projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 i ich wpływ na efektywność zarządzania rozwojem” finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013. Głównym celem badania była ocena skuteczności oraz efektywności projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 i ich wpływ na efektywność zarządzania rozwojem. Do celów szczegółowych należą natomiast:

- analiza projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 pod kątem osiągnięcia celów Programu;
- ocena wpływu projektów kluczowych na efektywność zarządzania rozwojem (pod kątem zapisów dokumentów programowych i strategicznych);
- wskazanie dobrych praktyk wynikających z zastosowania pozakonkursowego systemu wyboru projektów.

### Metodologia badania

W badaniu zastosowano następujące jakościowe oraz ilościowe techniki badawcze:

- analiza desk research obejmująca dokumenty programowe i strategiczne, wnioski o dofinansowanie projektów i wnioski o płatność, dane statystyczne i monitoringowe KSI SIMIK (07-13) oraz dostępne wyniki dotychczas przeprowadzonych badań;
- badanie Mixed-mode z beneficjentami projektów kluczowych (n=87) oraz potencjalnymi beneficjentami (n=89);
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami IZ RPO (n=8);
- warsztat ewaluacyjny;
- studium przypadku projektów stanowiących przykład dobrej praktyki (n=9)
- benchmarking regionalny procedur naboru i realizacji projektów kluczowych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych pozostałych województw (n=15);
- analiza logiczna celów i zakresu problemowego ewaluowanych projektów oraz celów i problemów wskazanych w dokumentach strategicznych obowiązujących na szczeblu województwa;
- międzyprojektowa analiza komparatywna;
- analiza statystyczna wyników badań ilościowych;
- analiza jakościowa wyników badań jakościowych.

### Wyniki badania

#### Charakterystyka projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013

W ramach RPO WK-P 2007-2013 objęto wsparciem 88 projektów kluczowych (107 wniosków o dofinansowanie). Z największą dynamiką przyrostu liczby przedsięwzięć realizowanych w ramach trybu pozakonkursowego mamy do czynienia w latach 2009-2010. Wśród projektów kluczowych objętych wsparciem nie występują już przedsięwzięcia dopiero planowane do realizacji. Suma zainwestowanych środków UE (na okres 1 lipca 2014 r.) wyniosła 1557,7 mln zł, natomiast suma zainwestowanych środków krajowych (na okres 1 lipca 2014 r.) wyniosła 24,3 mln zł. Realizacja 56 projektów została zakończona, a 51 przedsięwzięć znajduje się w fazie realizacji. Projekty mają charakter metropolitalny – 59,1% wszystkich przedsięwzięć dotyczy jednego z trzech największych miast regionu (Bydgoszcz). W ponad ¾ projektów kluczowych zasięg działań projektowych nie wykroczył poza obszar jednej gminy. Wśród realizatorów projektów kluczowych wyraźnie dominują jednostki samorządu terytorialnego, stanowiące aż 70,1% wszystkich beneficjentów.

Główny profil działań projektowych objętych trybem pozakonkursowym stanowią działania w obszarze infrastruktury drogowej (23,4% ogółu projektów). Tematyka projektów realizowanych w dalszej kolejności dotyczy kategorii interwencji 29. Porty lotnicze oraz 75. Inne wsparcie na rzecz wzmocnienia usług turystycznych. Największa spójność celów projektowych z obszarem działań SRW dotyczy obszaru „Unowocześnienie struktury funkcjonalno-przestrzennej regionu”. Mając na uwadze wskaźniki produktu, należy stwierdzić, iż największa skala efektów dotyczy długości przebudowanych dróg wojewódzkich. Wskaźnik ten odnosi się aż do 11 projektów, w ramach których łącznie dokonano przebudowy 228,94 km dróg wojewódzkich. Analiza stopnia osiągnięcia założonych wartości wskaźników, prowadzi do wniosku, iż w zdecydowanej większości zakończonych przedsięwzięć kluczowych mamy do czynienia ze zrealizowaniem założonych wartości wskaźników projektowych na poziomie 100%.

W toku dotychczasowego procesu wdrażania RPO WK-P 2007-2013 Indykatory Wykaz Projektów Kluczowych zmieniał się 19 razy i zmiany te były dokonywane we wszystkich latach, przy czym najwięcej spośród nich dokonano w latach: 2010 (4 aktualizacje IWPK) oraz 2013 (6 aktualizacji).

#### Ocena pozakonkursowego trybu selekcji i realizacji projektów w ramach RPO WK-P 2007-2013

Zdecydowana większość beneficjentów (90,4%) poza realizacją projektu kluczowego posiada także doświadczenie w prowadzeniu projektów konkursowych. Badani nie dostrzegają znaczących różnic w poziomie trudności przygotowania projektu w trybie

indywidualnym i trybie konkursowym. Fakt, iż jedna trzecia respondentów (33,3%) ocenia procedurę pozakonkursową jako nieco łatwiejszą, oznacza, iż z punktu widzenia beneficjentów faza przygotowania projektu kluczowego nie jest postrzegana jako problematyczna. Korzystanie z zewnętrznego wsparcia na etapie przygotowywania projektu kluczowego dotyczy ¾ beneficjentów, wsparcie to dotyczy pewnych aspektów przygotowywanej dokumentacji. W blisko dwóch trzecich ewaluowanych przedsięwzięć (64,4%) prowadzone były konsultacje dotyczące założeń projektu kluczowego. Wśród kategorii interesariuszy, z którymi prowadzone były konsultacje, wyraźnie dominują przedstawiciele władz samorządowych. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w przypadku projektów kluczowych zasadnicze znaczenie miały kierunki rozwoju wytyczone w dokumentach programowych i strategicznych – jest to czynnik, który oceniono najwyżej pod względem jego wpływu na opracowanie założeń projektowych. Jeśli chodzi o stopień przygotowania dokumentacji projektowej w chwili jej zgłaszania przez beneficjentów do finansowania, najwyższy poziom szczegółowości dotyczył zagadnień związanych z merytorycznym zakresem projektu oraz sposobem jego realizacji. Większość projektów kluczowych (71,3%) nie wymagała zmian przyjętych na początkowym etapie założeń. Jeśli już takie zmiany okazywały się niezbędne, to dotyczyły przede wszystkim zmian zakresu rzeczowego.

Tryb selekcji projektów kluczowych w RPO WK-P 2007-2013 przewiduje stosowanie trzech rodzajów kryteriów wyboru projektów: kryteria formalne; kryteria merytoryczne horyzontalne (właściwe dla wszystkich Osi priorytetowych RPO) oraz kryteria merytoryczne sektorowe (właściwe dla poszczególnych Osi i Działań RPO). W trakcie analizy wskazano trzy główne problemy dotychczasowego systemu selekcji projektów kluczowych, tj.: brak pełnej skuteczności kryteriów w identyfikacji i selekcji projektów o rzeczywiście strategicznym znaczeniu dla województwa; trudność powiązania kryteriów wyboru projektów – wskaźników realizacji projektów – wskaźników realizacji Strategii Rozwoju Województwa oraz problem zdefiniowania „strategicznego” projektu (problem nie tylko projektów kluczowych, ale także samych dokumentów strategicznych). Tylko w przypadku projektów realizowanych w ramach Osi priorytetowej III średni okres mijający od momentu podpisania pre-umowy do podpisania właściwej umowy o dofinansowanie nie przekroczył 1 roku. Z najdłuższym czasem trwania tego okresu mamy do czynienia w Osiach priorytetowych: IV i VII (odpowiednio: 21,3 i 19,9 miesięcy).

Realizacja przedsięwzięć kluczowych w niewielkim stopniu różni się od przedsięwzięć reprezentujących tryb konkursowy. Tryb pozakonkursowy nie ma charakteru determinującego skalę realizowanego przedsięwzięcia – w przypadku blisko dwóch trzecich projektów (62,3%) skala projektu byłaby taka sama także wtedy, gdy nie mielibyśmy do czynienia z trybem pozakonkursowym. W przypadku zdecydowanej większości projektów (79,3%) zmiany kursu euro mające miejsce w trakcie realizacji przedsięwzięcia kluczowego nie wpłynęły na jego przebieg.

Z perspektywy większości beneficjentów (78,8%) nie mamy do czynienia ze specyfiką projektów kluczowych przejawiającą się występowaniem charakterystycznych dla tego typu projektów problemów na etapie przygotowywania planowanych przedsięwzięć. Tego rodzaju utrudnienia dostrzega jedynie co dziesiąty beneficjent (10,6%). Ewentualne problemy wskazane przez beneficjentów, można wiązać także z przygotowywaniem projektu na potrzeby trybu konkursowego. Analizując natomiast wskazywane przez beneficjentów ułatwienia w realizacji projektów kluczowych okazuje się, że przede wszystkim jest to mniejsza konkurencja w procesie aplikowania o wsparcie, czy wręcz – pewność dofinansowania, jaka wiąże się z trybem pozakonkursowym. Trudności związane z realizacją projektów kluczowych dostrzegło ponad 70% badanych. Najczęściej wskazywano na trudności wykonawcze (37,1% wskazań), opóźnienia (21%) oraz błędy w dokumentacji projektowej (19,4%). Występujące w projektach kluczowych problemy realizacyjne w zdecydowanej większości przypadków nie zagraziły realizacji celów projektowych, ewentualnie wymuszały konieczność wydłużenia horyzontu czasowego ich osiągnięcia. Zdecydowanie najczęściej (w 40,3% przypadków) stosowanym środkiem zaradczym było dokonywanie zmian w dokumentacji projektowej. Dwie trzecie realizatorów projektów kluczowych (66,7%) przyznaje, iż zgłaszało się po różnego rodzaju pomoc do IZ w trakcie realizacji swojego projektu. Projektodawcy korzystający ze wskazanej pomocy bardzo pozytywnie ocenili poziom zaangażowania pracowników IZ RPO WK-P 2007-2013 – 39,7% postrzega poziom zaangażowania przedstawicieli IZ jako bardzo wysoki.

Oceny trybu projektów kluczowych dokonywane były zarówno przez realizatorów tego rodzaju przedsięwzięć, jak i potencjalnych beneficjentów. Tryb ten został lepiej oceniony przez przedstawicieli tych podmiotów, którzy nie mają doświadczenia z taką formułą wyboru i realizacji projektów. Jeśli chodzi o użyteczność trybu indywidualnego w obu badanych grupach dominują pozytywne opinie. Jednak bardziej zdecydowani są w tym aspekcie beneficjenci projektów kluczowych. Zmianą proponowaną przez badanych zorientowaną na zwiększenie użyteczności trybu pozakonkursowego jest uproszczenie procedur.

### Ocena efektywności projektów kluczowych

Wg przeprowadzonej analizy efektywności kosztowej większość projektów kluczowych charakteryzuje się niższą efektywnością kosztową w osiąganiu produktów i rezultatów niż ma to miejsce w przypadku przedsięwzięć trybu konkursowego. W przypadku większości analizowanych Działań RPO WK-P projekty konkursowe charakteryzują się wyższą efektywnością kosztową w zakresie osiągania wskaźników produktów, aniżeli projekty kluczowe. Nieco lepsza sytuacja występuje dla efektywności w osiąganiu rezultatów – generalnie wyższą efektywność kosztową projektów kluczowych w zakresie osiągania rezultatów zidentyfikowano w projektach Osi priorytetowej I związanych z transportem oraz Osi priorytetowej III dotyczącej infrastruktury społecznej, a niższa efektywność tego typu projektów występuje w Osi priorytetowej II z zakresu środowiska.

Dość ogólny charakter części stosowanych wskaźników, w szczególności produktu, implikuje ich ograniczoną użyteczność do skwantyfikowanego ujęcia wagi projektów kluczowych dla rozwoju regionu, co przy ich wysokiej kosztowności może wpływać na obniżenie efektywności kosztowej tej kategorii projektów.

### Ocena wpływu projektów kluczowych na efektywność zarządzania rozwojem

#### Powiązanie projektów kluczowych z celami i obszarami realizacji Strategii Rozwoju Województwa

Projekty kluczowe są wysoce spójne z celami oraz problemami wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020<sup>1</sup>, a środki finansowe wydatkowane w ramach projektów kluczowych są kierowane na różne obszary działalności, a nie koncentrują się w konkretnym obszarze wyróżnionym w Strategii. Największa spójność występuje w stosunku do obszarów / problemów związanych ze zróżnicowaniem terytorialnym oraz infrastrukturą w szczególności infrastrukturą drogową. Projekty wybierane w trybie pozakonkursowym wykazują najmniejszą spójność z problemami / obszarami o charakterze społecznym oraz tymi dotyczącymi obszarów wiejskich.

Projekty kluczowe w dużej mierze pozostają nadal aktualne w odniesieniu do celów zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planu modernizacji 2020+<sup>2</sup>, na co wskazuje wysoka spójność analizowanych projektów z celami zawartymi we wskazanym dokumencie.

### **Oddziaływanie projektów kluczowych na proces zarządzania rozwojem regionu**

Projekty kluczowe w zróżnicowanym stopniu przyczyniają się do realizacji szacunkowych wartości docelowych wskaźników założonych w RPO WK-P na lata 2007-2013. Niejednorodność ta może wynikać ze specyfiki wdrażanych projektów kluczowych, które często w ramach Osi stanowią pewien typ projektu, którego efektem jest zamknięty katalog produktów i rezultatów stanowiący główny trzon oddziaływania projektów, stąd wysoki udział w realizacji wartości docelowych może występować tylko dla wybranych wskaźników i nie stanowi to słabości projektów kluczowych. Wniosek o zróżnicowaniu oddziaływania projektów kluczowych potwierdziły także wypowiedzi przedstawicieli IZ RPO WK-P na lata 2014-2020.

Występowanie szerokiej spójności projektów kluczowych z obszarami wskazywanymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020 wskazuje na użyteczność projektów kluczowych jako narzędzia zarządzania rozwojem w tym sensie, że poprzez właściwe ukierunkowanie polityki rozwoju w zakresie projektów pozakonkursowych RPO WK-P na lata 2007-2013 stały się one narzędziem realizacji tej polityki, innymi słowy projekty kluczowe mają pozytywny wpływ na efektywność zarządzania rozwojem. Jednak występują w tym zakresie czynniki ograniczające użyteczność, wśród nich wymienić należy: ograniczoną trafność kryteriów wyboru projektów dla selekcji przedsięwzięć o rzeczywiście kluczowym dla regionu charakterze; niewystarczający stopień doprecyzowania planowanych projektów na etapie podpisywania pre-umowy; brak odpowiednich wskaźników realizacji projektów w szczególności takich, które odnoszą się bezpośrednio do realizacji celów Strategii Rozwoju Województwa, a nie realizacji samego Regionalnego Programu Operacyjnego.

### **Skala występowania efektu mnożnikowego**

Według wyników badania ilościowego efekt mnożnikowy – czyli realizacja dodatkowych przedsięwzięć w wyniku realizacji projektu kluczowego – występuje w przypadku nieco ponad połowy projektów kluczowych. Fakt braku jego występowania w pozostałych projektach nie jest jednak czynnikiem obniżającym skuteczność projektów kluczowych jako instrumentu zarządzania rozwojem, ponieważ efekt mnożnikowy ma z natury postać efektu dodatkowego, a duża skala organizacyjna, finansowa i czasowa, wynikająca ze specyfiki projektu kluczowego może ograniczać gotowość projektodawcy do późniejszej realizacji działań powiązanych z wcześniejszą inwestycją.

### **Obszary realizacji projektów strategicznych w ramach RPO WK-P 2014-2020**

Zdecydowana większość obecnych i potencjalnych beneficjentów projektów kluczowych deklaruje chęć realizacji projektów w trybie pozakonkursowym w latach 2014-2020. Najczęściej wyrażali zainteresowanie realizacją projektów w ramach Priorytetów Inwestycyjnych: 10a Inwestycje w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie poprzez rozwój infrastruktury edukacyjnej i szkoleniowej (73,7% badanych); 6c Ochrona, promocja i rozwój dziedzictwa kulturowego i naturalnego (69,1%), 9a Inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, które przyczyniają się do rozwoju krajowego, regionalnego i lokalnego, zmniejszania nierówności w zakresie stanu zdrowia, promowanie włączenia społecznego poprzez lepszy dostęp do usług społecznych, kulturalnych i rekreacyjnych oraz przejścia z usług instytucjonalnych do usług na poziomie społeczności lokalnych (63,8%), 2c Wzmacnianie zastosowania TIK dla e-administracji, e-learningu, e-integracji, e-kultury, e-zdrowia (59,9%), 4e Promowanie strategii niskoemisyjnych dla wszystkich rodzajów terytoriów, w szczególności dla obszarów miejskich, w tym wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej i działań adaptacyjnych mających oddziaływanie łagodzące na zmiany klimatu (57,9%), 7b Zwiększanie mobilności regionalnej poprzez łączenie węzłów drugorzędnych i trzeciorzędnych z infrastrukturą TEN-T, w tym z węzłami multimodalnymi (53,9%). Od momentu realizacji badania z beneficjentami katalog Priorytetów Inwestycyjnych, w których zastosowany zostanie tryb pozakonkursowy uległ jednak zmianom polegającym na zawężeniu dostępności trybu pozakonkursowego w najpopularniejszym obszarze infrastruktury edukacyjnej do przedsięwzięć dotyczących kształcenia zawodowego, oraz wyłączeniu zastosowania trybu pozakonkursowego do dość popularnych PI 6c oraz 3a.

### **Rozwiązania dotyczące systemu selekcji i realizacji projektów kluczowych w ramach RPO w pozostałych województwach**

Rozwiązania stosowane w systemie selekcji i realizacji projektów kluczowych w pozostałych województwach są do siebie podobne, co jest efektem opracowania na szczeblu centralnym wytycznych dotyczących trybu pozakonkursowego. W części regionów nie formułowano odrębnych kryteriów wyboru projektów kluczowych, a w RPO WK-P na lata 2007-2013 przedstawiono w sposób szczegółowy rozbudowany zestaw kryteriów wyboru projektów specyficzny dla tego typu projektów. Jednak samo sformułowanie kryteriów nie jest warunkiem ich skuteczności jako narzędzia trafnej selekcji przedsięwzięć. Porównując z innymi regionami stopień doprecyzowania trybu pozakonkursowego w ramach RPO WK-P ocenić należy jako wysoki. Doświadczenia innych regionów, dotychczas niestosowane w woj. kujawsko-pomorskim zostały uwzględnione przy konstruowaniu rekomendacji dotyczących katalogu kryteriów wyboru projektów strategicznych.

<sup>1</sup> Załącznik do Uchwały Nr XLI/586/05 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 12 grudnia 2005 r.

<sup>2</sup> Załącznik do Uchwały Nr XLI/693/13 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 21 października 2013 r.

## EXECUTIVE SUMMARY

### Introduction

The following report was prepared as part of the evaluation study entitled "The evaluation of key projects implemented under the ROP K-PV 2007-2013 and their impact on effective development management," financed with the aid of the European Regional Development Fund within the Regional Operational Programme for Kujawsko-Pomorskie Voivodeship 2007-2013. The research was carried out by Pracownia Badań i Doradztwa Re-Source on behalf of the Marshal's Office of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship.

The main aim of the study was to evaluate the efficiency and effectiveness of key projects implemented under the ROP K-PV 2007-2013 and their impact on effective development management. The specific objectives were to:

- analyse key projects implemented under the ROP K-PV 2007-2013 with regard to successful achievement of the Programme goals;
- evaluate the impact of key projects on effective development management (with regard to strategic guidelines and programme documentation);
- bring forward good practices stemming from the non-competitive project selection path.

### Research methodology

The quantitative and qualitative research techniques applied in the study included:

- desk research analysis of programme and strategic documentation, applications for project funding and for payment, statistics and monitoring data from the National Information System SIMIK (07-13) as well as the available results of the evaluation studies conducted so far;
- mixed-mode survey carried out with the current (n=87) and potential key project beneficiaries (n=89);
- individual in-depth interviews (IDI) with the representatives of the ROP Managing Authority (MA) (n=8);
- evaluation workshop;
- case study of projects exemplifying good practice (n=9);
- regional benchmarking of key project selection and implementation procedures under ROPs in other voivodeships (n=15);
- logical analysis of the problem scope of the evaluated projects as well as the objectives and issues outlined in the strategic documentation applicable on the voivodeship level;
- cross-project comparative analysis;
- statistical analysis of the results of quantitative studies;
- qualitative analysis of the results of qualitative studies.

### Results of the study

#### Characteristics of key projects carried out under ROP K-PV 2007–2013

88 key projects were supported under the ROP K-PV 2007–2013 (107 applications for project funding). The most dynamic growth in the number of projects selected in the non-competitive procedure was observed between 2009 and 2010. Among the supported key projects there are no longer any prospective initiatives that are yet to be implemented. EU funding invested in the projects (as of July 1, 2014) amounted to PLN 1557.7 million, while national funding (as of July 1, 2014) totalled PLN 24.3 million. 56 projects have already been completed, whereas 51 projects are still being implemented. The projects are metropolitan in nature – 59.1% of all initiatives concern one of the 3 largest cities of the region (Bydgoszcz). In the case of more than  $\frac{3}{4}$  of key projects, the scope of project activities was limited to just one gmina. Most predominantly, key project implementers are local and regional authorities, which amount to as much as 70.1% of all beneficiaries.

The majority of project activities under the non-competitive procedure concern the area of road network infrastructure (23.4% of all projects). Further projects belong to the category of structural funds intervention 29 (Airports) and 75 (Other support strengthening tourism services). Project objectives that were consistent with the activities under the Voivodeship Development Strategy to the largest extent were identified in the area of "Modernisation of the functional and spatial structure of the region."

Output indicators show that the largest scale of effects is displayed by the length of reconstructed voivodeship roads. The indicator refers to as many as 11 projects that resulted in the reconstruction of a total of 228.94 km of voivodeship roads. The analysis of the degree to which the intended project indicator values were achieved leads to the conclusion that in the vast majority of the completed key projects the intended values were met in 100%.

In the course of the ROP K-PV 2007–2013 implementation, the Indicative List of Key Projects has so far been changed 19 times. The changes have been introduced every year with the majority alterations being made in 2010 (4 ILKP updates) and 2013 (6 updates).

#### Evaluation of the non-competitive project selection and implementation procedure under ROP K-PV 2007–2013

The vast majority of the beneficiaries (90.4%) are not only experienced in implementing key projects but also in conducting competitive projects. The respondents do not see any major differences regarding the difficulty level involved in the project preparation under the individual and competitive selection procedures. Furthermore, one third of respondents (33.3%) believe that the non-competitive path is slightly easier, which means that the beneficiaries do not perceive the preparation stage of key



projects as problematic. At the preparation stage,  $\frac{3}{4}$  of beneficiaries used external support that was related to some aspects of the prepared documentation. In the case of almost two-thirds of the evaluated initiatives (64.4%), the beneficiaries conducted consultations on the key project deliverables and objectives. Representatives of regional and local governments constitute the predominant category of consulted stakeholders. Furthermore, the conducted analysis shows that, in the case of key projects, development directions laid out in strategic and programme documentation were of substantial importance; this factor was assessed to have the largest impact on developing project deliverables and objectives. As far as the degree to which the documentation was prepared is concerned, in the application for funding stage, most detailed were the aspects related to the substantive scope of the project and the way of its implementation. The majority of the key projects (71.3%) did not require any alterations of the objectives accepted at the initial stage. The modifications that did prove to be necessary mostly concerned changes to the substantive scope of the project.

The selection procedure for key projects under the ROP K-PV 2007–2013 provides for three types of project selection criteria: formal criteria; substantive horizontal criteria (applicable to all ROP Priority Axes) and substantive sectoral criteria (applicable to individual ROP Axes and Actions). The analysis has allowed for pinpointing three main problems of the current selection procedure of key projects, which are: only partial accuracy of the criteria in identifying and selecting projects of truly strategic importance to the voivodeship; difficulty in matching the project selection criteria, project progress indicators and Voivodeship Development Strategy progress indicators; as well as the problem in defining the “strategic nature” of a project (which is an issue pertaining not to only to key projects as such but also to strategic documentation). Only in the case of projects implemented under Priority Axis 3 the average time between the signing of a pre-agreement to the signing of the agreement for funding the project did not exceed 1 year. The period was the longest among projects under Priority Axes 4 and 7 (21.3 and 19.9 months, respectively).

The implementation of key initiatives differs from competitive projects only to a slight degree. The non-competitive selection path does not determine the scope of the undertaken initiative – in almost two-thirds of the projects (62.3%), the scope would have remained the same even if a different selection procedure had been implemented. The implementation of a large majority of the projects (79.3%) was not affected by the changes in the euro exchange rates that occurred at the time of their delivery.

Most beneficiaries (78.8%) believe that key projects are not characterised by hindrances encountered at the planning stage, which tends to be typical for this type of initiatives. Such obstacles are pointed to by only one in ten beneficiaries (10.6%). Other possible issues identified by the beneficiaries can also be related to project preparation under the competitive procedure. The analysis of the facilitative aspects of project implementation stemming from the non-competitive path that were pointed out by the beneficiaries indicates that not only does this selection procedure reduce competition at the application stage, but it can even guarantee funding. Difficulties related to the delivery of key projects were identified by more than 70% of the respondents. Implementation difficulties (37.1% of the answers), delays (21%) and errors in the project documentation (19.4%) were pointed out most frequently. In the vast majority of cases, difficulties in key project implementation did not prevent the achievement of project outcomes; sometimes, they only led to an extended time horizon of the objectives. In the majority of the cases (40.3%) the difficulties were overcome by introducing changes to the project documentation. Two-thirds of the key project implementers (66.7%) admit that they sought various aid from the MA during project implementation. The project providers benefiting from such help assessed the level of engagement displayed by the ROP K-PV 2007–2013 MA very favourably – 39.7% perceive the engagement of MA representatives as very high.

The key project selection path was assessed by both the implementers of such initiatives as well as by their potential beneficiaries. The procedure received a more favourable assessment from the representatives of those entities that had no previous experience with this type of project selection and implementation procedure. As far as the usefulness of the individual mode is concerned, positive opinions are dominant in both groups of respondents. Still, the approval expressed by the key project beneficiaries is more explicit. In the view of the respondents, it would be possible to achieve greater usefulness of the non-competitive mode by simplifying the procedures.

#### Evaluation of key project effectiveness

According to the conducted cost-effectiveness analysis, the majority of key projects are characterised by a lower cost-effectiveness in achieving outputs and outcomes than initiatives under the competitive procedure. In the majority of the ROP K-PV Actions under analysis, competitive projects prove to be more cost-effective in achieving the intended output indicator values than key projects. Slightly better effectiveness has been observed with respect to the final outputs. In general, key projects were more cost-effective in delivering the outputs defined under Priority Axis 1, related to transportation, and the outputs under Priority Axis 3, related to social infrastructure. Lower cost-effectiveness of such projects has been identified under Priority Axis 2 that concerns environmental issues.

The fairly general nature of some of the indicators employed, especially output indicators, implies their limited usability in terms of providing a quantified measurement of the impact exerted by key projects on the region's development. This factor, combined with a large expenditure involved in such projects, may drive the cost-effectiveness of this project category down.

#### Evaluation of key projects' impact on effective development management

##### **Key projects and their relation to the objectives and implementation areas of the Voivodeship Development Strategy**

Key projects are highly consistent with the objectives and issues defined under the Development Strategy for the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship 2007–2020<sup>3</sup>. In addition, the financial resources spent within key projects are not used to support just one

<sup>3</sup> Załącznik do Uchwały Nr XLI/586/05 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 12 grudnia 2005 r. [Appendix to Resolution No. XLI/586/05 of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship Assembly of 12 December 2005]

specific area defined in the strategy, but are distributed among various areas. The highest consistency has been identified with respect to the areas/issues related to territorial differentiation and infrastructure (road network infrastructure in particular), while the least consistent projects selected in the non-competitive procedure concerned social issues and the problems of rural areas.

To a large extent, key projects are still valid in the context of the updated Development Strategy for the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship up to 2020 – Modernisation Plan 2020<sup>4</sup>, which is demonstrated by the high consistency of the analysed projects with the objectives outlined in the aforementioned document.

### **Impact of key projects on the regional development management**

Key projects contribute to the achievement of the estimated target indicator values laid out in the ROP K-PV 2007–2013 to a varying degree. Such heterogeneity may stem from the characteristics of the employed key projects. Frequently, they represent a specific kind of project within the Axis that leads to an exhaustive list of outputs and outcomes, making for the underlying the impact of such projects. Therefore, a large degree of contribution to the achievement of target values may be observed only in the case of certain indicators and should not be considered a weakness of key projects. The conclusions regarding the diversification of key projects' impact have also been confirmed by the opinions voiced by the representatives of the ROP K-PV 2014–2020 MA.

The wide degree of key project consistency with the areas laid out in the Development Strategy for the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship 2007–2020 indicates that key projects constitute a useful tool facilitating development management; due to an appropriate development policy shift with regard to non-competitive ROP K-PV 2007–2013 projects, such initiatives have become the very tool of the policy implementation. In other words, key projects have a positive impact on the effectiveness of development management. Still, there are factors limiting such usability, most importantly including: only partial accuracy of the selection criteria in identifying projects of truly strategic importance to the region; insufficient precision of the project description at the stage of signing a pre-agreement; a lack of appropriate project progress indicators – especially ones that would relate directly not only to the implementation of the objectives under the Regional Operational Programme but to those under the Voivodeship Development Strategy.

### **Scale of the multiplier effect**

According to the results of the quantitative study, the multiplier effect – i.e. the implementation of other initiatives resulting from a key project – occurs only in slightly more than a half of key projects. However, the lack of such an effect in the case of other projects does not bear a negative influence on the effectiveness of key projects as a tool for development management; the multiplier effect is inherently an additional effect and a large time, organisational and financial scale characteristic of key projects may limit the willingness of a project provider to implement other projects related to a previous investment at a later time.

### **Implementation areas of strategic projects under ROP K-PV 2014–2020**

A vast majority of the current and potential key project beneficiaries intend to implement non-competitive projects in 2014–2020. In particular, they expressed interest in implementing projects under the following investment priorities: 10a Investing in education, skills and lifelong learning by developing education and training infrastructure (73.7% of respondents); 6c Conserving, protecting, promoting and developing natural and cultural heritage (69.1%), 9a Investing in health and social infrastructure which contribute to national, regional and local development, reducing inequalities in terms of health status, promoting social inclusion through improved access to social, cultural and recreational services and the transition from institutional to community-based services (63.8%), 2c Strengthening ICT applications for e-government, e-learning, e-inclusion and e-health (59.9%), 4e Promoting low-carbon strategies for all areas and for urban areas in particular, including the promotion of sustainable multi-modal urban mobility and mitigation relevant adaptation measures (57.9%), 7b Enhancing regional mobility through connecting secondary and tertiary nodes to TEN-T infrastructure, including multi-modal nodes (53.9%).

However, since the research was conducted, the list of Investment Priorities in which the non-competitive procedure will be applied has undergone changes; in the most popular area of educational infrastructure, the non-competitive path is now only available for projects related to vocational training. In addition, the non-competitive procedure can no longer be applied under the fairly popular IPs 6c and 3a.

### **Solutions for key project selection and implementation system under ROP in other voivodeships**

The solutions employed in the system of key project selection and implementation in other voivodeships are similar to one another, which results from centrally-developed guidelines regarding the non-competitive selection procedure. Whereas some regions did not develop their specific key project selection criteria, the ROP K-PV 2007–2013 documentation includes a detailed set of selection criteria for this particular type of projects. However, the very provision of such criteria does not guarantee their effectiveness as a tool for accurate project selection.

Compared against other regions, the non-competitive procedure under the ROP K-PV was highly detailed. The experience gathered by other regions, which was not previously taken avail of in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship, has now been taken into account while developing recommendations regarding the set of criteria for the selection of strategic projects.

<sup>4</sup> Załącznik do Uchwały Nr XLI/693/13 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 21 października 2013 r. [Appendix to Resolution No. XLI/693/13 of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship Assembly of 21 October 2013]

# 1. Wprowadzenie

## 1.1 KONTEKST REALIZACJI BADANIA

W ramach procedur wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 przygotowano zostały dwa tryby wyboru projektów. Pierwszy przewidziany tryb ma charakter konkursowy, drugi zaś – pozakonkursowy (mający swoje odzwierciedlenie w przygotowanym dla projektów zaklasyfikowanych do tego trybu Indykатыwnym Wykazie Indywidualnych Projektów Kluczowych). Jedną z głównych korzyści płynących ze stosowania trybu projektów indywidualnych jest możliwość monitorowania poprawności projektów przez Instytucję Zarządzającą (IZ) na etapie przygotowania do realizacji i ewentualnego podjęcia środków zaradczych w postaci pomocy doradczej.

Kwestie związane z wyborem projektów kluczowych w ramach RPO WK-P 2007-2013 zostały w sposób szczegółowy określone w dokumencie: „Zasady wyboru projektów kluczowych w ramach Indykатыwnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych współfinansowanych ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego WK-P na lata 2007-2013”. W oparciu o zapisy tego dokumentu wyselekcjonowano projekty, które zgodnie z opisem ich zakresu rzeczowego planowanego do realizacji przyczynią się do osiągnięcia wskaźników wskazanych w strategii rozwoju regionu, a także programu operacyjnego. Realizowane w ramach projektów kluczowych zadania zostały uznane przez Zarząd Województwa za strategiczne zarówno dla rozwoju regionu, jak i realizacji RPO. W ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 dokonano następującego podziału środków finansowych przeznaczonych na realizację projektów kluczowych w podziale na poszczególne Osi priorytetowe:

- Oś priorytetowa 1. Rozwój infrastruktury technicznej – 47,98%
- Oś priorytetowa 2. Zachowanie i racjonalne użytkowanie środowiska – 4,16%
- Oś priorytetowa 3. Rozwój infrastruktury społecznej – 18,40%
- Oś priorytetowa 4. Rozwój infrastruktury społeczeństwa informacyjnego – 8,25%
- Oś priorytetowa 5. Wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw – 11,88%
- Oś priorytetowa 6. Wsparcie rozwoju turystyki – 5,30%
- Oś priorytetowa 7. Wsparcie przemian w miastach i na obszarach wymagających odnowy – 4%

W Indykатыwnym Wykazie Projektów Kluczowych współfinansowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013 wg stanu na dzień 26 marca 2014 r. wyodrębniono 88 projektów. Poniżej znajduje się zestawienie projektów kluczowych w podziale na poszczególne Osi priorytetowe i Działania:

Tabela 1. Zestawienie liczby projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013

Oś priorytetowa	Działanie	Liczba proj.
1. Rozwój infrastruktury technicznej	1.1. Infrastruktura drogowa	24
	1.2. Infrastruktura transportu publicznego	3
	1.3. Infrastruktura kolejowa	1
	1.4. Infrastruktura transportu lotniczego	1
<b>Ogółem</b>		<b>29</b>
2. Zachowanie i racjonalne użytkowanie środowiska	2.1. Rozwój infrastruktury wodno-ściekowej	3
	2.3. Rozwój infrastruktury w zakresie ochrony powietrza	1
	2.4. Infrastruktura energetyczna przyjazna środowisku	1
	2.5. Rozwój infrastruktury bezpieczeństwa powodziowego i przeciwdziałanie zagrożeniom środowiska	3
<b>Ogółem</b>		<b>8</b>
3. Rozwój infrastruktury społecznej	3.1. Rozwój infrastruktury edukacyjnej	10
	3.2. Rozwój infrastruktury ochrony zdrowia i pomocy społecznej	10
	3.3. Rozwój infrastruktury kultury	4
<b>Ogółem</b>		<b>24</b>
4. Rozwój infrastruktury społeczeństwa informacyjnego	4.1. Rozwój infrastruktury ICT	2
	4.2. Rozwój usług i aplikacji dla ludności	2
<b>Ogółem</b>		<b>4</b>
5. Wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw	5.4. Wzmocnienie potencjału sektora badań i rozwoju technologii	4
	5.6. Kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje	5
<b>Ogółem</b>		<b>9</b>
6. Wsparcie rozwoju turystyki	6.1. Rozwój usług turystycznych w oparciu o zasoby przyrodnicze	2
	6.2. Rozwój usług turystycznych i uzdrowiskowych	7
<b>Ogółem</b>		<b>9</b>
7. Wsparcie przemian w miastach i na obszarach wymagających odnowy	7.2. Adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych terenów poprzemysłowych i powojaskowych	5
<b>Ogółem</b>		<b>5</b>
<b>Ogółem (dla wszystkich Osi priorytetowych)</b>		<b>88</b>

Źródło: opracowano na podstawie Indykатыwnego Wykazu Projektów Kluczowych współfinansowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013 (zatwierdzony Uchwałą nr 13/376/14 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dn. 26 marca 2014r.)

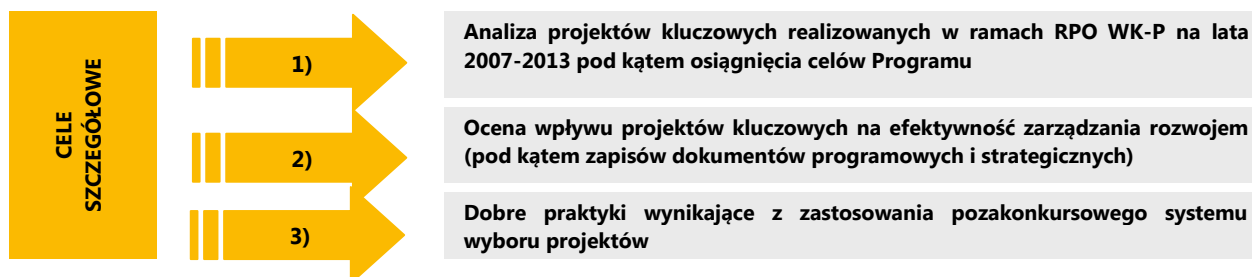
Do dnia 31 grudnia 2013 roku podpisano (i nie rozwiązano) umowy o dofinansowanie na realizację 104 projektów kluczowych (ogólnie liczba podpisanych umów kluczowych wynosi 107, jednakże 3 umowy rozwiązano) na kwotę dofinansowania UE w wysokości 356 386 782,83 euro (1 494 757 444,56 PLN)<sup>5</sup>.

### 1.2 CELE BADANIA

Poniżej przedstawiono cel główny oraz cele szczegółowe, które odnoszą się do podejmowanej w badaniu problematyki.

#### CEL GŁÓWNY BADANIA:

OCENA SKUTECZNOŚCI ORAZ EFEKTYWNOŚCI PROJEKTÓW KLUCZOWYCH REALIZOWANYCH W RAMACH RPO WK-P NA LATA 2007-2013 I ICH WPŁYW NA EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ROZWOJEM



### 1.3 ZAKRES BADANIA

#### Zakres przedmiotowy badania:

- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2006 r. Nr 227, poz. 1658 oraz z 2007 r. Nr 140 poz. 984);
- Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie jednolitego systemu zarządzania i monitorowania projektów indywidualnych;
- Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007 – 2020;
- Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+;
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013;
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 (Uszczegółowienie RPO);
- Zestawienie wskaźników monitorowania dla Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 (Załącznik III do URPO);
- Indykatory Wykaz Indywidualnych Projektów Kluczowych współfinansowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 (Załącznik IV do URPO);
- Dokumenty i wytyczne IZ dla projektów kluczowych;
- Ewidencja udzielonego dofinansowania;
- Umowy o dofinansowanie projektów i wnioski o płatność z zakresu objętego badaniem,
- Roczne i okresowe sprawozdania z realizacji RPO WK-P na lata 2007-2013;
- Dane statystyczne i monitoringowe (KSI SIMIK (07-13); Discoverer Oracle);
- Wyniki badań ewaluacyjnych oraz analiz powiązanych z obszarem, którego dotyczy badanie.

**Zakres podmiotowy badania** – Pracownicy IZ RPO WK-P zajmujący się koordynowaniem i oceną projektów kluczowych oraz planowaniem regionalnym; beneficjenci i potencjalni beneficjenci RPO WK-P działań objętych badaniem.

**Zakres terytorialny badania** – Badanie objęło swoim zasięgiem obszar województwa kujawsko-pomorskiego.

**Zakres czasowy badania** – Okres od 1 stycznia 2007 r. roku do 1 września 2014 r. .

### 1.4 KRYTERIA EWALUACYJNE

W ramach przeprowadzonego badania zastosowano następujące kryteria ewaluacyjne zgodnie z poniższymi kryteriami badawczymi:

- **Trafność** – Czy projekty kluczowe zostały trafnie dobrane pod względem potrzeb województwa?
- **Skuteczność** – Czy projekty kluczowe realizowane w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 przyczyniają się do realizacji celów programu? Czy zastosowany pozakonkursowy tryb wyboru projektów wpływa na efektywność zarządzania rozwojem?
- **Adekwatność** – Czy projekty kluczowe i ich założenia są adekwatne z celami SRW 2007-2020?
- **Efektywność** – Jaka jest efektywność projektów kluczowych (stosunek nakładów do osiągniętych rezultatów) w odniesieniu do projektów o podobnej specyfice, ale nierealizowanych jako projekty kluczowe w ramach tych samych Działań / Poddziałań RPO WK-P?

<sup>5</sup> Różnica pomiędzy liczbą projektów a liczbą podpisanych umów o dofinansowanie wynika z faktu realizacji wybranych projektów w kilku etapach, w odniesieniu do których podpisywane były odrębne umowy.

## 1.5 PYTANIA BADAWCZE

Na całość problematyki niniejszego badania ewaluacyjnego złożyły się pytania badawcze zawarte w poniższej tabeli.

Tabela 2. Katalog pytań badawczych

LP.	TREŚĆ PYTANIA BADAWCZEGO
1.	Czy procedura pozakonkursowego trybu wyboru projektów została skonstruowana odpowiednio do potrzeb województwa?
2.	W oparciu o jakie kryteria wybierane były projekty kluczowe?
3.	Jak zmieniał się Indykatory Wykaz Projektów Kluczowych w latach 2008-2013. Z jaką częstotliwością następowała zmiana projektów w wykazie? Jakiego charakteru były to zmiany – czy projekty były usuwane, dodawane, czy zmieniał się ich zakres? Jakie były przyczyny tych zmian?
4.	Jak przebiegała realizacja projektów kluczowych pod kątem: <ul style="list-style-type: none"> <li>liczby projektów,</li> <li>celów projektów,</li> <li>osiągniętych efektów,</li> <li>miejsca realizacji projektów i zasięgu oddziaływania,</li> <li>rodzajów beneficjentów (forma prawna beneficjenta),</li> <li>obszarów interwencji (kategoria interwencji),</li> <li>sum zainwestowanych środków (krajowych i UE), stopnia realizacji projektów kluczowych (projekty zrealizowane, w toku realizacji, do realizacji).</li> </ul>
5.	Jakie ułatwienia bądź problemy napotkali beneficjenci w toku przygotowywania i realizacji swoich projektów kluczowych biorąc pod uwagę tryb wyboru? Czy dzięki ścieżce pozakonkursowej beneficjentom łatwiej było przygotować dokumentację dla projektów kluczowych?
6.	Jaki był stopień przygotowania dokumentacji projektowej w chwili jej zgłaszania przez beneficjentów do finansowania mając na uwadze specyfikę pozakonkursowej ścieżki wyboru projektów?
7.	Jaki był średni czas, który upłynął od momentu podpisania pre-umowy a umowy o dofinansowanie projektu?
8.	Jakie były zdolności instytucjonalne beneficjentów pod kątem przygotowania projektów do realizacji?
9.	Jaki był stopień zaangażowania IZ RPO w pomoc beneficjentom projektów kluczowych?
10.	Czy projekty kluczowe zostałyby zrealizowane w tej samej skali, gdyby projekt był wybierany w innym trybie?
11.	Czy zmiany kursu euro były odczuwane przez beneficjentów projektów kluczowych i jakie niosły za sobą skutki?
12.	Czy oraz w jakim stopniu projekty realizowane w ramach ścieżki pozakonkursowej przyczyniły się do osiągnięcia wartości poszczególnych wskaźników założonych w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013?
13.	Jakie zidentyfikowano problemy odnoszące się do projektów kluczowych? Czy mają one wpływ na osiągnięcia założonych celów?
14.	Jaki jest stopień powiązania projektów kluczowych z celami Strategii Rozwoju Województwa na lata 2007-2020, która obowiązywała w okresie programowania 2007-2013? Na ile projekty te są aktualne w odniesieniu do celów określonych w nowej Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+?
15.	Czy środki finansowe wydatkowane w ramach projektów kluczowych są skierowane na różne obszary działalności, czy koncentrują się na konkretnym obszarze biorąc pod uwagę zapisy Strategii Rozwoju Województwa na lata 2007-2020?
16.	Czy realizowane projekty kluczowe wywołały efekt mnożnikowy - czy dotychczasowa realizacja projektów kluczowych przyczyniła się do pobudzenia kolejnych działań inwestycyjnych w regionie?
17.	Czy projekty kluczowe realizowane dotychczas w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 oraz te planowane do realizacji mają wpływ na efektywność zarządzania rozwojem, tj. czy właściwie określono cele rozwojowe i zapewniono możliwości ich realizacji? Czy działania te pobudzają rozwój regionu?
18.	Jakie działania należy zachować/wyeliminować/wprowadzić, aby w okresie programowania 2014-2020 uniknąć obecnie występujących problemów odnoszących się do projektów wyłanianych w drodze pozakonkursowej ścieżki wyboru projektów?
19.	Jakie dobre praktyki w realizacji pozakonkursowego systemu wyboru projektów można by wskazać?
20.	W jaki sposób opracowywano założenia projektów kluczowych i czy był w ich przypadku stosowany proces konsultacji z różnymi kategoriami interesariuszy? Jakie czynniki w największym stopniu determinowały zakres projektów kluczowych?
21.	W jaki sposób rozwiązywane lub niwelowane były problemy występujące na etapie przygotowywania i realizacji projektów kluczowych i jaka była skuteczność podejmowanych działań?
22.	W jakim stopniu i w jaki sposób w odniesieniu do projektów kluczowych powinna być wykorzystywana i premiowana formuła projektów partnerskich?
23.	Jaka jest efektywność projektów kluczowych (stosunek nakładów do osiągniętych rezultatów) w odniesieniu do projektów o podobnej specyfice, ale nierealizowanych jako projekty kluczowe w ramach tych samych Działań / Poddziałań RPO WK-P?
24.	Jak skonstruowany został system selekcji i realizacji projektów kluczowych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych w pozostałych województwach i na ile stosowane tam rozwiązania mogą być wykorzystane w przyszłym okresie finansowania w woj. kujawsko-pomorskim?

## 2. Metodologia badania

W niniejszej części zostały scharakteryzowane szczegółowo poszczególne metody i techniki badawcze oraz analityczne, które zastosowano w niniejszym badaniu ewaluacyjnym.

W badaniu zastosowano podejście triangulacyjne, które zakłada wykorzystanie: (a) zróżnicowanych sposobów pozyskiwania danych (metod i technik badawczych), (b) zróżnicowanych źródeł danych (pierwotnych i wtórnych), (c) zróżnicowanych rodzajów danych (ilościowych i jakościowych). Dzięki takiemu podejściu pozyskany materiał empiryczny cechuje się bardzo wysokim poziomem rzetelności, a w rezultacie także – użyteczności praktycznej stanowiąc wiarygodną podstawę do formułowania ostatecznych rekomendacji. Na poniższym schemacie przedstawiono pełen katalog zastosowanych technik badawczych i analitycznych, wraz z określeniem podmiotu badania w ramach danej techniki.

Rysunek 1. Schemat metodologiczny badania ewaluacyjnego

RODZAJ TECHNIKI	NAZWA TECHNIKI	PODMIOT BADANIA
techniki jakościowe	indywidualny wywiad pogłębiony (IDI)	osoby zajmujące się koordynowaniem i oceną projektów kluczowych, osoby zajmujące się planowaniem regionalnym
	warsztat ewaluacyjny	przedstawiciele IZ RPO WK-P oraz członkowie zespołu badawczego
	studium przypadku (case studies)	projekty realizowane we wszystkich (7) Osiach Priorytetowych
	benchmarking regionalny	dokumenty programowe z innych województw
	analiza logiczna	projekty kluczowe
techniki ilościowe	badanie CATI	beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych
	badanie mixed-mode	beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych
	analiza komperatywna	projektu kluczowe
techniki ilościowo - jakościowe	analiza desk research	dokumenty i inne dane zastane

Źródło: opracowanie własne

### 2.1 DESK RESEARCH

W ramach analizy desk research uwzględniono źródła informacji wskazane w zakresie przedmiotowym badania.

### 2.2 BADANIE KWESTIONARIUSZOWE

Badanie kwestionariuszowe realizowano w oparciu o podejście mixed-mode research, w ramach którego stosowano zamiennie dwie techniki: komputerowo wspomagany wywiad telefoniczny (CATI) oraz komputerowo wspomagany wywiad internetowy (CAWI). Wywiady zostały przeprowadzone z dwoma kategoriami respondentów. Pierwszą kategorię stanowili beneficjenci projektów kluczowych, w stosunku do których zastosowano dobór quasi-zupełny, tj. objęto badaniem wszystkie podmioty spełniające kryteria doboru. Zgodnie z zapisami Indykatorywnego Wykazu Projektów Kluczowych w ramach RPO WK-P 2007-2013 realizowano 88 przedsięwzięć projektowych<sup>6</sup>. Spośród nich udało się zrealizować 87 wywiadów (w jednym przypadku, pomimo wielokrotnych prób nawiązania kontaktu oraz zaangażowania Zamawiającego nie udało się zrealizować wywiadu efektywnego).

Drugą kategorię respondentów w badaniu kwestionariuszowym stanowili potencjalni beneficjenci, tj. podmioty, które w okresie 2007-2013 nie realizowały projektów kluczowych, jednak ich profil odpowiada założeniom dotyczącym obszarów wsparcia przewidzianych dla trybu pozakonkursowego w RPO WK-P 2014-2020. W tym przypadku zastosowano dobór losowy, przy jednoczesnym założeniu, by liczebność próby była nie mniejsza niż wielkość próby w badaniu beneficjentów projektów kluczowych. Ostatecznie, w ramach badania potencjalnych beneficjentów zrealizowano 89 wywiadów. Jednocześnie należy podkreślić, iż również beneficjenci projektów kluczowych byli w badaniu traktowani jako potencjalni beneficjenci tego rodzaju

<sup>6</sup> Wprawdzie liczba faktycznie realizowanych projektów wynosi 103, ale wynika to z faktu, iż w przypadku części projektów ich realizacja została podzielona na etapy, które traktowane są jako odrębne projekty (odrębne wnioski o dofinansowanie).



przedsięwzięć w przyszłym okresie finansowania, co wiązało się z wprowadzeniem do kwestionariusza dodatkowych pytań dotyczących tego zagadnienia (tych samych, które zawarto w wersji kwestionariusza dla beneficjentów potencjalnych).

### 2.3 INDYWIDUALNE WYWIADY POGŁĘBIONE (IDI)

W odniesieniu do indywidualnych wywiadów pogłębionych zastosowany został dobór celowy. W badaniu wzięli udział przedstawiciele IZ RPO, tj.: (1) koordynatorzy projektów kluczowych z poszczególnych Osi priorytetowych, (2) osoby zajmujące się koordynacją procesu realizacji projektów kluczowych oraz planowaniem regionalnym. Zrealizowano łącznie 8 wywiadów.

### 2.4 WARSZTAT EWALUACYJNY

Warsztat ewaluacyjny został wykorzystany jako technika badawcza pozwalająca na wzajemne powiązanie komponentu badawczego i rekomendacyjnego. Celem warsztatu było wypracowanie ostatecznych rekomendacji, a wzięli w nim udział członkowie zespołu badawczego z ramienia Wykonawcy oraz przedstawiciele IZ RPO WK-P.

### 2.5 STUDIUM PRZYPADKU (CASE STUDY)

Przy opracowywaniu studiów przypadku został zastosowany dobór celowy, a w związku z faktem, iż technika ta służyła opisowi dobrych praktyk, kryteriami doboru projektów do badania była identyfikacja na podstawie dokumentacji projektowej i wyników badania CATI/CAWI – zespołu cech wskazujących na to, iż mamy do czynienia z optymalną realizacją projektu kluczowego i wygenerowaniem przez niego istotnych rezultatów. Pierwotnie założono opracowanie 7 studiów przypadku (po jednym studium przypadku na każdą Oś priorytetową), jednak w celu zapewnienia typologicznej i terytorialnej różnorodności omawianych przedsięwzięć ostatecznie opracowano 9 studiów przypadku. Dzięki temu, w ramach opisów projektów zakwalifikowanych do studium przypadku uwzględnione zostały różne rodzaje projektów, o zróżnicowanym charakterze i tematyce.

### 2.6 BENCHMARKING REGIONALNY

W ramach niniejszego badania technika benchmarkingu została zastosowana do przeprowadzenia porównań woj. kujawsko-pomorskiego z innymi regionami w zakresie procedur naboru i realizacji projektów kluczowych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. Benchmarking regionalny został przeprowadzony dwutorowo. Z jednej strony w odniesieniu do wszystkich Regionalnych Programów Operacyjnych przeprowadzona została analiza desk research obejmująca dokumentację programową RPO wszystkich województw. Drugim, pogłębiającym, etapem były jakościowe wywiady telefoniczne (ITI) z przedstawicielami IZ RPO, które w pierwszym etapie zidentyfikowane zostały jako te, w których w sposób najbardziej szczegółowy i precyzyjny określone zostały reguły dotyczące projektów kluczowych.

### 2.7 ANALIZA LOGICZNA

W celu pogłębienia analizy struktury logicznej elementów problematyki badania zastosowano technikę drzewa problemów, która pozwoliła w sposób hierarchiczny powiązać ze sobą cele i zakres problemowy ewaluowanych projektów oraz cele i problemy wskazane w dokumentach strategicznych obowiązujących na szczeblu województwa. W rezultacie przeprowadzonej analizy zidentyfikowano występujące powiązania pomiędzy projektami kluczowymi a strategicznymi potrzebami i kierunkami rozwoju regionu, a także możliwe było wskazanie: **(1)** wymiarów realizacji projektów kluczowych, które nie są powiązane z celami rozwojowymi regionu nakreślonymi w dokumentach strategicznych, **(2)** celów i problemów rozwojowych nakreślonych w dokumentach strategicznych, które jednak nie znajdują odzwierciedlenia (lub znajdują w stopniu ograniczonym) w zakresie problemowym projektów kluczowych.

### 2.8 MIĘDZYPROJEKTOWA ANALIZA KOMPARATYWNA

W ramach międzyprojektowej analizy komparatywnej dokonano porównania efektywności projektów kluczowych i przedsięwzięć realizowanych w trybie konkursowym. Analiza polegała na porównaniu stosunku nakładów finansowych do osiągniętych rezultatów w projektach realizowanych w trybie konkursowym oraz w trybie projektów kluczowych. Analizę prowadzono osobno dla każdego Działania RPO WK-P, w którym występują projekty kluczowe, przy wykorzystaniu wartości wskaźnika najczęściej występującego wśród projektów kluczowych w danym Działaniu. Spośród projektów konkursowych objęto analizą wszystkie te projekty, które wykorzystują wytypowany wskaźnik w danym Działaniu.

### 2.9 ANALIZA STATYSTYCZNA WYNIKÓW BADAŃ ILOŚCIOWYCH

Wyniki badań pierwotnych przeprowadzanych z wykorzystaniem techniki CATI/CAWI oraz wyniki ilościowego komponentu desk research zostały poddane analizie statystycznej oraz zwizualizowane z wykorzystaniem wykresów oraz tabel.

### 2.10 ANALIZA JAKOŚCIOWA WYNIKÓW BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

Wyniki badań pierwotnych przeprowadzanych z wykorzystaniem techniki IDI, ITI oraz warsztatu ewaluacyjnego zostały poddane analizie jakościowej opartej o metody pogłębionej analizy tekstu dokonywanej przez badaczy.

### 3. Wyniki badania

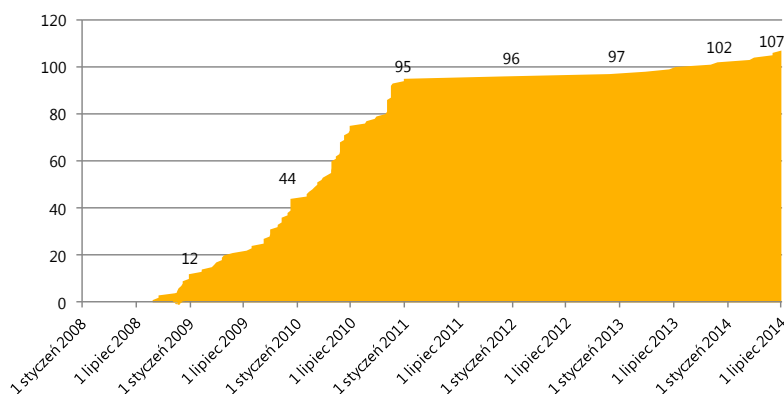
W niniejszej – zasadniczej – części raportu przedstawiono całość wyników przeprowadzonego badania. Prezentacja wyników została podzielona na następujące bloki tematyczne:

- charakterystyka projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013,
- ocena pozakonkursowego trybu selekcji i realizacji projektów w ramach RPO WK-P 2007-2013,
- ocena efektywności projektów kluczowych,
- ocena wpływu projektów kluczowych na efektywność zarządzania rozwojem,
- rozwiązania dotyczące systemu selekcji i realizacji projektów kluczowych w ramach RPO w pozostałych województwach.

#### 3.1 CHARAKTERYSTYKA PROJEKTÓW KLUCZOWYCH REALIZOWANYCH W RAMACH RPO WK-P 2007-2013

Analiza projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013 została przeprowadzona przede wszystkim w oparciu o dane zastane, ze szczególnym uwzględnieniem danych z KSI SIMIK (07-13) oraz wniosków o dofinansowanie dotyczących ewaluowanych projektów. Uwzględnia ona następujące aspekty ewaluowanych przedsięwzięć: liczba projektów, suma zainwestowanych środków (krajowych i UE), stopień realizacji projektów (projekty zrealizowane, w toku realizacji, do realizacji), miejsce realizacji projektu i zasięg oddziaływania, rodzaje beneficjentów, obszary (kategorie) interwencji, cele projektów, osiągnięte efekty.

Wykres 1. Liczba projektów kluczowych w latach 2008-2014



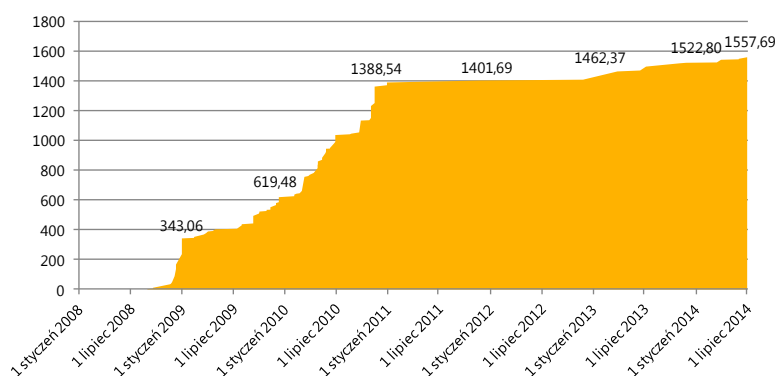
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r.

W analizowanym okresie czasu (2008-2014) w ramach RPO WK-P 2007-2013 objęto wsparciem 107 wniosków o dofinansowanie projektów kluczowych. Choć pierwsze umowy o dofinansowanie podpisano jeszcze w 2008 roku, to jednak z największą dynamiką przyrostu liczby przedsięwzięć realizowanych w ramach trybu pozakonkursowego mamy do czynienia w latach 2009-2010. To przesunięcie względem momentu rozpoczęcia wdrażania Programu wynika w dużej mierze z samej specyfiki trybu pozakonkursowego, gdzie przeprowadzano najpierw fazę stworzenia i konsultowania Indykatywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych<sup>7</sup>, a następnie podpisywano pre-umowy z przyszłymi realizatorami przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym. Dlatego też realizacja ponad połowy wszystkich projektów kluczowych została rozpoczęta nie wcześniej niż w 2010 roku. Z kolei od roku 2011 w bardzo niewielkim stopniu przyrastała liczba nowych przedsięwzięć kluczowych, co częściowo uwarunkowane jest tym, iż najczęściej projekty kluczowe wymagają dość długiego czasu realizacji, ich rozpoczęcie w roku 2013 czy 2014 w wielu przypadkach uniemożliwiłoby osiągnięcie założonych celów.

Na dwóch kolejnych wykresach przedstawiono dane dotyczące wielkości dofinansowania udzielonego w ramach projektów kluczowych, odpowiednio ze środków UE oraz środków krajowych.

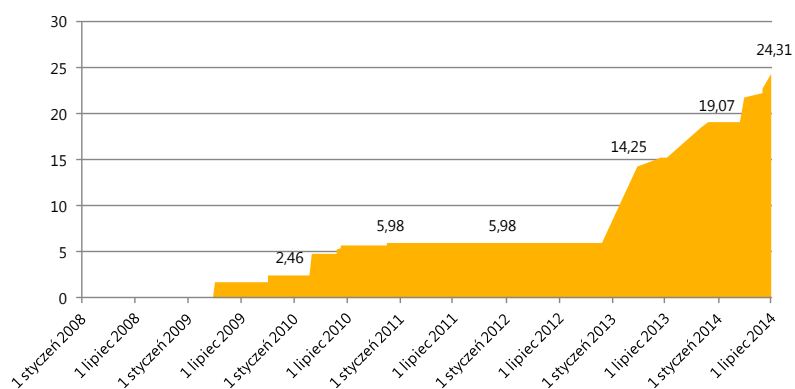
<sup>7</sup> Indykatywny Wykaz Indywidualnych Projektów Kluczowych jest dokumentem przyjmowanym uchwałą Zarządu Województwa, który stanowi listę przedsięwzięć zaplanowanych do realizacji w trybie projektów kluczowych. Lista ta zawiera podstawowe informacje o projektach, ma charakter orientacyjny i ulega zmianie w toku konsultacji oraz doprecyzowania założeń przedsięwzięć.

Wykres 2. Suma dofinansowania projektów kluczowych ze środków UE w latach 2008-2014 (dane w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r.

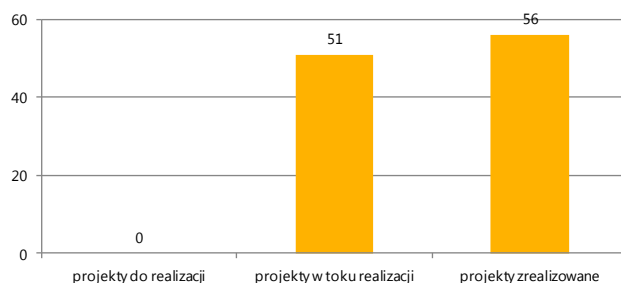
Wykres 3. Suma dofinansowania projektów kluczowych ze środków krajowych w latach 2008-2014 (dane w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r.

Dynamika finansowa projektów kluczowych pozostaje w ścisłym powiązaniu z wcześniejszymi danymi dotyczącymi przyrostu liczby projektów w kolejnych latach. Jeśli chodzi o wsparcie ze środków wspólnotowych, to zidentyfikowana dynamika jest niemalże identyczna z dynamiką ilości projektów w kolejnych latach wdrażania Programu. W odniesieniu do środków krajowych zidentyfikowana zmienność czasowa jest nieco inna, ze znaczącym wzrostem zaangażowanych środków finansowych w ostatnich dwóch latach.

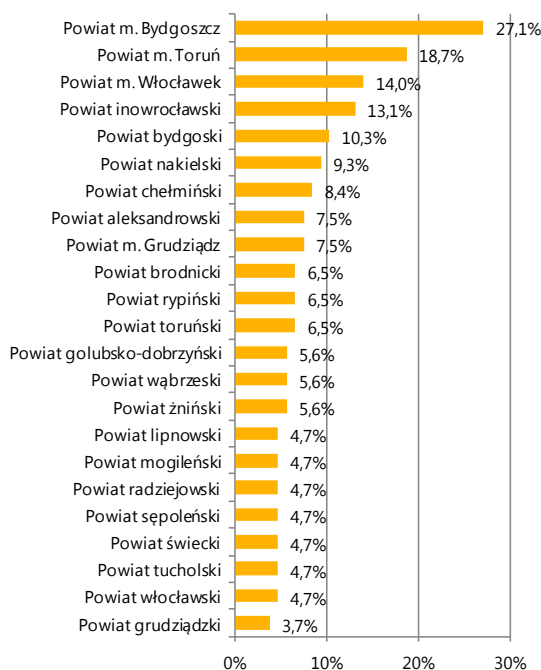
Wykres 4. Stan realizacji projektów kluczowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r.

Wśród projektów kluczowych objętych wsparciem w ramach RPO WK-P 2007-2013 nie występują już przedsięwzięcia dopiero planowane do realizacji (tj. takie dla których nie podpisano jeszcze umowy o dofinansowanie). Realizacja ponad połowy (56) projektów została już zakończona, a 51 przedsięwzięć znajduje się nadal w fazie realizacji.

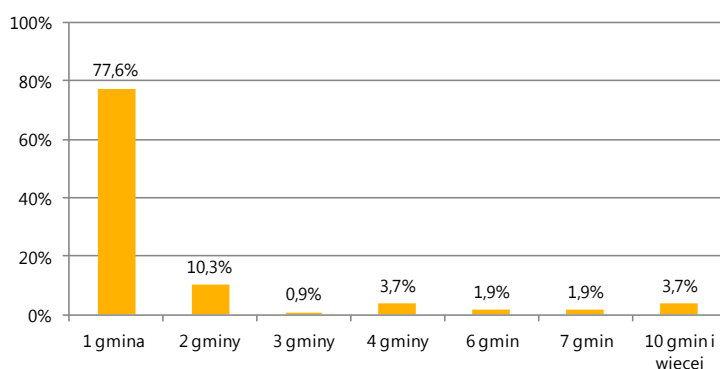
Wykres 5. Rozkład terytorialny projektów kluczowych pod względem miejsca realizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r.; n=107

Analizując dane dotyczące rozkładu terytorialnego projektów kluczowych nie sposób nie zauważyć, że są to w dużej mierze przedsięwzięcia o charakterze metropolitalnym – 59,1% wszystkich przedsięwzięć realizowanych w ramach trybu pozakonkursowego dotyczy jednego z trzech największych miast regionu (Bydgoszcz, Toruń, Włocławek). Udział zdecydowanej większości powiatów woj. kujawsko-pomorskiego w ogólnej puli projektów kluczowych nie przekroczył natomiast 8%. W przypadku projektów niemających znaczenia strategicznego dla regionu powyższa struktura terytorialna udzielonego wsparcia rodziłaby obawy o nadmierną koncentrację pomocy w największych ośrodkach miejskich i ograniczoną jej dostępność na obszarach peryferyjnych (niekoniecznie geograficznie, raczej gospodarczo). Jednak specyfika projektów kluczowych w dużym stopniu uzasadnia ich skupienie w większych miastach. Tym bardziej, że w mniejszych ośrodkach problematyczne mogłoby się okazać znalezienie podmiotów mogących skutecznie przeprowadzić proces przygotowania i realizacji projektów kluczowych.

Wykres 6. Zasięg projektów kluczowych



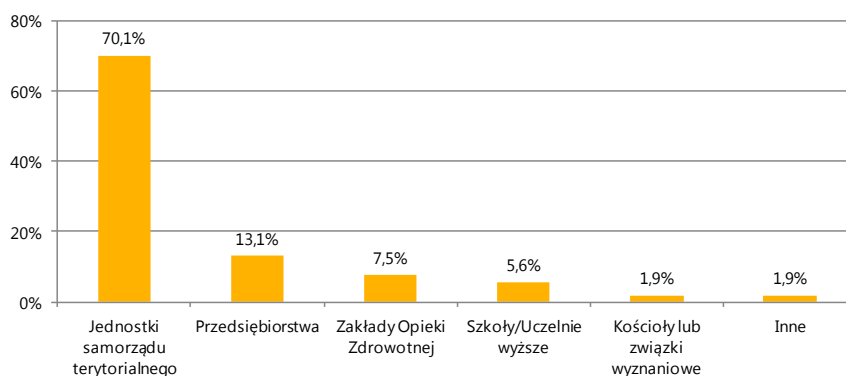
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r.; n=107

W ponad ¾ projektów kluczowych (77,6%) zasięg działań projektowych nie wykroczył poza obszar jednej gminy. W co dziesiątym projekcie (10,3%) działania projektowe objęły 2 gminy. Większy zasięg reprezentowany jest już przez wyraźnie mniejszy odsetek przedsięwzięć (choć jednocześnie w 3,7% projektów mamy do czynienia z zasięgiem odnoszącym się do co najmniej 10 gmin).

Generalnie więc, mówić możemy o ograniczonym zasięgu działań projektowych. Może to rodzić wątpliwości co do rzeczywistego strategicznego charakteru ewaluowanych przedsięwzięć. Pamiętać tu jednak należy, iż zasięg działań projektowych nie jest tym samym, co zasięg oddziaływania projektu, a to właśnie w tym drugim elemencie kryje się istota przedsięwzięć kluczowych. Dlatego też, nawet pomimo stosunkowo wąsko nakreślonego zasięgu realizacji większości projektów kluczowych, nie byłaby uprawniona teza, iż nie mogą one mieć z tego powodu kluczowego znaczenia dla regionu. Przykładowo, określona inwestycja drogowa będzie

siłą rzeczy realizowana na ograniczonym terytorium, ale zasięg jej oddziaływania (przy właściwym zaplanowaniu projektu) może być o wiele bardziej znaczący, niż tylko ten dotyczący poziomu lokalnego.

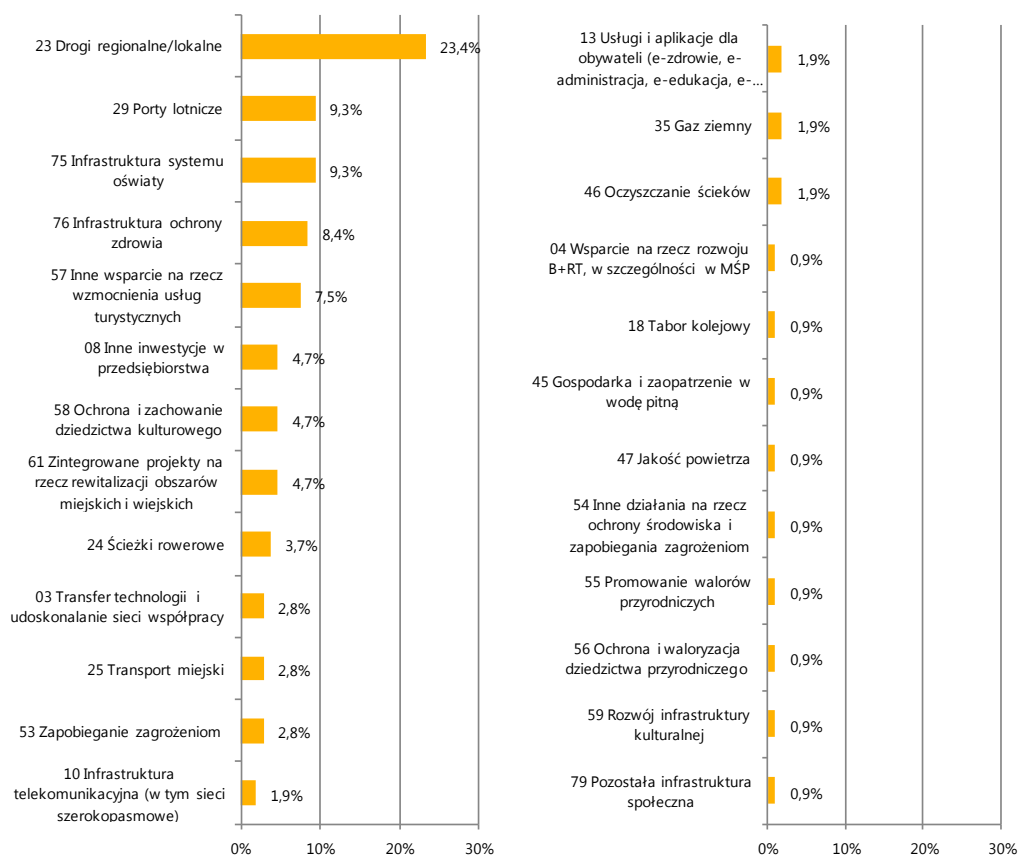
Wykres 7. Forma prawna podmiotów pełniących rolę beneficjentów projektów kluczowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r.; n=107

Wśród realizatorów projektów kluczowych wyraźnie dominują jednostki samorządu terytorialnego, stanowiące aż 70,1% wszystkich beneficjentów. Tak wyraźna dominacja wynika ze skali oraz specyfiki projektów o znaczeniu strategicznym – zadania, których realizacja została objęta trybem pozakonkursowym to w wielu przypadkach obszar kompetencji właśnie administracji samorządowej (infrastruktura transportowa, infrastruktura społeczna, rewitalizacja itp.). W 13,1% przypadków mamy do czynienia z realizacją projektów kluczowych przez przedsiębiorstwa, choć zwrócić należy uwagę, że nie mówimy tu o sektorze prywatnym, lecz przede wszystkim spółkach komunalnych, co w praktyce oznacza, że faktycznie za przedsięwzięciami tej kategorii podmiotów również stoją jednostki administracji samorządowej. 7,5% projektów realizowanych było przez Zakłady Opieki Zdrowotnej, zaś 5,6% przez szkoły / uczelnie wyższe.

Wykres 8. Struktura projektów kluczowych pod względem kategorii realizowanej interwencji

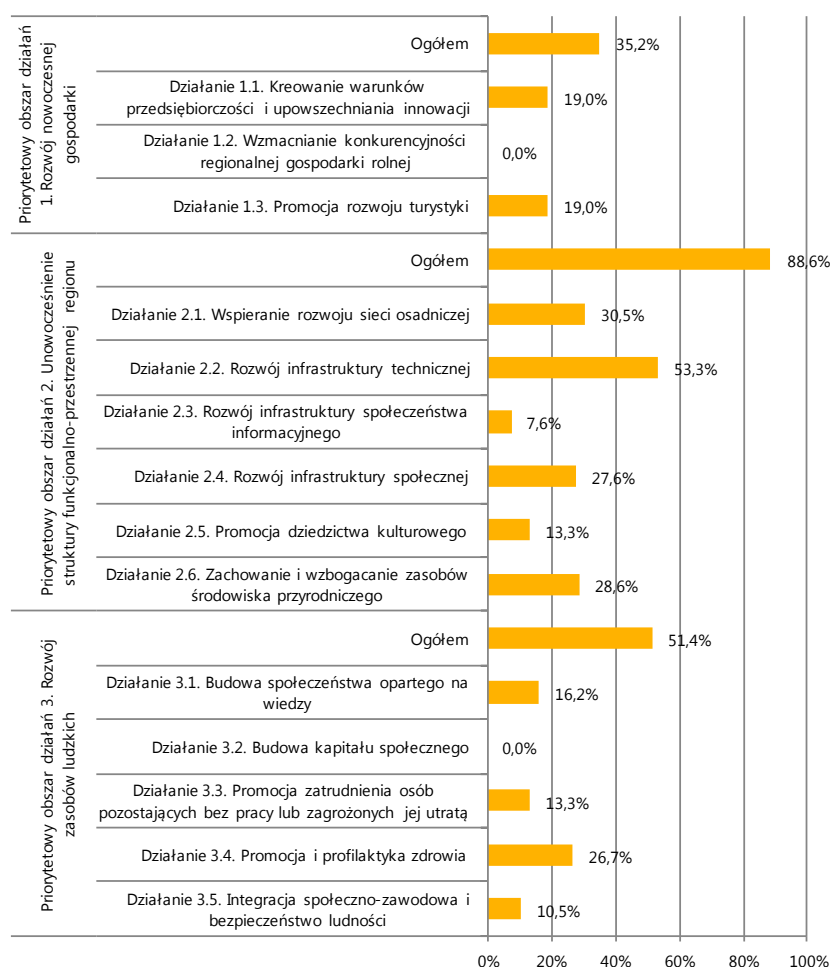


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r.; n=107

Analizując ewaluowane projekty kluczowe pod kątem kategorii interwencji, których dotyczą widać zarysowującą się dominację kategorii „23. Drogi regionalne / lokalne” – projekty odnoszące się do tej kategorii interwencji stanowią blisko jedną czwartą (23,4%) wszystkich projektów kluczowych. Innymi słowy to działania w obszarze infrastruktury drogowej stanowią główny profil działań projektowych objętych trybem pozakonkursowym. W przypadku blisko co dziesiątego projektu (po 9,3%) mamy do czynienia z występowaniem przedsięwzięć odnoszących się do kategorii interwencji: 29. Porty lotnicze<sup>8</sup> oraz 75. Infrastruktura systemu oświaty. W 8,4% projektów wsparcie dotyczy kategorii 76. Infrastruktura ochrony zdrowia, a w 7,5% – 57. Inne wsparcie na rzecz wzmocnienia usług turystycznych. Pozostałe kategorie interwencji były już reprezentowane przez mniejsze odsetki projektów, choć jednocześnie liczba kategorii interwencji reprezentowanych przez przynajmniej jeden projekt jest dość duża.

Analizę celów projektów kluczowych przeprowadzono w odniesieniu do celów Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020, na poniższym wykresie zaprezentowano dane o udziale projektów kluczowych zbieżnych z poszczególnymi celami Strategii.

Wykres 9. Udział projektów, których cele są zbieżne z poszczególnymi celami Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2007-2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów wniosków o dofinansowanie oraz Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2007-2020; n=105 bd=2, odsetki nie sumują się do 100% jeden projekt mógł być spójny z więcej niż jednym problemem / obszarem dokumentu strategicznego

Spośród trzech Priorytetowych obszarów działań SRW największa spójność celów dotyczy obszaru drugiego („Unowocześnienie struktury funkcjonalno-przestrzennej regionu”), gdzie udział projektów reprezentujących cele zdefiniowane dla tego obszaru wyniósł aż 88,6%. W grupie tych projektów najwięcej jest przedsięwzięć odnoszących się do celu „Rozwój infrastruktury technicznej” (53,3%), „Wspieranie sieci osadniczej” (30,5%), „Wzbogacenie i zachowanie zasobów środowiska przyrodniczego” (28,6%), „Rozwój infrastruktury społecznej” (27,6%). Jeśli chodzi o obszar „Rozwój zasobów ludzkich”, to odsetek projektów kluczowych, których cele są zbieżne z celami tego obszaru wyniósł 51,4%. Najwięcej projektów w tym obszarze odnosi się do takich celów jak: „Promocja i profilaktyka zdrowia” (26,7%) oraz „Budowa społeczeństwa opartego na wiedzy” (16,2%). Najmniejsza spójność celów dotyczy obszaru „Rozwój nowoczesnej gospodarki” – zgodność z celami Strategii Rozwoju

<sup>8</sup> W tym przypadku jest to efekt kilku odrębnych projektów stanowiących etapy przedsięwzięcia dotyczącego regionalnego portu lotniczego.



Województwa wykazuje w tym obszarze 35,2% projektów kluczowych. Dwa najliczniej reprezentowane cele w przypadku tego obszaru to: „Kreowanie warunków przedsiębiorczości i upowszechniania innowacji” oraz „Promocja rozwoju turystyki (po 19%)”.

Ostatnim elementem wstępnej charakterystyki projektów kluczowych jest kwestia ich efektów. W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie dotyczące skali efektów mierzonych za pomocą najczęściej występujących wskaźników produktu i rezultatu stosowanych w ewaluowanych projektach kluczowych.

Tabela 3. Najczęstsze efekty realizacji projektów kluczowych

Nazwa wskaźnika	jednostka	Wartość osiągnięta	Liczba projektów <sup>9</sup>
<b>WSKAŹNIKI PRODUKTU</b>			
Długość przebudowanych dróg wojewódzkich	km	228,94	11
Liczba doposażonych instytucji ochrony zdrowia	szt	9,00	8
Liczba wybudowanych obiektów turystycznych i rekreacyjnych	szt	7,00	7
Liczba obiektów infrastruktury szkół wyższych/szkół zapewniających dostęp dla osób niepełnosprawnych	szt	8,00	6
Liczba wybudowanych/przebudowanych/ wyremontowanych/zmodernizowanych obiektów infrastruktury lotniskowej, w tym: - zaplecza technicznego i operacyjnego	szt	4,00	6
Długość przebudowanych dróg gminnych	km	2,59	5
Długość wybudowanych lub oznakowanych/wytyczonych ścieżek rowerowych	km	74,98	5
Długość wybudowanych obwodnic	km	17,04	5
Powierzchnia wspartych terenów inwestycyjnych	ha	175,71	5
Długość przebudowanych dróg powiatowych	km	1,02	4
Liczba nowych produktów turystycznych	szt	4,00	4
Liczba obiektów/zbiórów dziedzictwa kulturowego objętych wsparciem	szt.	17,00	4
Liczba przebudowanych obiektów turystycznych i rekreacyjnych	szt	5,00	4
Liczba wspartych terenów inwestycyjnych	szt	5,00	4
Długość wybudowanej sieci wodociągowej	km	9,31	3
Długość wybudowanych dróg gminnych	km	6,04	3
Liczba bezpośrednio utworzonych nowych etatów (EPC)	szt	57,66	3
Liczba wybudowanych obiektów infrastruktury szkół wyższych/szkół	szt.	3,00	3
Liczba wybudowanych obwodnic	szt	3,00	3
Liczba zbudowanych/ przebudowanych/ doposażonych obiektów	szt	16,00	3
<b>WSKAŹNIKI REZULTATU</b>			
Oszczędność czasu w przewozach pasażerskich	PLN/rok	197 826 853,40 zł	21
Liczba utworzonych miejsc pracy brutto (w pełnym wymiarze czasu pracy)	os	132,3	18
Oszczędność czasu w przewozach towarowych	PLN/rok	38 803 490,36 zł	17
Potencjalna liczba specjalistycznych badań medycznych, które zostaną wykonane zakupionym sprzętem	szt./rok	698536,00	8
Przewidywana całkowita liczba bezpośrednio utworzonych nowych etatów (EPC)	szt	73,25	7
Liczba pasażerów	osoby / rok	1 620 798,00	5
Liczba pasażerów korzystających z transportu lotniczego	osoby / rok	340 024,00	5
Liczba inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach	szt	11,00	4
Liczba turystów korzystających z wytworzonych/ zmodernizowanych produktów turystycznych	os	4 275,00	4
Liczba osób korzystających z obiektów infrastruktury drogowej	os	2 346,00	3
Liczba osób odwiedzających obiekty dziedzictwa kulturowego objęte wsparciem	os	129 200,00	3
Liczba osób zabezpieczonych przed powodzią w wyniku realizacji projektu	tys. osób	4 137,00	3
Liczba studentów/uczniów korzystających z wyposażenia inwestycyjnego	os	10 297,00	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r. oraz wniosków o płatność końcową złożonych w ramach RPO WK-P 2007-2013

Choć ze względu na różnorodność poszczególnych wskaźników trudno dokonywać pogłębionych analiz porównawczych, to jednak stwierdzić należy, że jeśli chodzi o wskaźniki produktu, to o największej skali efektów możemy mówić w przypadku długości przebudowanych dróg wojewódzkich, który to wskaźnik odnosi się aż do 11 projektów, w ramach których łącznie dokonano przebudowy 228,94 km dróg wojewódzkich. W 8 projektach mamy do czynienia z efektem w postaci doposażenia instytucji ochrony zdrowia, w 7 zaś – z uzyskaniem efektu w postaci wybudowania obiektów turystycznych i rekreacyjnych. Po 6 projektów zaklasyfikować możemy do przedsięwzięć, w ramach których wypracowano jeden z dwóch efektów: budowa obiektów infrastruktury szkół wyższych/szkół zapewniających dostęp dla osób niepełnosprawnych lub budowa / przebudowa / remont / modernizacja obiektów infrastruktury lotniskowej, w tym: - zaplecza technicznego i operacyjnego.

Jeśli natomiast chodzi o efekty mierzone za pomocą wskaźników rezultatu, to nie powinno dziwić, że najliczniej reprezentowana jest grupa projektów, w których wypracowano efekt w postaci oszczędności czasu w przewozach pasażerskich (dotyczy to 21 przedsięwzięć). Jeśli chodzi o oszczędność czasu w przewozach towarowych, to jest to efekt wykazywany w 17 projektach.

<sup>9</sup> Liczba projektów nie sumuje się do 107 (ogólna liczba wszystkich podpisanych umów na realizację projektów kluczowych,) ponieważ w analizie uwzględniono najczęstsze wskaźniki produktu i rezultatu – występujące w co najmniej 3 projektach kluczowych

Natomiast na drugiej pozycji w rankingu uplasował się efekt w postaci utworzonych miejsc pracy brutto (w pełnym wymiarze czasu pracy). Pozostałe efekty odzwierciedlane za pomocą wskaźników rezultatu były już reprezentowane przez wyraźnie mniejszą liczbę przedsięwzięć.

Tabela 4. Stopień realizacji zakończonych projektów kluczowych w poszczególnych Osiach priorytetowych RPO WK-P na lata 2007-2013

	ro- dzaj	Nazwa wskaźnika	Stopień realizacji	wartość osiągnięta	wartość docelowa	liczba proj. <sup>10</sup>
Oś I	wskaźniki produktu	Długość przebudowanych dróg wojewódzkich	99,96%	228,13	228,21	10
		Liczba wybudowanych/przebudowanych/ wyremontowanych/zmodernizowanych obiektów infrastruktury lotniskowej, w tym: - zaplecza technicznego i operacyjnego	100,00%	4,00	4,00	4
		Długość wybudowanych obwodnic	100,00%	11,74	11,74	4
		Długość wybudowanych lub oznakowanych/wytyczonych ścieżek rowerowych	100,00%	34,97	34,97	2
		Długość przebudowanych dróg gminnych	100,00%	1,22	1,22	2
		Długość przebudowanych dróg powiatowych	100,00%	1,02	1,02	2
		Długość wybudowanych dróg gminnych	100,00%	0,60	0,60	1
		Długość wybudowanych dróg powiatowych	100,00%	4,60	4,60	1
		Liczba wybudowanych/przebudowanych/ wyremontowanych/zmodernizowanych obiektów infrastruktury lotniskowej, w tym: pasów startowych i dróg kołowania	100,00%	1,00	1,00	1
		Liczba przebudowanych obiektów	100,00%	1,00	1,00	1
		Liczba wybudowanych/przebudowanych/rozbudowanych obiektów obsługi pasażerów	100,00%	1,00	1,00	1
		Liczba zakupionych jednostek taboru kolejowego	100,00%	5,00	5,00	1
	wskaźniki rezultatu	Oszczędność czasu w przewozach pasażerskich	101,97%	196473853,40	192687335,27	15
		Oszczędność czasu w przewozach towarowych	97,15%	38263125,78	39383605,26	13
		Liczba pasażerów	105,66%	1620798,00	1534000,00	5
Oś II	wskaźniki produktu	Ruch pasażerów w portach lotniczych (przyjazdy, wyjazdy)	100,00%	260000,00	260000,00	1
		Długość wybudowanej sieci wodociągowej	100,10%	3,14	3,14	2
		Ilość zakupionego specjalistycznego sprzętu ratunkowego	100,00%	16,00	16,00	2
		Długość przebudowanej /zmodernizowanej sieci wodociągowej	100,00%	11,25	11,25	1
		Długość wybudowanej sieci kanalizacji sanitarnej	100,00%	8,80	8,80	1
		Długość zmodernizowanej sieci wodociągowej	100,00%	0,67	0,67	1
		Liczba projektów z zakresu bezpieczeństwa powodziowego i retencji	100,00%	1,00	1,00	1
		Liczba wybudowanych studni głębinowych	100,00%	6,00	6,00	1
		Liczba przebudowanych ujęć wody	100,00%	1,00	1,00	1
		Długość wybudowanej sieci ciepowniczej	71,66%	2,20	3,07	1
		Liczba projektów z zakresu prewencji zagrożeń	100,00%	1,00	1,00	1
		Liczba wybudowanych/rozbudowanych/przebudowanych węzłów cieplnych	100,00%	31,00	31,00	1
		Długość elementów zapobiegających powodziom	100,00%	0,83	0,83	1
		Liczba wybudowanych/ przebudowanych urządzeń służących do przechowywania i uzdatniania wody	100,00%	1,00	1,00	1
	wskaźniki rezultatu	Ilość wody pobieranej z ujęcia	100,00%	32000,00	32000,00	1
		Długość wybudowanej sieci kanalizacji deszczowej	100,00%	4,35	4,35	1
		Liczba osób zabezpieczonych przed powodzią w wyniku realizacji projektu	100,00%	2069,00	2069,00	2
		Poziom wskaźników mikrobiologicznych: ogólna liczba bakterii w 22/72, ogólna liczba bakterii w 37/48 h	100,00%	8515,00	8515,00	1
		Liczba zlikwidowanych źródeł niskiej emisji	100,00%	31,00	31,00	1
		Ilość zużytej energii na wyprodukowanie 1 m3 wody	100,00%	0,52	0,52	1
		Liczba osób podłączonych do wybudowanej/zmodernizowanej sieci wodociągowej	100,00%	8,00	8,00	1
		Liczba miejscowości zabezpieczonych przed powodzią	100,00%	5,00	5,00	1
		Powierzchnia terenów objętych ochroną przeciwpowodziową	100,00%	440,00	440,00	1
		Liczba osób korzystających z podłączenia do wybudowanej sieci kanalizacji sanitarnej	100,00%	717,00	717,00	1
Oś III	wskaźniki produktu	Straty wody	100,00%	10,00	10,00	1
		Liczba osób korzystających z podłączenia do wybudowanej sieci wodociągowej	100,00%	8,00	8,00	1
		Liczba osób podłączonych do wybudowanej/zmodernizowanej sieci kanalizacyjnej	100,00%	717,00	717,00	1
		Liczba doposażonych instytucji ochrony zdrowia	100,00%	8,00	8,00	7
		Liczba obiektów infrastruktury szkół wyższych/szkół zapewniających dostęp dla osób niepełnosprawnych	100,00%	6,00	6,00	4
		Liczba obiektów/zbiorów dziedzictwa kulturowego objętych wsparciem	100,00%	3,00	3,00	2
		Liczba wybudowanych obiektów infrastruktury szkół wyższych/szkół	100,00%	2,00	2,00	2

<sup>10</sup> Liczba projektów nie sumuje się do 107 (ogólna liczba wszystkich podpisanych umów na realizację projektów kluczowych), ponieważ w analizie uwzględniono wyłącznie projekty zakończone.

	ro- dzaj	Nazwa wskaźnika	Stopień realizacji	wartość osiągnięta	wartość docelowa	liczba proj. <sup>10</sup>
Oś V		Liczba zabezpieczonych obiektów/zbiorów	100,00%	12,00	12,00	2
		Liczba przebudowanych obiektów infrastruktury szkół wyższych/szkół	100,00%	3,00	3,00	1
		Liczba doposażonych w aparaturę naukowo badawczą obiektów na potrzebę dydaktyki szkół wyższych	100,00%	1,00	1,00	1
		Liczba obiektów dziedzictwa kulturowego objętych wsparciem	100,00%	3,00	3,00	2
		Liczba projektów z zakresu kultury	100,00%	1,00	1,00	1
		Powierzchnia użytkowa nowych obiektów przeznaczonych na cele dydaktyczne	100,00%	2692,40	2692,40	1
		Liczba przebudowanych instytucji ochrony zdrowia	100,00%	2,00	2,00	2
		Liczba obiektów dziedzictwa kulturowego zapewniających dostęp dla osób niepełnosprawnych	100,00%	2,00	2,00	2
		Liczba szkół wyższych doposażonych w aparaturę naukowo-badawczą na potrzeby dydaktyki	100,00%	1,00	1,00	1
		Powierzchnia wybudowanych pomieszczeń naukowo-badawczych	100,00%	2002,39	2002,39	1
		Liczba zamontowanych systemów zabezpieczeń obiektów/zbiorów	10,00%	1,00	10,00	1
		Powierzchnia wybudowanych pomieszczeń dydaktyczno-wykładowych	100,00%	3317,15	3317,15	1
		Liczba doposażonych obiektów	100,00%	1,00	1,00	1
		Liczba zakupionego sprzętu diagnostycznego	100,00%	2,00	2,00	1
		Liczba wybudowanych pomieszczeń naukowo-badawczych	100,00%	128,00	128,00	1
		Liczba obiektów/zbiorów poddanych konserwacji	100,00%	2,00	2,00	1
		Liczba wybudowanych pracowni komputerowych	100,00%	9,00	9,00	1
		Liczba wybudowanych pomieszczeń dydaktyczno-wykładowych	100,00%	51,00	51,00	1
	wskaźniki rezultatu	Potencjalna liczba specjalistycznych badań medycznych, które zostaną wykonane zakupionym sprzętem	97,28%	289596,00	297706,00	7
		Przewidywana całkowita liczba bezpośrednio utworzonych nowych etatów (EPC)	105,00%	47,25	45,00	3
		Liczba utworzonych miejsc pracy brutto (w pełnym wymiarze czasu pracy)	100,00%	25,34	25,34	4
		Liczba osób odwiedzających obiekty dziedzictwa kulturowego objęte wsparciem	109,98%	99200,00	90200,00	2
		Liczba studentów/uczników korzystających z wyposażenia inwestycyjnego	100,00%	3000,00	3000,00	1
		Liczba studentów korzystających z infrastruktury wspartej w wyniku realizacji projektów	100,00%	7555,00	7555,00	1
		Liczba studentów korzystających z infrastruktury dydaktycznej wspartej w wyniku realizacji projektów	100,00%	185,00	185,00	1
		Liczba uczniów korzystających z infrastruktury wspartej w wyniku realizacji projektów	101,53%	2589,00	2550,00	2
		Liczba osób korzystających z wybudowanych/rozbudowanych/przebudowanych/doposażonych pomieszczeń dydaktyczno-wykładowych	105,64%	206,00	195,00	1
		Liczba osób korzystających z wybudowanych/rozbudowanych/przebudowanych pomieszczeń infrastruktury edukacyjnej w kampusach/akademikach/internatach	100,00%	46,00	46,00	1
		Liczba osób korzystających z wybudowanych/rozbudowanych/przebudowanych bibliotek	202,05%	394,00	195,00	1
		Liczba osób korzystających z wybudowanych pomieszczeń dydaktyczno-wykładowych	100,00%	3160,00	3160,00	1
	wskaźniki produktu	Powierzchnia wspartych terenów inwestycyjnych	94,93%	112,31	118,31	3
		Liczba wspartych terenów inwestycyjnych	100,00%	2,00	2,00	2
		Liczba projektów z zakresu uzbrojenia terenów pod inwestycje	100,00%	2,00	2,00	2
		Liczba zakupionej aparatury naukowo-badawczej	100,00%	4,00	4,00	1
		Liczba jednostek naukowych zaangażowanych w realizację projektu	100,00%	4,00	4,00	1
		Powierzchnia utworzonych/ rozbudowanych/ nabytych nieruchomości budynkowych	100,00%	4959,48	4959,48	1
		Liczba bezpośrednio utworzonych nowych etatów (EPC)	50,73%	45,66	90,00	1
		Liczba powołanych zespołów badawczych, które będą korzystać z nowopowstałej infrastruktury w wyniku realizacji projektu	100,00%	4,00	4,00	1
		Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie inwestycji	115,00%	23,00	20,00	1
		Liczba inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach	21,88%	7,00	32,00	3
	wskaźniki rezultatu	Liczba utworzonych miejsc pracy brutto (w pełnym wymiarze czasu pracy)	9,32%	45,66	490,00	2
		Liczba przedsiębiorstw wpartych przez instytucje otoczenia biznesu - IOB	115,00%	23,00	20,00	1
Oś VI	wskaźniki produktu	Liczba wybudowanych obiektów turystycznych i rekreacyjnych	100,00%	4,00	4,00	3
		Liczba przebudowanych obiektów turystycznych i rekreacyjnych	100,00%	1,00	1,00	1
		Liczba nowych produktów turystycznych	100,00%	2,00	2,00	2
		Liczba dostosowanych obiektów turystycznych i rekreacyjno - sportowych do potrzeb osób niepełnosprawnych	100,00%	1,00	1,00	1
		Powierzchnia wybudowanych/zmodernizowanych/przebudowanych obiektów turystycznych i rekreacyjnych	100,00%	7764,89	7764,89	1
		Liczba bezpośrednio utworzonych nowych etatów (EPC)	100,00%	7,00	7,00	1
		Liczba utworzonych miejsc pracy brutto (w pełnym wymiarze czasu pracy)	100,00%	12,30	12,30	2

	ro- dzaj	Nazwa wskaźnika	Stopień realizacji	wartość osiągnięta	wartość docelowa	liczba proj. <sup>10</sup>
		Liczba turystów korzystających z wytworzonych/ zmodernizowanych produktów turystycznych	100,00%	275,00	275,00	1
		Liczba osób korzystających z wybudowanych/ rozbudowanych / przebudowanych obiektów turystycznych i rekreacyjnych	100,00%	4772,00	4772,00	1
		Przewidywana całkowita liczba bezpośrednio utworzonych nowych etatów (EPC)	100,00%	2,00	2,00	1
Oś VII	wskaźniki produktu	Liczba zbudowanych/ przebudowanych/ wyposażonych obiektów	100,00%	8,00	8,00	1
		Powierzchnia wspartych obszarów przemysłowych	100,00%	2,37	2,37	1
		Liczba bezpośrednio utworzonych nowych etatów (EPC)	100,00%	5,00	5,00	1
	wskaźniki rezultatu	Przewidywana całkowita liczba bezpośrednio utworzonych nowych etatów (EPC)	100,00%	5,00	5,00	1
		Powierzchnia zagospodarowanych placów/terenów zielonych wokół obiektów objętych wsparciem	100,00%	1,07	1,07	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) wg stanu na dzień 31.07.2014 r. oraz wniosków o płatność końcową złożonych w ramach RPO WK-P 2007-2013

Jak wynika z analizy stopnia osiągnięcia założonych wartości wskaźników, w zdecydowanej większości zakończonych przedsięwzięć kluczowych mamy do czynienia ze zrealizowaniem założonych wartości wskaźników projektowych na poziomie 100%. W niektórych Osiach priorytetowych (VI i VII) wszystkie wykazywane wskaźniki produktu i rezultatu cechuje taki właśnie stopień osiągnięcia zaplanowanych efektów projektowych mierzonych za pomocą odpowiednio dobranych wskaźników. W jednostkowych przypadkach mamy do czynienia z niezrealizowaniem założeń projektowych, choć w grupie tej i tak przeważają przedsięwzięcia dla których stopień realizacji wskaźników zbliża się do 100%. Spośród wszystkich analizowanych wskaźników najniższy stopień realizacji dotyczy miernika „Liczba utworzonych miejsc pracy brutto (w pełnym wymiarze czasu pracy)”, co oznacza że w przypadku projektów kluczowych skala efektu zatrudnieniowego jest nieznaczna w porównaniu do innych wskaźników. Niewielka skala występowania dotyczy nie tylko wskaźników, w których nie zrealizowano planów projektowych, ale także tych, w przypadku których założone wartości docelowe zostały przekroczone. Oznacza to, że w przypadku projektów kluczowych mieliśmy do czynienia z bardzo trafnymi odnoszącymi się do efektów zaplanowanych działań, a sytuacje ich niedoszacowania lub przeszacowania występowały bardzo rzadko.

Uzupełnieniem dla powyższej charakterystyki projektów kluczowych jest analiza odnosząca się nie do poszczególnych projektów, lecz całego wolumenu przedsięwzięć realizowanych w ramach trybu pozakonkursowego ujętego w Indykatorywnym Wykazie Projektów Kluczowych.

Tabela 5. Zakres zmian w Indykatorywnym Wykazie Projektów Kluczowych RPO WK-P na lata 2007-2013

Lp.	Data aktualizacji wykazu	Liczba projektów dodanych do wykazu	Liczba projektów wyłączonych z wykazu	Liczba projektów, których wartość spadła	Liczba projektów, których wartość wzrosła
1.	17 marzec 2008	10	10	0	59
2.	15 wrzesień 2009	3	8	7	6
3.	16 grudzień 2009	0	3	0	1
4.	15 czerwiec 2010	0	0	8	4
5.	16 wrzesień 2010	1	0	6	1
6.	20 październik 2010	1	0	0	1
7.	26 październik 2010	1	1	0	0
8.	9 czerwiec 2011	0	2	0	0
9.	27 czerwiec 2012	0	1	0	0
10.	19 grudzień 2012	0	1	0	0
11.	9 styczeń 2013	0	0	1	1
12.	11 kwiecień 2013	1	1	1	1
13.	24 kwiecień 2013	0	0	0	1
14.	19 czerwiec 2013	0	0	0	1
15.	11 lipiec 2013	0	0	0	0
16.	18 wrzesień 2013	0	0	0	1
17.	26 marzec 2014	0	0	0	1
18.	24 wrzesień 2014	0	0	3	0
19.	26 wrzesień 2014	0	0	0	0
Podsumowanie		17	27	26	78

Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów Indykatorywnych Wykazów Projektów Kluczowych dla RPO WK-P na lata 2007-2013; w przypadku wierszy, w których występują same wartości „0” występowały zmiany inne niż dodanie / wyłączenie projektu lub zmiana jego wartości

W toku dotychczasowego procesu wdrażania RPO WK-P 2007-2013 Indykatywny Wykaz Projektów Kluczowych zmieniał się 19 razy i zmiany te były dokonywane w całym analizowanym okresie, przy czym najwięcej spośród nich dokonano w latach: 2010 (4 aktualizacje IWPK) oraz 2013 (6 aktualizacji). Najbardziej znaczących zmian dokonano w ramach pierwszej aktualizacji (17 marca 2008), kiedy dodano i usunięto po 10 projektów, a jednocześnie w odniesieniu do aż 59 przedsięwzięć podniesiono wartość finansową projektu.

Najczęściej występującą kategorią zmian było zwiększanie wartości projektu (takich zmian dokonano 78 razy), następnie wyłączenie z IWPK (27 przypadków) i obniżenie wartości projektu (26). Z dodaniem nowego projektu do wykazu mieliśmy do czynienia 17 razy.

W badaniu jakościowym zwrócono dodatkowo uwagę, że zmiany Indykatywnego Wykazu Projektów Kluczowych nie dotyczyły wyłącznie samego faktu znalezienia się w katalogu przedsięwzięć strategicznych, czy też modyfikacji finansowych, ale także odnosiły się do zmian zakresu rzeczowego, przy czym taką możliwość wprowadzono dopiero w późniejszym okresie wdrażania Programu (zastrzegając jednocześnie, że zmiana o takim charakterze nie może skutkować niedotrzymaniem celów realizacji projektu).

Respondenci zwrócili także uwagę na powody wyłączania wybranych projektów kluczowych z IWPK. Okazuje się, że niejednokrotnie nie była to sankcja ze strony IZ wynikająca np. z niedotrzymania zobowiązań realizacyjnych, ale decyzja samego beneficjenta, który dostrzegał np. niemożność przezwyciężenia określonych barier proceduralnych dotyczących procesu inwestycyjnego lub nie posiadał wystarczających środków finansowych na zapewnienie wymaganego wkładu własnego.

W kontekście analizy zmian Indykatywnego Wykazu Projektów Kluczowych warto jednak zwrócić uwagę na strukturę samego dokumentu. Otóż kolejne jego wersje zawierają tylko informację o: nazwie projektu, orientacyjnym koszcie całkowitym projektu, przewidywanym okresie realizacji, miejscu realizacji projektu, instytucji odpowiedzialnej za realizację projektu oraz uzasadnieniu realizacji projektu. Wydaje się, że ostatnia kategoria informacji nie jest niezbędna (trudno bowiem oczekiwać, by dochodziło do znaczących zmian w zakresie uzasadnienia realizacji projektu, które przecież odnosi się do przeszłości), brakuje natomiast informacji o zakresie projektu lub podejmowanych działaniach. W rezultacie trudno jest prześledzić rzeczywiste zmiany jakie zachodziły w odniesieniu do istoty realizowanych przedsięwzięć. Kwestia ta będzie uwzględniona w jednej z późniejszych rekomendacji dotyczących struktury i zmian Indykatywnego Wykazu Projektów Kluczowych.

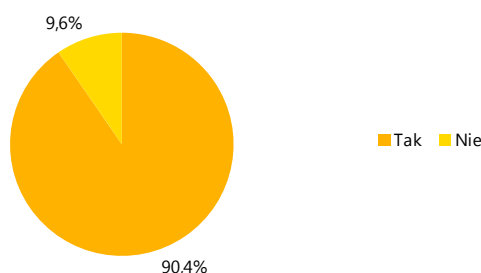
### 3.2 OCENA POZAKONKURSOWEGO TRYBU SELEKCJI I REALIZACJI PROJEKTÓW W RAMACH RPO WK-P 2007-2013

W niniejszej części dokonano pogłębionej oceny pozakonkursowego trybu selekcji i realizacji projektów w ramach RPO WK-P 2007-2013, z uwzględnieniem trzech zasadniczych elementów: przygotowywania projektów, wyboru projektów, realizacji projektów. Dodatkowo, przeprowadzono analizę zidentyfikowanych problemów i ułatwień związanych z trzema powyższymi etapami działań dotyczących przedsięwzięć w ramach trybu pozakonkursowego. Zamknięciem podrozdziału jest prezentacja danych dotyczących ogólnej oceny omawianego trybu.

#### 3.2.1 Proces przygotowywania projektów

Dokonując analizy procesu przygotowania projektów kluczowych w pierwszej kolejności przedstawiono dane dotyczące zdolności instytucjonalnych pod kątem przygotowania projektów do realizacji. Na poniższym wykresie ujęto wyniki badania kwestionariuszowego odnoszące się do posiadanego doświadczenia w realizacji projektów konkursowych.

Wykres 10. Posiadanie doświadczenia w realizacji projektów konkursowych wśród beneficjentów projektów kluczowych

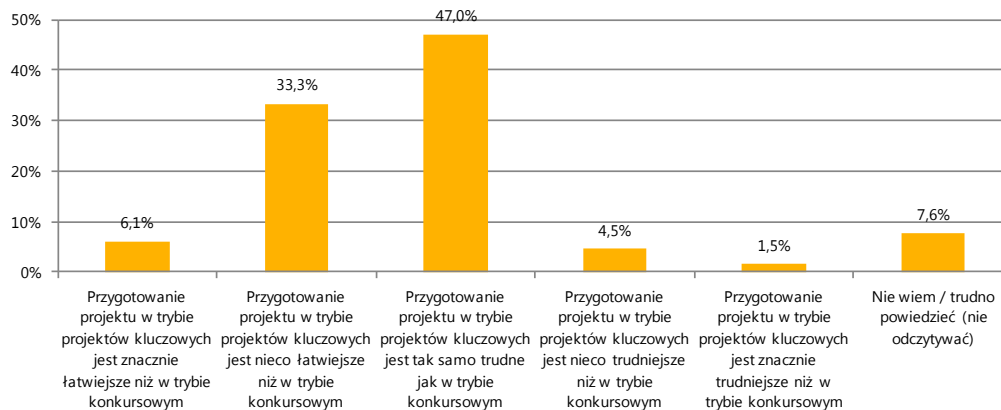


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych – n=73; pytanie zadawano jednokrotnie w przypadku beneficjentów realizujących więcej niż jeden projekt kluczowy

Zdecydowana większość beneficjentów (90,4%) poza realizacją projektu kluczowego posiada także doświadczenie w prowadzeniu projektów konkursowych. Jest to o tyle istotna informacja, że w przypadku przedsięwzięć wybieranych w ramach trybu pozakonkursowego mamy niejednokrotnie do czynienia z większą niż w przypadku przedsięwzięć konkursowych skalą zadań o charakterze merytorycznym. Tym samym, większe zdolności instytucjonalne beneficjenta odnoszące się do wymiaru proceduralno-administracyjnego (nabyte dzięki realizacji projektów konkursowych) pozwalają przynajmniej na obniżenie ryzyka dotyczącego braku możliwości przezwyciężenia trudności związanych z formalnym aspektem realizacji projektu. Niemniej jednak należy pamiętać, że na etapie tworzenia wykazu projektów kluczowych beneficjenci nie mogli jeszcze posiadać doświadczeń związanych z realizacją projektów odnoszących się do okresu finansowania 2007-2013, co częściowo może tłumaczyć, iż dla większości inwestycji dopiero po podpisaniu pre-umowy rozpoczęto przygotowywanie stosownej dokumentacji.

To, że taki wewnętrzny transfer kompetencji i doświadczenia jest możliwy, dodatkowo uzasadnia duży stopień podobieństwa procedur odnoszących się do etapu realizacji projektów kluczowych i konkursowych – największe różnice pomiędzy oboma trybami dotyczą bowiem raczej fazy przygotowania i wyboru projektów, nie zaś ich późniejszej realizacji. Występowanie tych różnic nie musi jednak determinować określonego sposobu oceny przez beneficjentów trudności przygotowania projektu w trybie konkursowym i pozakonkursowym. By poddać to zagadnienie weryfikacji zapytano beneficjentów realizujących przedsięwzięcia w ramach obu trybów o ocenę relacji pomiędzy poziomem trudności przygotowania projektów w każdym z nich. Dane dotyczące tej kwestii przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 11. Ocena relacji pomiędzy poziomem trudności przygotowania projektu w trybie projektów kluczowych i konkursowych

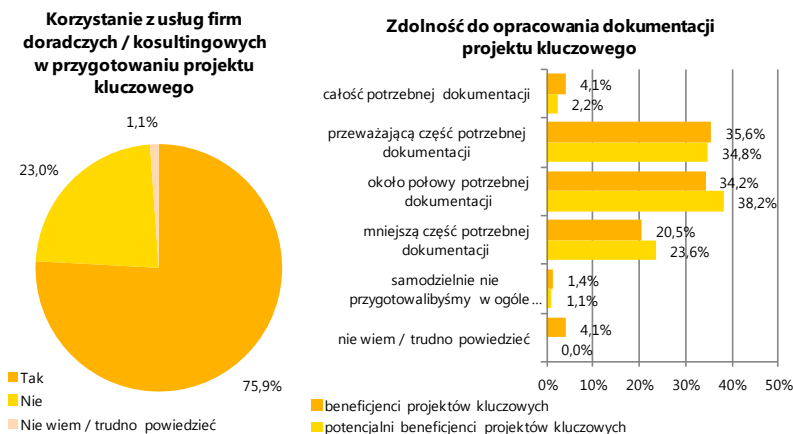


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych – n=66; pytanie zadawano beneficjentom, którzy wskazali na posiadanie doświadczenia w realizacji projektów konkursowych

Blisko połowa (47%) badanych nie dostrzega znaczących różnic w poziomie trudności przygotowania projektu w trybie projektów kluczowych i trybie konkursowym. Co więcej, fakt, iż jedna trzecia respondentów (33,3%) ocenia procedurę pozakonkursową jako nieco łatwiejszą, oznaczałoby, iż z punktu widzenia beneficjentów faza przygotowania projektu kluczowego nie jest postrzegana jako problematyczna. Należy podejrzewać, iż jest to związane przede wszystkim z faktem braku tak znaczących negatywnych konsekwencji w przypadku popełnienia ewentualnych błędów na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie, czy też braku konieczności dążenia do zapewnienia jak najwyższej oceny merytorycznej złożonej propozycji projektowej.

Poza samym sposobem oceny projektu beneficjent projektu kluczowego ma jednak takie same obowiązki w zakresie przygotowania wniosku o dofinansowanie, a stopień skomplikowania tego procesu (szczególnie przy projektach infrastrukturalnych, które wymagają także przygotowania określonych załączników o specjalistycznym charakterze) może wymagać wsparcia zewnętrznego o charakterze merytorycznym. W związku z powyższym w ramach badania kwestionariuszowego pytano także beneficjentów o ewentualne korzystanie z pomocy firm doradczych / konsultingowych na etapie przygotowania projektu kluczowego. Dane dotyczące tej kwestii przedstawiono poniżej, wraz z informacjami odnoszącymi się do zdolności beneficjentów do opracowania dokumentacji projektu kluczowego przy wykorzystaniu pracowników własnych.

Wykres 12. Deklaracja korzystania z usług firm doradczych / konsultingowych w przygotowaniu projektu kluczowego oraz ocena zdolności do opracowania dokumentacji projektu kluczowego przy wykorzystaniu pracowników własnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami oraz potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych; korzystanie z usług firm – n=87, pytanie zadawane wyłącznie beneficjentom projektów kluczowych; Ocena zdolności do opracowania dokumentacji: beneficjenci projektów kluczowych – n=73, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych – n=89; pytanie zadawano jednokrotnie w przypadku beneficjentów realizujących więcej niż jeden projekt kluczowy



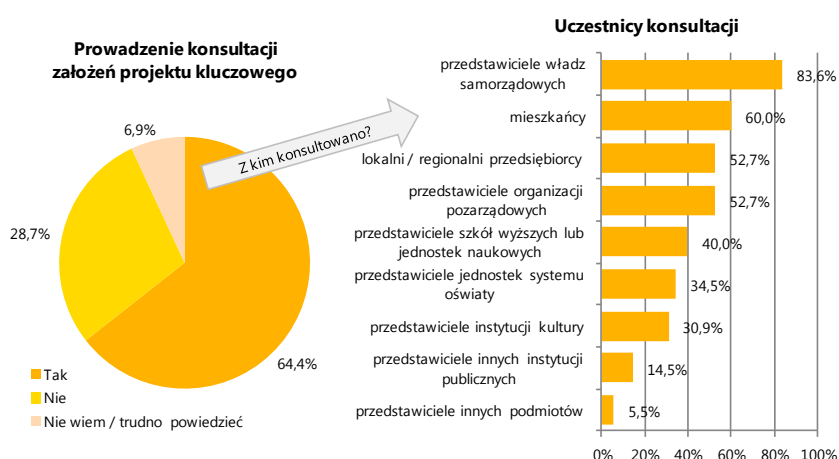
Korzystanie z zewnętrznego wsparcia na etapie przygotowywania projektu kluczowego dotyczy  $\frac{3}{4}$  beneficjentów (75,9%). Jeśli jednak uwzględnimy samoocenę respondentów dotyczącą zdolności ich własnych pracowników do opracowania dokumentacji projektu kluczowego, to okaże się, że w większości przypadków (ponad dwie trzecie badanych) instytucja, którą reprezentuje badany, byłaby w oparciu o własne zasoby zdolna przygotować przeważającą część potrzebnej dokumentacji (35,6% beneficjentów projektów kluczowych wskazało na ten wariant odpowiedzi) lub przynajmniej około połowy (34,2%). Oznacza to więc, iż wsparcie merytoryczne dotyczy tylko pewnych aspektów przygotowywanej dokumentacji, co z kolei nie powinno zaskakiwać (a tym bardziej niepokoić) w przypadku przedsięwzięć infrastrukturalnych, gdzie wymagana jest niekiedy nie tylko specjalistyczna wiedza branżowa, ale także uprawnienia do przygotowania określonych dokumentów.

W kontekście perspektyw dla przygotowania i realizacji projektów w trybie pozakonkursowym w przyszłym okresie finansowania warto zaakcentować, iż wyniki odnoszące się do grupy beneficjentów projektów kluczowych w ramach RPO WK-P 2007-2013 są w dużym stopniu zbliżone do wyników z jakimi mamy do czynienia w grupie beneficjentów potencjalnych (wśród potencjalnych beneficjentów projektów kluczowych wyższy okazał się odsetek odpowiedzi wskazujących, iż dana instytucja byłaby w stanie samodzielnie przygotować mniejszą część dokumentacji – 23,6% wobec 20,5%, przy jednocześnie niższym odsetku wskazań odnoszących się do w pełni samodzielnego przygotowania całości dokumentacji – 2,2% wobec 4,1%). Oznacza to, że w obu analizowanych kategoriach mamy do czynienia ze zbliżonym – i wysokim – potencjałem do opracowania projektów kluczowych do ich późniejszej realizacji. By utrzymać taki stan rzeczy w odniesieniu do projektów kluczowych dofinansowanych w ramach RPO WK-P 2014-2020 należy rozważyć wprowadzenie do katalogu kryteriów dedykowanych przedsięwzięciom realizowanym w trybie pozakonkursowym wymogów związanych z doświadczeniem realizatorów. Zasadne jest wprowadzenie kryteriów związanych z doświadczeniem w projektach współfinansowanych ze środków wspólnotowych (jednak bez zawężania tego kryterium do projektów kluczowych) oraz doświadczeniem w realizacji zadań o zakresie merytorycznym i/lub skali finansowej zbliżonych do danego przedsięwzięcia kluczowego. Pozwoliłoby to, z jednej strony, zapewnić odpowiedni poziom realizacji zadań merytorycznych stanowiących istotę dofinansowanych przedsięwzięć, z drugiej zaś – zmniejszyłoby ryzyko problemów beneficjenta w zapewnieniu odpowiedniej sprawności realizacyjnej projektu w wymiarze zarządzania i procedur (która oddziałuje także na osiągnięte w projekcie efekty).

**Rekomendacja 1.** W celu zapewnienia odpowiedniego potencjału instytucjonalnego do przygotowania projektów strategicznych i ich późniejszej realizacji należy w odniesieniu do beneficjentów projektów kluczowych wprowadzić wymogi: (1) doświadczenia w projektach współfinansowanych ze środków wspólnotowych (jednak bez zawężania tego kryterium do projektów kluczowych) oraz (2) doświadczenia w realizacji zadań o zakresie merytorycznym i/lub skali finansowej zbliżonych do danego przedsięwzięcia kluczowego.

Drugi wymiar oceny przebiegu procesu przygotowywania projektów kluczowych związany jest z fazą opracowywania założeń projektów kluczowych i odnosi się przede wszystkim do kwestii stosowania procesu konsultacji założeń projektowych z różnymi kategoriami interesariuszy oraz identyfikacji czynników, które w największym stopniu determinowały zakres projektów kluczowych.

Wykres 13. Konsultacje założeń projektów kluczowych

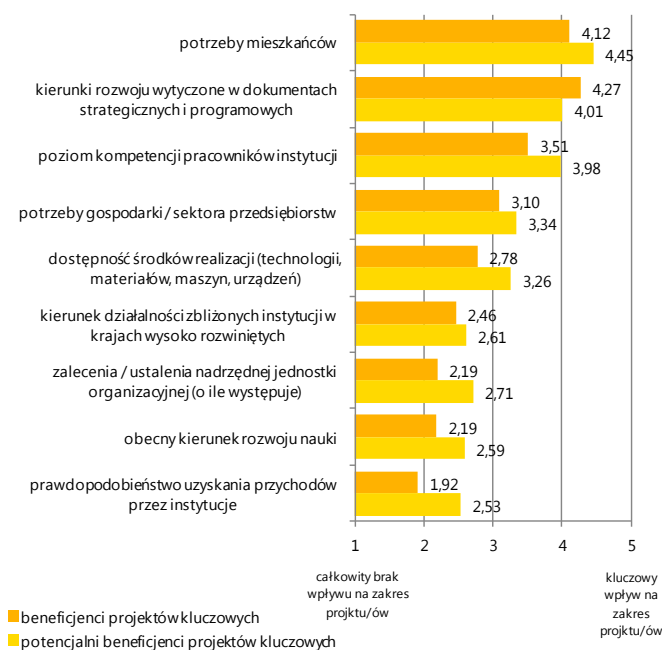


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; prowadzenie konsultacji – n=87; uczestnicy konsultacji – n=55, pytanie zadawane osobom, które wskazały na prowadzenie konsultacji; pytanie wielokrotnego wyboru – odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

W blisko dwóch trzecich ewaluowanych przedsięwzięć (64,4%) prowadzone były konsultacje dotyczące założeń projektu kluczowego, co ocenić należy pozytywnie w kontekście dążenia do zapewnienia adekwatności dofinansowanych przedsięwzięć do potrzeb różnych kategorii interesariuszy. W 28,7% projektów komponent konsultacyjny nie był przewidziany (co jednak nie musi być postrzegane w kategoriach niewłaściwego podejścia do opracowania założeń projektowych – w pewnych rodzajach projektów działania konsultacyjne nie są niezbędne, gdyż uzasadnienie dla realizacji przedsięwzięcia ma charakter obiektywny lub wynika z innych czynników niż tylko społeczne zapotrzebowanie).

Jeśli jednak poddamy analizie kategorie interesariuszy, z którymi prowadzone były konsultacje dotyczące projektów kluczowych, to wyraźnie dominują przedstawiciele władz samorządowych, na których wskazało 83,6% respondentów. Innymi słowy, prowadzone konsultacje miały tak naprawdę wewnętrzny charakter, gdyż to właśnie instytucje administracji samorządowej są dominującym typem instytucji wśród realizatorów projektów kluczowych. Otoczenie społeczne, tj. mieszkańcy, przedsiębiorcy oraz „trzeci sektor” uwzględniono w formule konsultacyjnej w odpowiednio: 60%, 52,7% i 52,7% przedsięwzięć realizowanych w trybie pozakonkursowym. Pozostałe kategorie interesariuszy były reprezentowane w ramach konsultacji założeń projektowych w mniej niż połowie projektów, przy czym zwrócić należy uwagę, iż wśród tych typów instytucji mamy do czynienia z podmiotami o określonym profilu branżowym (edukacja, nauka, kultura), siłą rzeczy więc zasadność ich uwzględniania w procesie konsultacji dotyczy tylko wybranych projektów. Wydaje się, że mechanizmu konsultacji nie należy traktować jako niezbędnego w przypadku opracowywania założeń wszystkich typów projektów kluczowych (tym bardziej, że wymogiem w przypadku przedsięwzięć realizowanych w trybie pozakonkursowym jest ścisłe powiązanie z zapisami dokumentów strategicznych, które są przecież poddawane szerokim konsultacjom). Niemniej jednak w momencie ustalenia ostatecznego katalogu obszarów interwencji, w ramach których przewidziany będzie tryb pozakonkursowy należy dokonać wskazania tych typów projektów indywidualnych, w przypadku których mechanizm konsultacyjny byłby obligatoryjny. Chodzi tu przede wszystkim o przedsięwzięcia w przypadku których istotny jest kontekst społeczny lub tych projektów współfinansowanych z EFRR, które pozostają w ścisłym związku z przedsięwzięciami realizowanymi w oparciu o finansowanie z EFS<sup>11</sup>, choć – ze względu na strategiczny charakter wszystkich projektów kluczowych – nie tylko do nich odnosić należy wymóg konsultacyjny. Co więcej, na etapie oceny złożonych wniosków należy nie tylko oceniać spełnienie wymogu konsultacji założeń projektowych, ale także weryfikować z jakimi kategoriami interesariuszy konsultacje te były prowadzone i czy dobór był uzasadniony specyfiką konkretnego przedsięwzięcia. Wyniki ewentualnych konsultacji to tylko jeden z czynników mogących kształtować zakres założeń projektów. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące oceny wpływu poszczególnych czynników na zakres merytoryczny przedsięwzięcia (w przypadku potencjalnych beneficjentów pytanie odnosiło się do projektów realizowanych przez daną instytucję, niemających charakteru kluczowego).

Wykres 14. Ocena wpływu poszczególnych czynników na zakres założeń projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami oraz potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych; potrzeby mieszkańców : beneficjenci projektów kluczowych - n=85, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=88; kierunki rozwoju wytyczone w dokumentach strategicznych i programowych : beneficjenci projektów kluczowych - n=86, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=88; poziom kompetencji pracowników instytucji : beneficjenci projektów kluczowych - n=84, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=88; potrzeby gospodarki / sektora przedsiębiorstw : beneficjenci projektów kluczowych - n=84, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=86; dostępność środków realizacji (technologie, materiałów, maszyn, urządzeń): beneficjenci projektów kluczowych - n=85, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=88; kierunek działalności zbliżonych instytucji w krajach wysoko rozwiniętych : beneficjenci projektów kluczowych - n=82, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=85; zalecenia / ustalenia nadrzędnej jednostki organizacyjnej (o ile występuje) : beneficjenci projektów kluczowych - n=77, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=76; obecny kierunek rozwoju nauki : beneficjenci projektów kluczowych - n=86, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=87; prawdopodobieństwo uzyskania przychodów przez instytucje : beneficjenci projektów kluczowych - n=84, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=86; z analiz wyłączono odpowiedź „trudno powiedzieć”; beneficjentów projektów kluczowych pytano o wpływ na zakres realizowanego projektu kluczowego, a potencjalnych beneficjentów projektów kluczowych o wpływ na zakres realizowanych projektów unijnych w ogóle

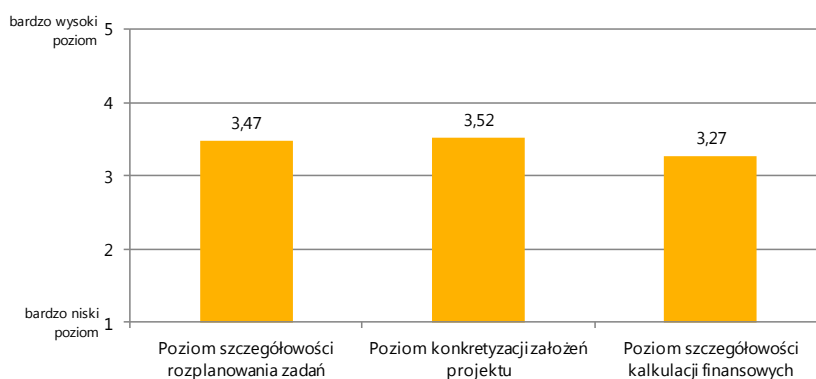
<sup>11</sup> Co, biorąc pod uwagę to jakich obszarów wsparcia dotyczyć ma formuła projektów kluczowych, oznacza, że w szczególności wymóg konsultacyjny dotyczyć powinien dwóch Priorytetów inwestycyjnych RPO WK-P na lata 2014-2020: (9a) Inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną oraz (10a) Inwestowanie w kształcenie, szkolenie oraz szkolenie zawodowe na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie poprzez rozwój infrastruktury edukacyjnej i szkoleniowej.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w przypadku projektów kluczowych zasadnicze znaczenie miały kierunki rozwoju wytyczone w dokumentach programowych i strategicznych – jest to czynnik, który oceniono najwyżej pod względem jego wpływu na opracowanie założeń projektowych, a jednocześnie jedyny, którego znaczenie jest większe w odniesieniu do projektów kluczowych niż przedsięwzięć projektowych realizowanych przez potencjalnych beneficjentów. Fakt, iż w przypadku wszystkich pozostałych czynników ich znaczenie okazało się większe dla przedsięwzięć nierealizowanych w trybie pozakonkursowym oznacza, że projekty kluczowe, podporządkowane w przeważającej mierze strategicznym wytycznym, mogą być obarczone ryzykiem nieuzasadnionego pomijania innych czynników i uwarunkowań odnoszących się do założeń projektowych. Tym większe jest więc uzasadnienie dla wcześniejszego zalecenia, by tworzyć zachęty dla realizatorów projektów kluczowych dotyczące nie tylko możliwie pełnego wpisywania się ich przedsięwzięć w strategiczne kierunki rozwoju regionu, ale także uwzględniania – choćby poprzez mechanizm konsultacyjny – innych czynników mogących kształtować założenia projektowe.

**Rekomendacja 2.** Dla przedsięwzięć realizowanych w trybie pozakonkursowym, w szczególności w przypadku tych, dla których istotny jest kontekst społeczny należy wprowadzić wymóg przeprowadzania konsultacji założeń projektowych z określonymi kategoriami interesariuszy. Jednocześnie na etapie oceny złożonych wniosków należy weryfikować z jakimi kategoriami interesariuszy konsultacje te były prowadzone i czy dobór był uzasadniony specyfiką konkretnego przedsięwzięcia.

Ostatni aspekt analizy odnoszącej się do procesu przygotowywania projektów kluczowych dotyczy stopnia przygotowania dokumentacji projektowej w chwili jej zgłaszania przez beneficjentów do finansowania. Kwestia ta jest o tyle istotna, że z jednej strony warunkuje sprawność późniejszej realizacji projektu, a z drugiej – wskazuje na to, w jakim stopniu rzeczywiście dopracowana i doprecyzowana była koncepcja planowanego przedsięwzięcia. Na poniższym wykresie przedstawiono dane obrazujące poziom zaawansowania składanych przez beneficjentów propozycji projektów kluczowych.

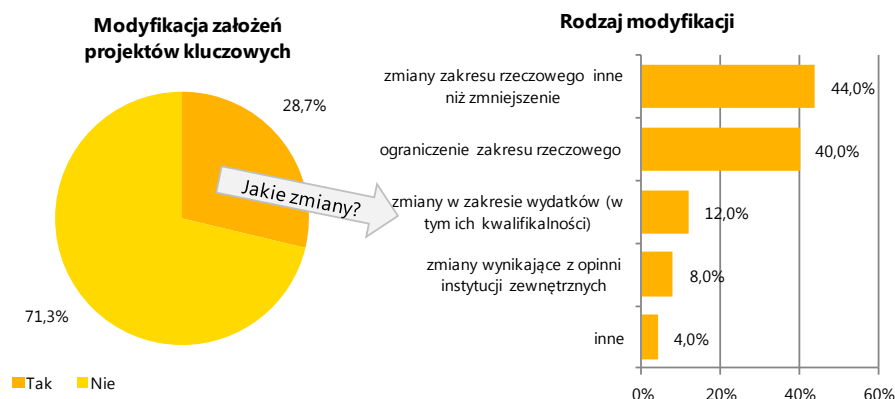
Wykres 15. Ocena złożonych propozycji projektów kluczowych w poszczególnych aspektach



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; Poziom szczegółowości rozplanowania zadań - n=85; Poziom konkretyzacji założeń projektu - n=85; Poziom szczegółowości kalkulacji finansowych - n=84; z analiz wyłączono odpowiedź „trudno powiedzieć”

Najwyższy poziom szczegółowości dotyczył zagadnień związanych z merytorycznym zakresem projektu (poziom konkretyzacji założeń projektu oceniono na 3,52 na 5-stopniowej skali stopnia szczegółowości propozycji projektu kluczowego) oraz sposobem jego realizacji (poziom szczegółowości rozplanowania zadań oceniono na 3,47). Nieco niższy poziom szczegółowości cechował z kolei kalkulacje finansowe, gdzie mamy do czynienia z oceną 3,27. Taki stan rzeczy nie powinien jednak zaskakiwać, biorąc pod uwagę możliwe zmienności w zakresie kosztów realizacji działań projektowych w danym okresie czasu. W tym kontekście nadmierna szczegółowość kalkulacji finansowych na etapie koncepcyjnym projektu mogłaby stanowić utrudnienie przy jego późniejszej realizacji.

Wykres 16. Modyfikacja założeń projektów kluczowych na etapie od złożenia propozycji do podpisania umowy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; modyfikacja założeń projektów kluczowych – n=87, rodzaj modyfikacji – n=25, pytanie zadawane osobom, które wskazały na dokonanie modyfikacji; pytanie wielokrotnego wyboru – odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Większość projektów kluczowych (71,3%) nie wymagała zmian przyjętych na początkowym etapie założeń (porównując moment złożenia propozycji projektowej z momentem podpisania umowy o dofinansowanie). Jeśli już takie zmiany okazywały się niezbędne, to dotyczyły przede wszystkim zmian zakresu rzeczowego (zarówno jego ograniczenia, jak i innych dotyczących go modyfikacji).

Uwzględniając powyższe dane oraz wyniki wcześniejszej analizy dotyczącej zmian w Indykatorywnym Wykazie Projektów Kluczowych stwierdzić należy, że ewentualne zmiany dotyczące przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym dla regionu są nie do uniknięcia. Jednocześnie jednak, ze względu właśnie na rzeczoną ważność dla województwa projektów realizowanych w trybie pozakonkursowym, możliwości ewentualnych zmian pierwotnych założeń projektowych (merytorycznych, czasowych, finansowych) powinny być możliwie duże, tak by w razie takiej konieczności wprowadzać modyfikacje niezbędne dla utrzymania pierwotnych założeń dotyczących oddziaływania projektu na rozwój regionalny (w sytuacji, gdy – wobec innych pojawiających się okoliczności – utrzymanie pierwotnych ram projektu zagrażałoby jego rezultatom).

W kontekście rekomendacji dotyczących Indykatorywnego Wykazu Projektów Kluczowych warto także uwzględnić wcześniejsze zalecenie dotyczące samej struktury i zawartości merytorycznej tego dokumentu.

**Rekomendacja 3.** Dla projektów strategicznych należy wprowadzić indywidualną procedurę oceny zasadności dokonywania zmian w zakresach: merytorycznym, czasowym i finansowym realizowanych projektów, która pozwalałaby na wprowadzanie modyfikacji szerszych niż ma to miejsce w przypadku projektów konkursowych. Weryfikacja zasadności powinna być prowadzona przede wszystkim z uwzględnieniem możliwości utrzymania pierwotnych założeń dotyczących oddziaływania projektu na rozwój województwa. Dodatkowo, w ramach wdrażania projektów strategicznych w RPO WK-P 2014-2020 należy wprowadzić zmianę do zakresu informacji ujmowanych w Indykatorywnym Wykazie Projektów Kluczowych, tak by obejmował on również informację o zakresie merytorycznym projektu i/lub podejmowanych w jego ramach działaniach.

### 3.2.2 Proces wyboru projektów

W ramach analizy procesu wyboru projektów dokonano przede wszystkim identyfikacji oceny kryteriów, które stosowano na etapie wyboru przedsięwzięć do dofinansowania. Do oceny kryteriów wprowadzono także analizę aspektu związanego z partnerskim charakterem projektów i tego, na ile system kryteriów powinien premiować taką formułę realizacji przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym dla regionu. Ocena przebiegu procesu wyboru projektów objęła także analizę średniego czasu, jaki upłynął w przypadku projektów kluczowych od momentu podpisania pre-umowy do podpisania umowy o dofinansowanie.

Tryb selekcji projektów kluczowych w RPO WK-P 2007-2013 przewiduje stosowanie trzech rodzajów kryteriów wyboru projektów:

- (1) Kryteria formalne,
- (2) Kryteria merytoryczne horyzontalne (właściwe dla wszystkich Osi priorytetowych RPO),
- (3) Kryteria merytoryczne sektorowe (właściwe dla poszczególnych Osi i Działań RPO).

Z punktu widzenia właściwej identyfikacji projektów o znaczeniu strategicznym dla regionu szczególne znaczenie mają kryteria merytoryczne. W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie kryteriów merytorycznych horyzontalnych, a więc dotyczących wszystkich projektów kluczowych. Wykaz przygotowano na podstawie dokumentu „Zasady wyboru projektów kluczowych w ramach Indykatorywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych współfinansowanych ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013” z maja 2013 roku, choć zawarte w nim kryteria sformułowane zostały i skonsultowane w 2007 roku, co oznacza, iż odnoszą się one do wszystkich projektów objętych niniejszym badaniem (to samo dotyczy prezentowanych w dalszej części kryteriów sektorowych).

Tabela 6. Kryteria merytoryczne horyzontalne wyboru projektów kluczowych w ramach RPO WK-P 2007-2013

Lp.	Nazwa kryterium
1	Zgodność projektu z celami Strategii Rozwoju Kraju (SRK), Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (NSRO) na lata 2007 – 2013, Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 oraz Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego przyjętej uchwałą nr XLI/586/2005 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 12.12.2005 roku oraz przyjętych strategii sektorowych.
2	Wpływ projektu na osiągnięcie wskaźników Strategii Rozwoju Kraju (SRK), Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (NSRO), Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013.
3	Zasięg oddziaływania projektu regionalny / subregionalny.
4	Wykonalność instytucjonalna i czasowa projektu.
5	Strategiczny charakter projektu dla zrównoważonego rozwoju województwa / danego subregionu województwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów dokumentu: „Zasady wyboru projektów kluczowych w ramach Indykatywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych współfinansowanych ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013”, maj 2013

W przypadku kryteriów merytorycznych szczególną uwagę zwracają różnice pomiędzy kryterium 1 i 2. Podczas, gdy w odniesieniu do kryterium drugiego, które dotyczy Strategii Rozwoju Kraju, Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia oraz Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 mowa jest o „wpływie projektu na osiągnięcie wskaźników”, to w ramach kryterium pierwszego, gdzie pojawia się dodatkowo także Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego jest mowa już tylko o kwestii „zgodności projektu z celami”. Innymi słowy, w ramach przywołanych kryteriów wymagane powiązanie ze Strategią Rozwoju Województwa jest osłabione poprzez brak odwołania się do aspektu przyczyniania się projektu do osiągnięcia wskaźników zawartych w Strategii. Można podejrzewać, iż takie podejście wynika z ograniczonej „kompatybilności” wskaźników Programu i Strategii. Niemniej jednak, w rezultacie mamy do czynienia z sytuacją paradoksalną, w której większe znaczenie ma odnoszenie się projektów kluczowych do RPO niż Strategii Rozwoju Województwa, podczas gdy w optymalnym wariantcie zarządzania strategicznego województwem, Regionalny Program Operacyjny powinien być postrzegany przede wszystkim jako instrument realizacji celów strategicznych określonych w dokumencie strategicznym.

Na powyższy problem zwracano także uwagę w badaniu jakościowym, gdzie przedstawiciele IZ RPO WK-P sygnalizowali problem ograniczonej użyteczności kryteriów odwołujących się do Strategii Rozwoju Województwa, tj. ich nieprecyzyjnego charakteru, który przy szerokim zakresie Strategii sprawiał, iż praktycznie trudno było wyobrazić sobie przedsięwzięcie niespełniające kryterium „zgodnościowego”. Uwzględniając powyższe, postulowano takie sformułowanie kryteriów wyboru projektów, które w sposób bardziej jednoznaczny odnosiłyby się do wpływu projektu na osiągnięcie wskaźników RPO, przy czym tak sformułowany wskaźnik byłby możliwy tylko w przypadku ścisłego powiązania wskaźników Programu ze wskaźnikami Strategii Rozwoju Województwa. W sytuacji utrzymania dotychczasowego problemu niespójności obu dokumentów, projekty kluczowe winny być oceniane odrębnie w odniesieniu do wskaźników określonych w obu ww. dokumentach, przy czym podstawowe znaczenie powinno mieć przyczynianie się do osiągnięcia wskaźników dotyczących Strategii.

W poniższej tabeli przedstawiono wykaz kryteriów sektorowych wyboru projektów kluczowych, które cechuje większy stopień szczegółowości oraz odniesienie do dziedziny specyfiki ocenianych przedsięwzięć. Kryteria te wynikają bezpośrednio z zapisów RPO bądź też zostały wypracowane podczas spotkań konsultacyjnych, przy czym podkreślić należy, że chodzi tutaj o konsultacje wewnętrzne, w których uczestniczyli dyrektorzy departamentów merytorycznych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu oraz dyrektorzy jednostek podległych Samorządowi Województwa.

Tabela 7. Kryteria merytoryczne sektorowe wyboru projektów kluczowych w ramach RPO WK-P 2007-2013

Lp.	NAZWA KRYTERIUM
<b>OŚ PRIORYTETOWA I</b>	
<b>Kryteria dla Działania 1.1 Infrastruktura drogowa</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: drogi – 125 mln EURO, ścieżki rowerowe – 6,5 mln EURO</b>	
1	Wpływ projektu na zintegrowanie regionalnego układu komunikacyjnego i zespolenie z krajowym i europejskim systemem komunikacyjnym.
2	Wpływ projektu na powiązanie terenów inwestycyjnych (lokalnych ośrodków wzrostu) z krajowym / regionalnym układem komunikacyjnym.
3	Wpływ projektu na usprawnienie ruchu w ośrodkach miejskich i ograniczenie jego natężenia w centrach miast.
4	Projekty mające wpływ na poprawę bezpieczeństwa, poprzez przebudowę miejsc szczególnie niebezpiecznych, w tym poprzez budowę ścieżek rowerowych.
<b>Kryteria dla Działania 1.2 Infrastruktura transportu publicznego</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 26 mln EURO</b>	
1	Projekt ma na celu wspieranie zarządzania i monitorowania ruchu, które poprawi funkcjonowanie transportu publicznego.
2	Spójność projektu z rozwojem układu komunikacyjnego w ramach rozwoju aglomeracji bydgosko – toruńskiej.
3	Wpływ projektu na zrównoważony rozwój miast (ograniczenie natężenia ruchu kołowego w ośrodkach miejskich).
4	Wpływ projektu na zwiększenie udziału transportu publicznego w przewozach wewnątrzmiastowych.
5	Projekty mające na celu zwiększenie udziału ekologicznego transportu w przewozach zbiorowych oraz polegające na integracji różnych typów transportu miejskiego.
<b>Kryteria dla Działania 1.3 Infrastruktura kolejowa</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 26 mln EURO</b>	

Lp.	NAZWA KRYTERIUM
1	Wpływ projektu na powiązanie obszarów wiejskich z regionalnymi i subregionalnymi ośrodkami wzrostu gospodarczego.
2	Spójność projektu z rozwojem układu komunikacyjnego w ramach rozwoju aglomeracji bydgosko – toruńskiej.
<b>Kryteria dla Działania 1.4 Infrastruktura transportu lotniczego</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 23,5 mln EURO</b>	
1	Zgodność projektu z Programem Rozwoju Sieci Lotnisk i Lotniczych Urzędów Naziemnych (Przyjęty Uchwałą Rady Ministrów Nr 86/2007 w dniu 8 maja 2007 r.)
2	Spójność projektu z Planem Generalnym rozwoju portu lotniczego.
<b>OŚ PRIORYTETOWA II</b>	
<b>Kryteria dla Działania 2.1 Rozwój infrastruktury wodno-ściekowej</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 9 mln EURO</b>	
1	Zgodność projektu z Krajowym Programem Oczyszczania Ścieków Komunalnych.
2	Projekt w aglomeracji od 10.000 tys RLM do 15.000 RLM zgodnie z Rozporządzeniem Wojewody w sprawie wyznaczania aglomeracji.
3	Projekt prowadzi do zredukowania ilości zanieczyszczeń odprowadzanych ze ściekami do wód i ziemi w zlewni rzeki Brdy i Drwęcy, na których usytuowane są ujęcia wody dla Bydgoszczy i Torunia.
<b>Kryteria dla Działania 2.2 Gospodarka odpadami</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 1 mln EURO</b>	
1	Projekt prowadzi do usunięcia i unieszkodliwienia odpadów zawierających azbest oraz innych odpadów niebezpiecznych z sieci usług publicznych (sieci wodociągowych) w miastach powyżej 50.000 mieszkańców.
2	Projekt prowadzi do zmniejszenia ilości składowanych odpadów komunalnych, zwiększenie udziału ich unieszkodliwiania, zwiększenie odzysku z odpadów oraz przywracanie środowisku terenów po likwidowanych składowiskach.
3	Przedsięwzięcia z zakresu gospodarki odpadami komunalnymi obsługujące do 150 tys. mieszkańców, ujęte w Planie Gospodarki Odpadami Województwa Kujawsko-Pomorskiego.
<b>Kryteria dla Działania 2.3 Rozwój infrastruktury w zakresie ochrony powietrza</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 2 mln EURO</b>	
1	Projekt prowadzi do ograniczenia tzw. „niskiej emisji” poprzez modernizację miejskiego systemu infrastruktury ciepłej w miastach powyżej 100.000 mieszkańców.
2	Projekt realizowany jest na obszarze zdegradowanym infrastrukturalnie i społecznie.
<b>Kryteria dla Działania 2.4 Infrastruktura energetyczna przyjazna środowisku</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 2 mln EURO</b>	
1	Projekt przyczynia się do zagospodarowania obszarów wiejskich w siećową infrastrukturę techniczną (sieci przesyłowe gazu ziemnego).
<b>Kryteria dla Działania 2.5 Rozwój infrastruktury bezpieczeństwa powodziowego i przeciwdziałanie zagrożeniom środowiska</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 13 mln EURO</b>	
1	Projekt przyczynia się do eliminacji wysokiego zagrożenia powodziowego w dolinach rzek regionu.
2	Projekty z zakresu skutecznego prowadzenia akcji ratowniczych i usuwania skutków zagrożeń naturalnych oraz przeciwdziałania poważnym awariom.
3	Projekt mający na celu zwolnienie szybkości odpływu wód opadowych oraz zwiększenia retencyjności zlewni, ukierunkowany na zwiększenie zasobów dyspozycyjnych wody, przeciwdziałających odpływowi wód ze zlewni, szczególnie na obszarach jej deficytu dla gospodarki rolnej.
<b>Kryteria dla Działania 2.6 Ochrona i promocja zasobów przyrodniczych</b>	
<b>Nie przewidziano środków finansowych na projekty kluczowe</b>	
<b>OŚ PRIORYTETOWA III</b>	
<b>Kryteria dla Działania 3.1 Rozwój infrastruktury edukacyjnej</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 43 mln EURO</b>	
1	Projekt przyczynia się do poprawy konkurencyjności publicznych szkół wyższych poprzez rozwój i unowocześnienie ich infrastruktury edukacyjno – wychowawczej oraz sportowej.
2	Projekt przyczynia się do poprawy atrakcyjności szkolnictwa zawodowego poprzez rozwój i unowocześnienie infrastruktury edukacyjno – wychowawczej oraz sportowej szkół zawodowych.
3	Projekt przyczynia się do poprawy warunków rozwoju i upowszechnienia nauk matematyczno-przyrodniczych i informatycznych w celu tworzenia kadr inżynierskich oraz społeczeństwa informacyjnego.
<b>Kryteria dla Działania 3.2 Rozwój infrastruktury ochrony zdrowia i pomocy społecznej</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 14 mln EURO</b>	
1	Projekt przyczynia się do eliminacji braków w wyposażeniu szpitali wojewódzkich oraz specjalistycznych szpitali miejskich w nowoczesny sprzęt diagnostyczny oraz terapeutyczny.
2	Projekt przyczynia się do zapewnienia wysokiego standardu usług medycznych świadczonych przez placówki leczenia otwartego.
3	Projekt przyczynia się do rozwoju infrastruktury społecznej na obszarach społecznie zdegradowanych o liczbie mieszkańców przekraczających 50 tys.
<b>Kryteria dla Działania 3.3 Rozwój infrastruktury kultury</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 23 mln EURO</b>	
1	Projekt przyczynia się do rozwoju infrastruktury kultury o ponadregionalnym zasięgu oddziaływania.
2	Projekt przyczynia się do zwiększenia atrakcyjności unikalnych w skali kraju zespołów urbanistycznych i obiektów zabytkowych.
<b>OŚ PRIORYTETOWA IV</b>	
<b>Kryteria dla Działania 4.1 Rozwój infrastruktury ICT</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 6 mln EURO</b>	
1	Projekt tworzący strategię województwa w zakresie społeczeństwa informacyjnego.
2	Projekt przyczynia się do budowy potencjału innowacyjnego regionu kujawsko-pomorskiego.
3	Projekt przyczynia się do wzmocnienia potencjału społeczeństwa informacyjnego w regionie kujawsko-pomorskim.



Lp.	NAZWA KRYTERIUM
<b>Kryteria dla Działania 4.2 Rozwój usług i aplikacji dla ludności</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 18 mln EURO</b>	
1	Projekt wykorzystujący w usługach publicznych technologię informacyjną, komunikacyjną o zasięgu regionalnym.
<b>Kryteria dla Działania 4.3 Rozwój komercyjnych e-usług</b>	
<b>Nie przewidziano środków finansowych na projekty kluczowe</b>	
<b>OŚ PRIORYTETOWA V</b>	
<b>Kryteria dla Działania 5.1 Rozwój instytucji otoczenia biznesu</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 9,0 mln EURO</b>	
1	Wzmocnienie konkurencyjności funduszy pożyczkowych o zasięgu regionalnym.
2	Wzmocnienie konkurencyjności funduszy poręczeniowych o zasięgu regionalnym.
<b>Kryteria dla Działania 5.2 Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw</b>	
<b>Nie przewidziano środków finansowych na projekty kluczowe</b>	
<b>Kryteria dla Działania 5.3 Wspieranie przedsiębiorstw w zakresie dostosowania do wymogów środowiska</b>	
<b>Nie przewidziano środków finansowych na projekty kluczowe</b>	
<b>Kryteria dla Działania 5.4 Wzmocnienie potencjału sektora badań i rozwoju technologii</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 27 mln EURO</b>	
1	Projekt przyczyniający się do transferu innowacji i nowoczesnych technologii z uczelni wyższych do przedsiębiorstw.
2	Projekt przyczyniający się do gospodarczego wykorzystania osiągnięć badań naukowych.
<b>Kryteria dla Działania 5.5 Promocja i rozwój markowych produktów</b>	
<b>Nie przewidziano środków finansowych na projekty kluczowe</b>	
<b>Kryteria dla Działania 5.6 Kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 34 mln EURO</b>	
1	Projekt przyczynia się poprawy atrakcyjności lokalizacyjnej regionu dla wzrostu poziomu inwestycji, w tym inwestycji zagranicznych.
2	Wartość całkowita projektu nie wyższa niż 1,5 mln PLN za uzbrojony 1 ha.
3	Wartość dofinansowania z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego nie większa niż 750 EURO na osobę bezrobotną z powiatu/miasta, na terenie którego zlokalizowano strefę (według danych WUP – stan na miesiąc wrzesień 2007).
4	Dodatkowo w przypadku projektów mających na celu Dywersyfikację ośrodków wzrostu gospodarczego przyjęto kryterium: Stopa bezrobocia w powiecie, na którym zlokalizowano strefę wyższa niż 20% (według danych WUP – stan na miesiąc wrzesień 2007).
<b>OŚ PRIORYTETOWA VI</b>	
<b>Kryteria dla Działania 6.1 Rozwój usług turystycznych w oparciu o zasoby przyrodnicze</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 10 mln EURO</b>	
1	Projekt przyczynia się do wzrostu atrakcyjności turystycznej obszarów o szczególnych walorach przyrodniczych.
2	Projekt przyczynia się do zwiększenia dostępności obszarów o szczególnych walorach przyrodniczych.
<b>Kryteria dla Działania 6.2 Rozwój usług turystycznych i uzdrowiskowych</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 17 mln EURO</b>	
1	Projekt mający na celu wzmocnienie konkurencyjności tradycyjnych ośrodków uzdrowiskowych województwa kujawsko-pomorskiego.
2	Projekt przyczynia się do rozwoju turystyki kwalifikowanej w województwie kujawsko-pomorskim.
3	Projekty mające na celu wsparcie w zakresie promocji i informacji turystycznej oraz produktów turystycznych, głównie markowych, ukierunkowanych na wykreowanie i promocję oryginalnych i unikalnych regionalnych produktów turystycznych.
<b>OŚ PRIORYTETOWA VII</b>	
<b>Kryteria dla Działania 7.1 Rewitalizacja zdegradowanych dzielnic miast</b>	
<b>Nie przewidziano środków finansowych na projekty kluczowe</b>	
<b>Kryteria dla Działania 7.2 Adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych terenów poprzemysłowych i powojaskowych</b>	
<b>Dostępne środki finansowe na projekty kluczowe w ramach alokacji na działanie: 18 mln EURO</b>	
1	Kompleksowe oddziaływanie projektu zarówno na sferę gospodarczą jak i społeczną.
2	Projekt wpływa na poprawę warunków ekonomicznych i atrakcyjność inwestycyjną obszaru, na którym będzie realizowany.

Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów dokumentu: „Zasady wyboru projektów kluczowych w ramach Indykatywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych współfinansowanych ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013”, maj 2013

W przypadku kryteriów sektorowych częściowo przewyższony został problem dotyczący kryteriów horyzontalnych, a mianowicie odwoływanie się jedynie do zgodności projektu z zapisami Strategii Rozwoju Województwa. Dominują bowiem wśród kryteriów o charakterze sektorowym te, które dotyczą kwestii „wpływu” na określony aspekt rzeczywistości lub „przyczyniania się” do osiągnięcia określonego efektu. Wskazana jest tu więc zależność przyczynowo-skutkowa pomiędzy działaniami projektowymi, a założeniami dokumentów strategicznych. Jednocześnie jednak nie określono stopnia tego „wpływu” lub „przyczyniania się”, co w przypadku projektów kluczowych ma zasadnicze znaczenie, bo jest to w praktyce jedyny wymiar różnicujący przedsięwzięcia realizowane w trybie pozakonkursowym od projektów konkursowych. Brak elementu kwantyfikującego powiązanie projektów kluczowych z zapisami dokumentów strategicznych sprawia, że także przedsięwzięcia konkursowe mogłyby w związku z tym spełnić kryteria, które przecież dedykowane są projektom o charakterze strategicznym.

Analizując katalog kryteriów odnoszących się do projektów kluczowych, a także zestawiając go ze zbiorami kryteriów RPO WK-P 2007-2013 oraz zapisami Strategii Rozwoju Województwa wskazać należy na trzy główne problemy dotychczasowego systemu selekcji projektów kluczowych:

- **Brak pełnej skuteczności kryteriów w identyfikacji i selekcji projektów o rzeczywiste strategicznym znaczeniu dla województwa** – Mamy do czynienia z takim sposobem sformułowania kryteriów, który kwalifikuje przedsięwzięcia w

jakikolwiek sposób oddziałujące na wskazany aspekt rzeczywistości, co kłóci się z założeniem o rzeczywiste strategiczne znaczenie przedsięwzięć realizowanych w ramach trybu pozakonkursowego.

- **Trudność powiązania kryteriów wyboru projektów – wskaźników realizacji projektów – wskaźników realizacji Strategii Rozwoju Województwa** – Problemem dotychczasowego systemu selekcji projektów kluczowych jest jego niewystarczające powiązanie z instrumentarium wskaźnikowym zarówno RPO WK-P 2007-2013, jak i Strategii Rozwoju Województwa. W rezultacie trudno jest na etapie identyfikacji i wyboru projektów wyselekcjonować te, które w największym stopniu będą oddziaływać na rozwój regionu. W zaistniałej sytuacji pewnemu rozmyciu ulega także funkcja RPO jako narzędzia realizacji celów rozwojowych województwa określonych w Strategii.
- **Problem zdefiniowania „strategiczności” projektu (problem nie tylko projektów kluczowych, ale także samych dokumentów strategicznych)** – Problemem jest nie tylko samo zidentyfikowanie projektów o charakterze strategicznym, ale także odpowiednie zdefiniowanie strategicznego charakteru projektów. Biorąc pod uwagę, że w dokumentach strategicznych (szczególnie w zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa) w sposób bardzo szczegółowy i rozbudowany określono preferowane rodzaje działań powiązane z celami strategicznymi, celowe wydaje się przeprowadzenie priorytetyzacji celów strategicznych województwa na potrzeby trybu pozakonkursowego, która uwzględniałaby skalę poszczególnych problemów oraz możliwości jakie stwarza RPO.

Uwzględniając powyższe problemy związane ze stosowaniem kryteriów wyboru projektów kluczowych uzasadnione jest w przypadku RPO WK-P 2014-2020 wprowadzenie adekwatnych modyfikacji zorientowanych na zwiększenie użyteczności stosowanych kryteriów.

Szczególnym aspektem dotyczącym procesu wyboru projektów jest kwestia ewentualnego premiowania wśród przedsięwzięć strategicznych inicjatyw partnerskich. Pojawia się bowiem pytanie, czy ze względu na złożony charakter i szeroki zakres projektów nie byłoby uzasadnione preferowanie partnerskiej formuły ich realizacji. W badaniu jakościowym ujawnił się ambiwalentny charakter tego typu przedsięwzięć w odniesieniu do projektów kluczowych. Z jednej strony zwracano bowiem uwagę, że faktycznie formuła partnerska umożliwia zapewnienie większego stopnia kompleksowości projektów oraz komplementarność działań podejmowanych przez różne kategorie interesariuszy. Z drugiej jednak akcentowano problematyczny wymiar wykonawczy tych przedsięwzięć – są to projekty znacznie trudniejsze w realizacji, głównie poprzez konieczność koordynacji działań pomiędzy partnerami i dodatkowe zwiększenie skali projektu, choć w przypadku przedsięwzięć strategicznych i tak mamy już do czynienia ze znaczącą ich skalą.

Powyższa ambiwalencja sprawia, że nie należy w sposób szczególny premiować w ramach wyboru projektów kluczowych przedsięwzięć o charakterze partnerskim, a tym bardziej wymagać, by projekty strategiczne były prowadzone w takiej formule. Należy mieć także świadomość, że część atutów formuły partnerskiej, dotyczących przede wszystkim kompleksowości projektów, można pośrednio zapewnić np. poprzez bardziej rozbudowany mechanizm konsultacyjny, co stanowiło przedmiot jednej z wcześniejszych rekomendacji dotyczących procesu przygotowywania projektów.

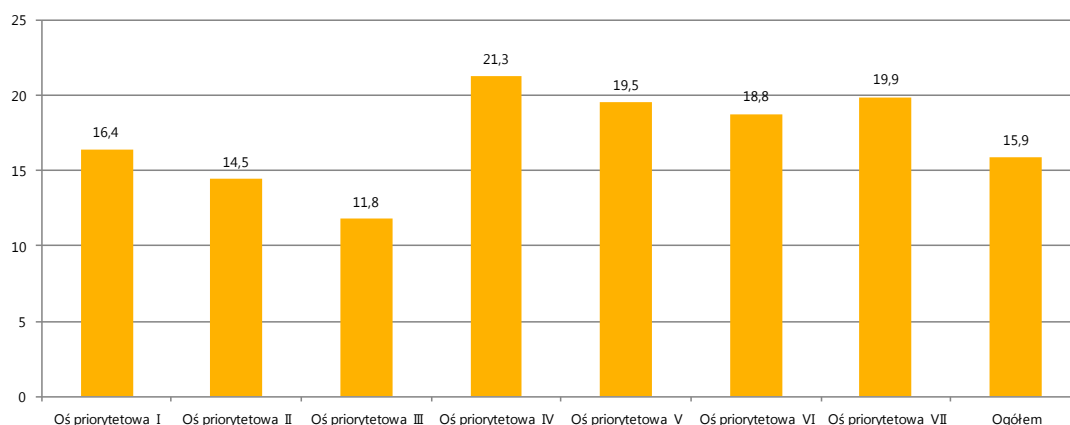
**Rekomendacja 4.** W odniesieniu do projektów strategicznych planowanych do dofinansowania w ramach RPO WK-P 2014-2020 nie należy stosować kryteriów preferujących przedsięwzięcia o charakterze partnerskim.

Dotychczasowe wnioski i zalecenia związane z procesem wyboru projektów odnosiły się przede wszystkim do kwestii kryteriów identyfikacji i wyboru projektów kluczowych. Na sprawność i skuteczność procesu oceny wpływa znacząco także jej przebieg i stosowana formuła. W ramach RPO WK-P stosowano tradycyjne podejście do oceny składanych projektów, które tożsame jest z procedurą stosowaną w ramach trybu konkursowego. Pamiętać jednak należy o specyfice przedsięwzięć strategicznych, w przypadku których bardzo trudno jest sformułować precyzyjne i w pełni skuteczne kryteria wyboru projektów, które pozwalałyby uchwycić strategiczne znaczenie poszczególnych przedsięwzięć dla rozwoju regionu. Dlatego też tak duże znaczenie w przypadku oceny tego rodzaju projektów ma wiedza naukowa / ekspercka pozwalająca oszacować oddziaływanie planowanych inicjatyw na określone wymiary rozwojowe. W związku z powyższym, obok rekomendowanych zmian w katalogu kryteriów wyboru projektów należałoby także rozważyć wprowadzenie ewentualnych modyfikacji dotyczących samego procesu oceny, tak by wzmocnić w nim znaczenie komponentu naukowo-ekspertskiego.

**Rekomendacja 5.** W ramach optymalizacji systemu wyboru projektów o charakterze strategicznym (ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów wyboru projektów należy przede wszystkim podjąć działania zorientowane na wyeliminowanie głównych dotychczasowych problemów związanych ze stosowaniem kryteriów identyfikacji i selekcji projektów w trybie pozakonkursowym. W ramach konstruowania systemu oceny projektów strategicznych w RPO WK-P 2014-2020 należy także rozważyć wprowadzenie takich rozwiązań, które zorientowane byłyby na zwiększenie znaczenia komponentu naukowo-ekspertskiego, który ma kluczowe znaczenie przy identyfikowaniu i ocenie projektów mających w sposób znaczący oddziaływać na rozwój regionu.

Ostatnie zagadnienie w ramach analizy procesu wyboru projektów dotyczy średniego czasu jaki upłynął od momentu podpisania pre-umowy do podpisania umowy o dofinansowanie, czyli momentu ostatecznego udzielenia finansowania dla danego przedsięwzięcia.

Wykres 17. Średni czas od podpisania pre-umowy do podpisania umowy w projektach kluczowych (dane w miesiącach)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych systemu KSI SIMIK (07-13) oraz zestawień preumów; Oś priorytetowa I - n=26, b.d.=3; Oś priorytetowa II - n=6, b.d.=2; Oś priorytetowa III - n=22, b.d.=2; Oś priorytetowa IV - n=3, b.d.=1; Oś priorytetowa V - n=7, b.d.=2; Oś priorytetowa VI - n=9; Oś priorytetowa VII - n=4, b.d.=1; Ogółem - n=77, b.d.=11

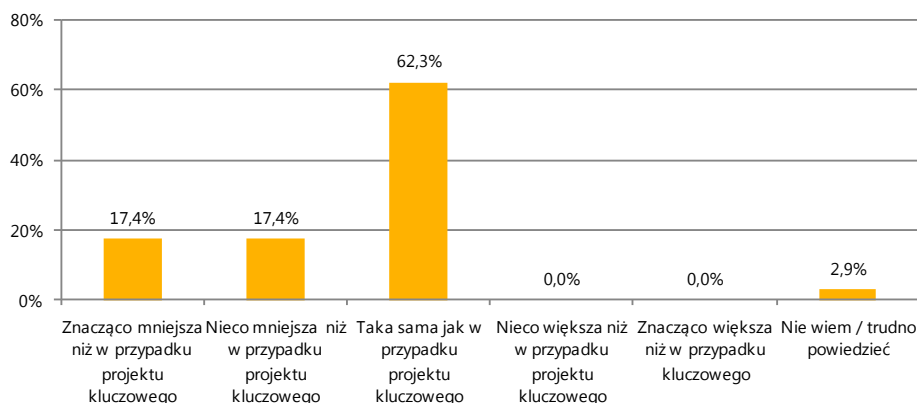
Jak wynika z przedstawionych powyżej danych tylko w przypadku projektów realizowanych w ramach Osi priorytetowej III (gdzie umowę o dofinansowanie podpisano średnio 11,8 miesięcy po dacie podpisania pre-umowy) średni okres mijający od momentu podpisania pre-umowy do podpisania właściwej umowy o dofinansowanie nie przekroczył 1 roku. Z najdłuższym czasem trwania tego okresu mamy do czynienia w Osiach priorytetowych: IV i VII (odpowiedni: 21,3 i 19,9 miesięcy), choć jednocześnie są to Osie priorytetowe o najmniejszej liczbie projektów objętych analizą, co może wpływać na większe znaczenie wartości skrajnych dla uśrednionego wyniku. Generalnie więc, mamy do czynienia z długim okresem czasu przygotowywania projektu dla którego podpisano już pre-umowę do podpisania umowy właściwej. Na taki stan rzeczy wpływ mają niewątpliwie zróżnicowane czynniki, zarówno leżące po stronie projektodawców, jak i IZ RPO WK-P, a także pozostające poza obszarem wpływu obu ww. stron umowy, a związane z czasem trwania procedur zewnętrznych związanych z przygotowywaniem niezbędnej dokumentacji projektowej odnoszącej się do różnych aspektów realizacji procesu inwestycyjnego. Trzeba jednak w tym miejscu pamiętać, iż w okresie finansowania 2014-2020 IZ musi w horyzoncie czasowym realizacji projektów i procesu osiągania założonych wartości wskaźników uwzględnić rok 2018, do którego powinny zostać osiągnięte kamienie milowe ram wykonywania. Przy dość dużej złożoności organizacyjnej projektów strategicznych zbyt długi czas upływający od podpisania pre-umowy (a więc w praktyce, zarezerwowania środków finansowych na realizację danego projektu) do podpisania właściwej umowy o dofinansowanie może zagrozić osiągnięciu planowanych celów. Dlatego też, zalecanym rozwiązaniem jest dążenie do zapewnienia jak najkrótszego czasu pomiędzy podpisaniem obu ww. dokumentów. Optymalnym sposobem wdrożenia niniejszej rekomendacji byłoby dopuszczenie do podpisania pre-umowy tylko tych projektów, które cechuje duży stopień zaawansowania prac przygotowawczych (zarówno mających charakter merytoryczny, jak i administracyjny). Tego rodzaju rozwiązanie nie skróci ogólnego czasu jaki potrzebny jest na opracowanie całej koncepcji projektu i przygotowanie pełnej dokumentacji projektowej, ale sprawi, że środki na realizację poszczególnych przedsięwzięć będą rezerwowane dopiero w odniesieniu do tych projektów, które cechuje duży stopień przygotowawczego zaawansowania, a jednocześnie stanowić będzie formę narzędzia motywującego projektodawców dla możliwie szybkich prac przygotowawczych, tak by odpowiednio wcześniej zapewnić sobie uzyskanie dofinansowania w trybie pozakonkursowym.

**Rekomendacja 6.** Należy dążyć do znaczącego skrócenia okresu pomiędzy podpisaniem pre-umowy a podpisaniem umowy o dofinansowanie, przede wszystkim poprzez dopuszczenie do podpisania pre-umowy przedsięwzięć o dużym stopniu zaawansowania prac przygotowawczych (zarówno mających charakter merytoryczny, jak i administracyjny).

### 3.2.3 Proces realizacji projektów

W przeciwieństwie do procesu przygotowywania i wyboru projektów, sama realizacja przedsięwzięć kluczowych w niewielkim stopniu różni się od przedsięwzięć reprezentujących tryb konkursowy. Nie ma zresztą uzasadnienia dla tworzenia osobnych warunków realizacji projektów kluczowych, biorąc pod uwagę, że bez względu na rodzaj trybu wyboru projektów, największe znaczenie mają zapisy URPO, które określają możliwe typy projektów i kategorie wydatków kwalifikowalnych. Z tego względu w analizie przebiegu procesu realizacji projektów kluczowych skupiono się na dwóch zagadnieniach szczegółowych przewidzianych w zakresie problemowym niniejszej ewaluacji, tj.: skali występowania efektu zdarzenia niezależnego (czyli udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy projekty kluczowe zostałyby zrealizowane w tej samej skali, gdyby projekt był wybierany w innym trybie) oraz wpływu na przebieg projektu ewentualnych zmian kursu euro.

Wykres 18. Szacowanie skali projektu kluczowego, gdyby był on realizowany w trybie konkursowym

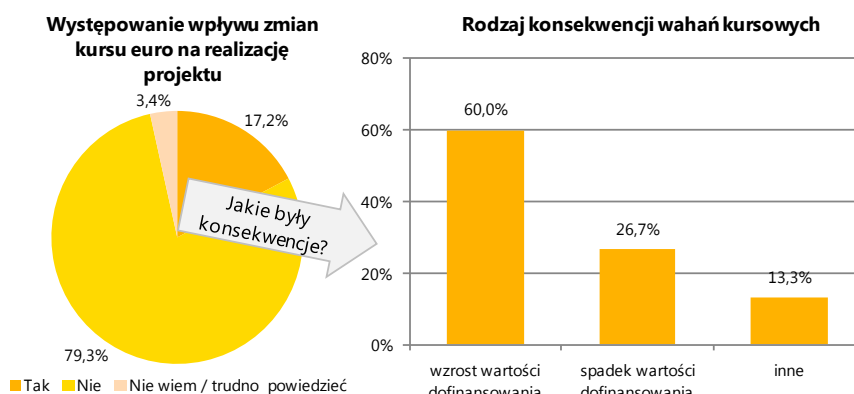


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; n=87

Jak wynika z danych przedstawionych na powyższym wykresie, tryb pozakonkursowy nie ma charakteru determinującego skalę realizowanego przedsięwzięcia – w przypadku blisko dwóch trzecich projektów (62,3%) skala projektu byłaby taka sama także wtedy, gdy nie mielibyśmy do czynienia z trybem pozakonkursowym. Tym samym, formułę przedsięwzięć kluczowych/strategicznych należy postrzegać raczej w kategoriach czynnika oddziałującego przede wszystkim na zapewnienie możliwości realizacji planowanego przedsięwzięcia, w mniejszym zaś stopniu na skalę tego ostatniego.

Z jednej strony okazuje się więc, że tryb pozakonkursowy (zapewniający możliwość dofinansowania bez konieczności konkurencji z innymi wnioskodawcami) nie jest jedynym motywatorem do realizacji przez beneficjentów swoich projektów – uzasadnienie dla przeprowadzenia poszczególnych przedsięwzięć jest w większości przypadków na tyle duże, że projektodawcy byłiby zdecydowani na ich realizację także w formule konkursowej. Z drugiej jednak strony, zidentyfikowana dość duża skala występowania efektu zdarzenia niezależnego może stanowić pośrednie potwierdzenie wniosków płynących z wywiadów jakościowych przeprowadzonych z przedstawicielami IZ RPO WK-P. W trakcie wywiadów wskazywano bowiem, że w części przypadków przedsięwzięcia zgłaszane do Indykatywnego Wykazu Projektów Indywidualnych nie miały charakteru strategicznego, a ich zgłaszanie było raczej próbą zagwarantowania finansowania projektów istotnych przede wszystkim z perspektywy samego beneficjenta.

Wykres 19. Wpływ wahań kursowych euro na realizację projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; występowanie wpływu - n=87; rodzaj konsekwencji - n=15, pytanie zadawane osobom, które wskazały na występowanie wpływu

W przypadku zdecydowanej większości projektów (79,3%) zmiany kursu euro mające miejsce w trakcie realizacji przedsięwzięcia kluczowego nie wpłynęły na jego przebieg. Tego rodzaju wpływ ujawnił się natomiast w odniesieniu do 17,2% projektów i najczęściej wiązał się ze wzrostem wartości dofinansowania (60% przypadków), rzadziej z jego spadkiem (26,7%).

Trzeba w tym miejscu podkreślić, że kwestia wpływu wahań kursowych euro na realizację projektów w mniejszym stopniu jest uwarunkowana charakterem projektu, a tym bardziej trybem jego wyboru, w większym zaś powiązana jest po prostu z trendami makroekonomicznymi, które mogą skutkować występowaniem wahań kursowych i które kształtują ich amplitudę. To, co ewentualnie może być specyficzne dla przedsięwzięć realizowanych w trybie pozakonkursowym, to fakt ich dużej (w porównaniu do projektów konkursowych) skali finansowej, która w przypadku ewentualnych wahań kursowych generować będzie bardziej znaczące niedobory lub nadwyżki finansowe. Jak wynika jednak z analizowanych danych, przynajmniej w okresie 2007-2013 problem ten nie występował na skalę, która uzasadniałaby podejmowanie określonych działań zaradczych w przyszłości.

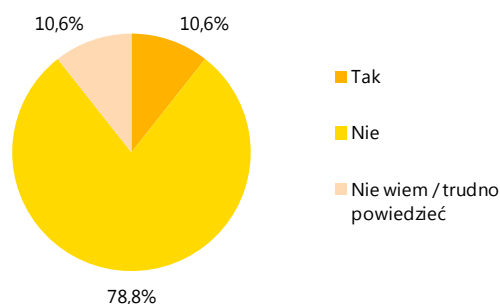
Również w badaniu jakościowym prowadzonym wśród przedstawicieli IZ RPO WK-P 2007-2013 potwierdzono, iż w toku realizacji projektów kluczowych nie ujawnił się znaczący problem ewentualnych zmian kursu euro. Podkreślono jednak, że częściowo był to rezultat podejmowanych działań prewencyjnych, chociażby „zawieszania” kursu euro wg którego prowadzono rozliczenia z beneficjentem na poziomie obowiązującym w dniu składania wniosku o dofinansowanie. Dzięki temu, ewentualna niepewność związana z możliwymi do wystąpienia wahaniami dotyczyła tylko etapu od podpisania pre-umowy do złożenia wniosku o dofinansowanie<sup>12</sup>, natomiast po tym okresie ryzyko wynikające z ewentualnych wahań kursowych ponosiła Instytucja Zarządzająca, zaś beneficjent uzyskiwał gwarancję dotyczącą ostatecznej wartości dofinansowania bez względu na zmiany kursu euro.

### 3.2.4 Problemy i ułatwienia związane z procesem przygotowania, wyboru i realizacji projektów kluczowych

W niniejszym podrozdziale podjęte zostały zagadnienia dotyczące problemów i ułatwień odnoszących się do trybu pozakonkursowego, zarówno w zakresie przygotowywania i selekcji projektów kluczowych, jak i ich późniejszej realizacji. Dodatkowo uwzględniono także aspekt podejmowanych działań zaradczych (faktycznie podejmowanych i tych, których podjęcie w kontekście zidentyfikowanych problemów byłoby uzasadnione) oraz zaangażowania IZ RPO w pomoc beneficjentom projektów kluczowych w sytuacjach problemowych.

W pierwszej kolejności przedstawiono wyniki analizy dotyczącej ewentualnych problemów i ułatwień wynikających ze stosowania trybu pozakonkursowego na etapie przygotowywania założeń i dokumentacji projektowej, a także działań zaradczych podejmowanych w odniesieniu do występujących problemów.

Wykres 20. Generowanie przez tryb projektów kluczowych dodatkowych, niewystępujących w projektach konkursowych problemów w przygotowaniu projektów



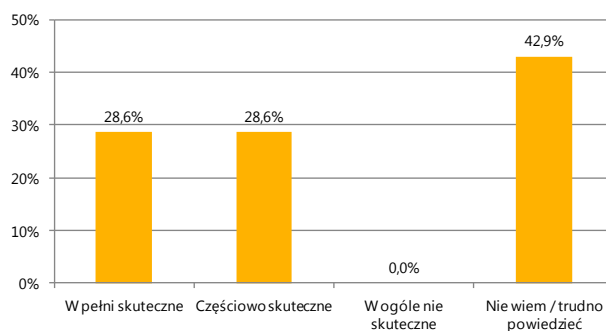
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych – n=66; pytanie zadawano beneficjentom, którzy wskazali na posiadanie doświadczenia w realizacji projektów konkursowych

Z perspektywy większości beneficjentów (78,8%) nie mamy do czynienia ze specyfiką projektów kluczowych przejawiającą się występowaniem charakterystycznych dla tego typu projektów problemów na etapie przygotowywania planowanych przedsięwzięć. Tego rodzaju utrudnienia dostrzega jedynie co dziesiąty beneficjent (10,6%). Taka struktura udzielonych odpowiedzi, przy jednoczesnym uwzględnieniu strategicznego charakteru przedsięwzięć prowadzonych w trybie pozakonkursowym może być traktowana jako potwierdzenie celowości stosowania omawianego trybu – pozwala on na przeprowadzanie inicjatyw cechujących się dużym znaczeniem w kontekście potrzeb rozwojowych województwa, bez generowania dodatkowych problemów i trudności odnoszących się bezpośrednio do procesu przygotowywania projektów kluczowych i dla tej kategorii projektów specyficznych. Zresztą nawet ci beneficjenci, którzy twierdząco odpowiadali na powyższe pytanie, wskazywali na problemy, które można wiązać także z przygotowywaniem projektu na potrzeby trybu konkursowego (konieczność spełnienia określonych kryteriów wyboru projektów; zwiększenie stopnia wymogów dokumentacyjnych w przypadku partnerskiego charakteru projektu; określone rygory czasowe). Tym bardziej trudno więc mówić o sytuacji generowania przez tryb pozakonkursowy dodatkowych trudności (nie oznacza to oczywiście, że proces przygotowawczy dla trybu pozakonkursowego jest tożsamy z przebiegiem prac nad projektami konkursowymi, ale raczej o fakt takiej samej skali trudności i złożoności obu procesów).

Jeśli chodzi o podejmowane przez beneficjentów działania zaradcze odnoszące się do wskazywanych problemów, to najczęściej było to po prostu dostosowanie się do obowiązujących wymogów i rygorów i takie prowadzenie prac przygotowawczych, które uwzględniało istniejące obiektywnie uwarunkowania całego procesu. Jak wynika z danych prezentowanych na poniższym wykresie, skuteczność podjętych działań była oceniana raczej pozytywnie.

<sup>12</sup> Choć jak wynika z przeprowadzonych analiz i ten okres mógł być relatywnie długi.

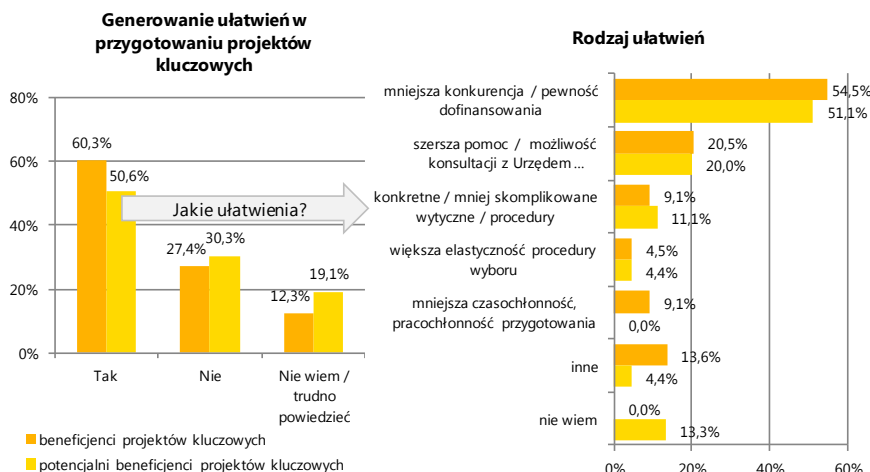
Wykres 21. Ocena skuteczności działań zaradczych stosowanych względem problemów w przygotowaniu projektów kluczowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych – n=7; pytanie zadawano beneficjentom, którzy wskazali na występowanie problemów w przygotowaniu projektów

Oprócz specyficznych dla projektów kluczowych problemów na etapie przygotowania przedsięwzięcia w badaniu identyfikowano także ułatwienia występujące na tym etapie. Na poniższych wykresach przedstawiono dane odnoszące się do faktu występowania ułatwień w przygotowaniu projektów oraz ich rodzaju.

Wykres 22. Ułatwienia w przygotowaniu projektów w trybie projektów kluczowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami oraz potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych; Generowanie ułatwień: beneficjenci projektów kluczowych – n=73, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych – n=89, pytanie zadawano jednokrotnie w przypadku beneficjentów realizujących więcej niż jeden projekt kluczowy; Rodzaj ułatwień: beneficjenci projektów kluczowych – n=44, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych – n=45; pytanie zadawane respondentom, którzy wskazali na generowanie ułatwień; pytanie wielokrotnego wyboru – odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Większość – zarówno beneficjentów projektów kluczowych (60,3%), jak i potencjalnych realizatorów tego typu projektów (50,6%) w przyszłym okresie finansowania – dostrzega fakt generowania przez projekty kluczowe określonych ułatwień związanych z przygotowaniem projektu. Analizując wskazywane kategorie udogodnień okaże się, że przede wszystkim chodzi o mniejszą konkurencję w procesie aplikowania o wsparcie, czy wręcz – pewność dofinansowania, jaka wiąże się z trybem pozakonkursowym. Z tego rodzaju ułatwieniem kojarzy projekty kluczowe 54,5% beneficjentów projektów kluczowych oraz 51,1% potencjalnych realizatorów tego rodzaju przedsięwzięć. Innymi słowy, akcentowana jest kwestia nie tyle ułatwień w samym procesie przygotowywania projektów, co w procesie ich późniejszej selekcji. W samym procesie przygotowywania projektu nie generuje to jednak różnic pomiędzy przedsięwzięciami konkursowymi a pozakonkursowymi. Bardziej należałoby postrzegać zidentyfikowany czynnik w kategoriach korzyści – wyeliminowane zostaje ryzyko braku przełożenia czasowego, organizacyjnego i finansowego wysiłku związanego z przygotowaniem projektu na efekt, jakim jest uzyskanie dofinansowania.

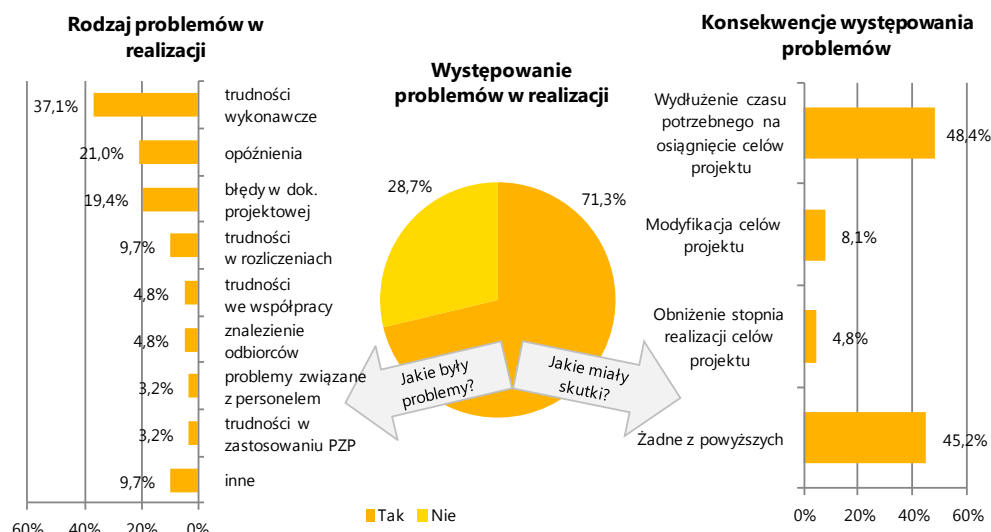
Co piąty respondent w obu analizowanych grupach (wśród beneficjentów – 20,5%, wśród potencjalnych beneficjentów – 20%) korzystnej specyfiki projektów kluczowych upatrywał w możliwości uzyskania szerszej pomocy i konsultacji z Urzędem Marszałkowskim. Choć kwestia współpracy z IZ RPO WK-P 2007-2013 będzie przedmiotem bardziej szczegółowej analizy w dalszej części niniejszego podrozdziału raportu, to już teraz stwierdzić można, iż tryb pozakonkursowy jest postrzegany jako ten, w przypadku którego istnieje możliwość uzyskania szerszej pomocy ze strony IZ niż ma to miejsce w przypadku trybu konkursowego. Również w badaniu jakościowym przedstawiciele IZ potwierdzili, że starano się w sposób zindywidualizowany podchodzić do realizatorów projektów kluczowych (co nie jest możliwe w przypadku przedsięwzięć konkursowych, których liczba jest znacznie większa), choć niekiedy oceniano tę sytuację jako wymuszoną niewystarczającym przygotowaniem projektów przez



ich realizatorów. W tym kontekście działania IZ RPO WK-P 2007-2013 należałoby traktować jako sposób na ograniczenie ryzyka niezrealizowania projektu lub nieosiągnięcia założonych celów.

W dotychczasowej analizie zawartej w niniejszym podrozdziale przedmiotem identyfikacji i oceny były ewentualne problemy i ułatwienia odnoszące się do procesu przygotowywania projektów kluczowych. Poniżej przedstawiono z kolei dane dotyczące problemów realizacji projektów kluczowych oraz generowanych przez te problemy konsekwencji, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które odnoszą się do kwestii osiągnięcia założonych celów projektowych. W dalszej części z kolei przeprowadzono analizę poświęconą zagadnieniom: faktycznych oraz postulowanych działań zaradczych podejmowanych w odniesieniu do występujących problemów, a także ewentualnej pomocy ze strony IZ RPO WK-P 2007-2013.

Wykres 23. Problemy w realizacji projektów kluczowych oraz ich konsekwencje



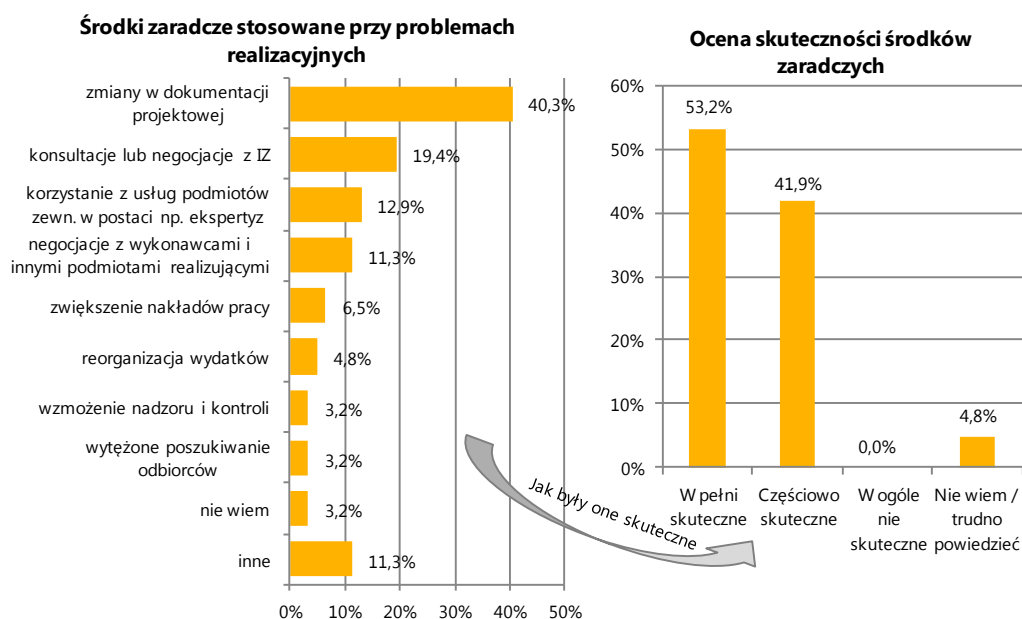
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; występowanie w realizacji - n=87; rodzaj problemów - n=62, pytanie zadawane osobom, które wskazały na występowanie problemów, pytanie wielokrotnego wyboru - odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%; konsekwencje problemów - n=62, pytanie zadawane osobom, które wskazały na występowanie problemów

Spośród wszystkich badanych realizatorów projektów kluczowych 71,3% dostrzega określonego rodzaju problemy związane z realizacją przedsięwzięć w trybie pozakonkursowym. Najczęściej wskazywano na trudności wykonawcze (37,1% wskazań), opóźnienia (21%) oraz błędy w dokumentacji projektowej (19,4%). Uwzględniając generalną specyfikę wszelkiego rodzaju projektów współfinansowanych ze środków wspólnotowych można więc stwierdzić, że z perspektywy beneficjentów problemy odnoszące się do projektów kluczowych nie różnią się znacząco od trudności towarzyszących przedsięwzięciom o charakterze konkursowym. Innymi słowy, trudno w kontekście problemów w realizacji projektów kluczowych wobec pozostałych przedsięwzięć dofinansowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013.

Spośród konsekwencji występujących trudności na pierwszy plan wysuwa się wydłużenie czasu potrzebnego do osiągnięcia celów projektu (dotyczy to blisko połowy, tj. 48,4%, wszystkich zidentyfikowanych przypadków problemów w realizacji projektów kluczowych). Tylko 8,1% respondentów dostrzegających określone problemy w realizacji swojego projektu wskazało na konieczność modyfikacji celów projektu w rezultacie pojawiających się trudności, a jeszcze mniejszy odsetek (4,8%) potwierdził obniżenie stopnia realizacji celów projektu. Aż 45,2% badanych zadeklarowało z kolei, że żaden z tych efektów nie wystąpił w odniesieniu do ich przedsięwzięcia. Generalnie więc stwierdzić należy, że występujące w projektach kluczowych problemy realizacyjne w zdecydowanej większości przypadków nie zagraziły realizacji celów projektowych, ew. wymuszały konieczność wydłużenia horyzontu czasowego ich osiągnięcia. Pośrednio więc uprawnia to do postawienia tezy o tym, iż nie tylko nie mamy do czynienia z trudnościami specyficznymi dla przedsięwzięć realizowanych w trybie pozakonkursowym, ale że te które ich dotyczą nie mają znaczącego charakteru.

Niemniej jednak podejmowane były przez beneficjentów określone działania zaradcze, których charakterystykę zawiera poniższy wykres.

Wykres 24. Środki zaradcze stosowane przy problemach realizacyjnych oraz ocena ich skuteczności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; środki zaradcze – n=62, pytanie zadawane osobom, które wskazały na występowanie problemów, pytanie wielokrotnego wyboru – odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%; ocena skuteczności – n=62, pytanie zadawane osobom, które wskazały na występowanie problemów

Zdecydowanie najczęściej (w 40,3% przypadków) stosowanym środkiem zaradczym było dokonywanie zmian w dokumentacji projektowej. W kontekście wcześniejszych danych, które wskazywały na to, iż najbardziej rozpowszechnioną konsekwencją występujących trudności było wydłużenie czasu niezbędnego do osiągnięcia celów projektu, należy podejrzewać, iż deklarowane zmiany dokumentacji projektowej odnosiły się właśnie do ram czasowych przedsięwzięcia. Pozostałe działania zaradcze stosowane przez więcej niż co dziesiątego beneficjenta to: konsultacje lub negocjacje z IZ (19,4%), korzystanie z usług podmiotów zewnętrznych w postaci np. ekspertyz (12,9%) oraz negocjacje z wykonawcami i innymi podmiotami (11,3%). Pozostałe działania stosowane były wyraźnie rzadziej.

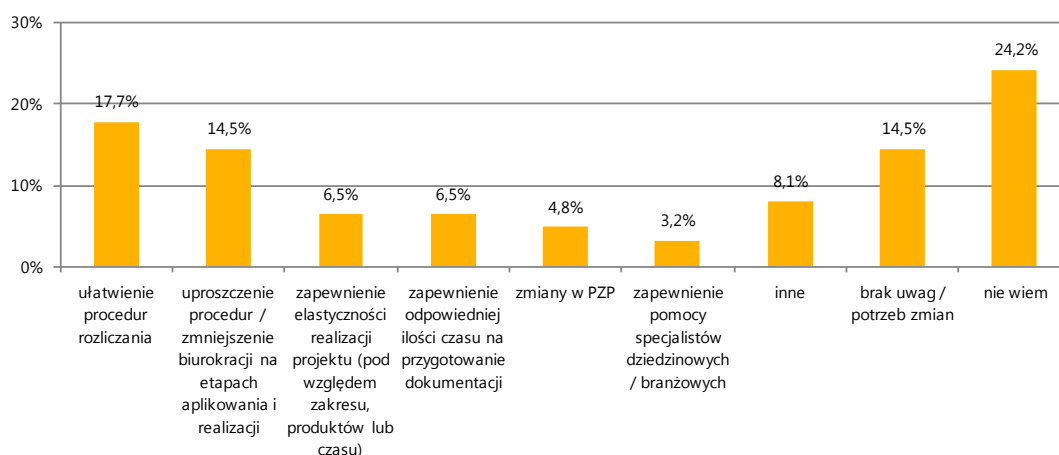
Warto także zwrócić uwagę, iż realizatorzy projektów kluczowych są przekonani o dość wysokiej skuteczności podjętych działań zaradczych. Ponad połowa badanych (53,2%) ocenia te działania jako w pełni skuteczne, natomiast 41,9% jako częściowo skuteczne.

W badaniu jakościowym znajdujemy dodatkowe potwierdzenie wcześniejszej konkluzji o uniwersalnym charakterze problemów dotyczących przedsięwzięć realizowanych w ramach trybu pozakonkursowego. Przedstawiciele IZ RPO WK-P akcentowali przede wszystkim problem długiego czasu trwania projektów kluczowych i wynikającej z tego konieczności wprowadzania zmian do pierwotnych założeń projektowych oraz trudności dotyczące wykonawców zadań projektowych (począwszy od etapu wyboru wykonawców, poprzez przebieg ich prac i nadzór nad nimi, co w kontekście przedsięwzięć inwestycyjnych ma fundamentalne znaczenie)<sup>13</sup>. Jednocześnie zwracano uwagę, że części problemów z realizacją zadań projektowych można było uniknąć, gdyby tylko zwiększyć stopień restrykcyjności na etapie wyboru projektów kluczowych i zapewniać finansowanie tylko tych przedsięwzięć, które cechuje odpowiedni stopień zaawansowania przygotowawczego. Tego rodzaju stanowisko pozostaje spójne z wcześniejszymi rekomendacjami dotyczącymi zmian w procedurze przygotowywania i wyboru przedsięwzięć realizowanych w trybie pozakonkursowym.

Identyfikacja w ramach badania problemów w realizacji projektów kluczowych stanowiła jednocześnie punkt wyjścia do formułowania przez beneficjentów ewentualnych sugestii zmian trybu pozakonkursowego, tak by skutecznie zniwelować problemy odnoszące się do przeprowadzania projektów kluczowych.

<sup>13</sup> Co z kolei prowadziło do dodatkowego wydłużenia okresu realizacji projektu, szczególnie jeśli chodzi o problemy z wyłonieniem wykonawcy w oparciu o zapisy Prawa Zamówień Publicznych.

Wykres 25. Propozycje zmian w trybie projektów kluczowych w celu niwelowania problemów w realizacji tego typu przedsięwzięć



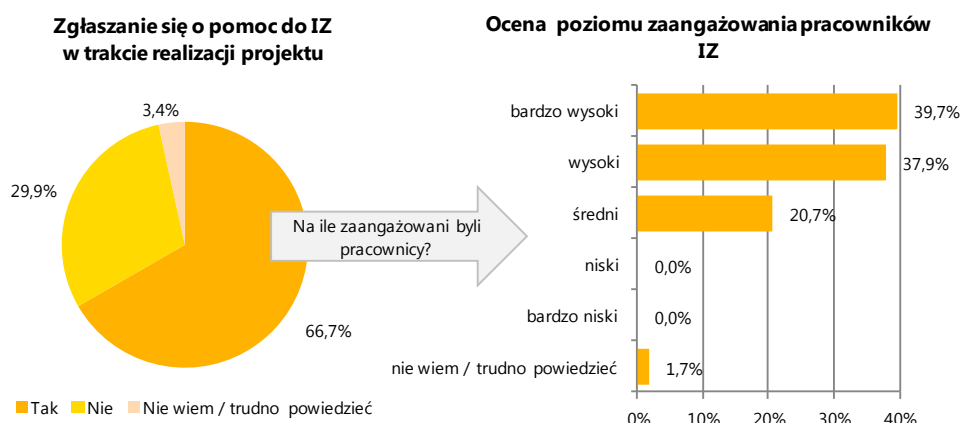
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; n=62, pytanie zadawane osobom, które wskazały na występowanie problemów, pytanie wielokrotnego wyboru – odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Blisko jedna czwarta badanych (24,2%) nie ma sprecyzowanego pomysłu działań zorientowanych na zniwelowanie problemów w realizacji projektów kluczowych (a zwrócić należy uwagę, że powyższe pytanie zadawane było jedynie tym respondentom, którzy wskazywali na występowanie problemów określonego rodzaju). Z kolei spośród pojawiających się konkretnych propozycji najczęściej wskazań uzyskały takie warianty zmian jak: ułatwienie procedur rozliczania (17,7%) oraz uproszczenie procedur/zmniejszenie biurokracji na etapach aplikowania i realizacji (14,5%). Nie sposób nie zauważyć, że podobnie jak analizowane wcześniej problemy związane z realizacją projektów kluczowych nie miały charakteru specyficznego dla tego rodzaju przedsięwzięć, tak i postulowane propozycje zmian, choć odnoszą się do trybu pozakonkursowego, to jednak można je traktować jako zalecenia uniwersalne, bo znalazłyby swoje uzasadnienie także w odniesieniu do projektów wybieranych w trybie konkursowym.

**Rekomendacja 7.** Uwzględniając charakter problemów dotyczących przygotowywania i realizacji projektów kluczowych nie ma uzasadnienia dla podejmowania dedykowanych im działań zaradczych. Zalecanym rozwiązaniem byłoby jednak dokonywanie okresowych przeglądów wszelkiego rodzaju wytycznych dotyczących realizacji przedsięwzięć w ramach RPO WK-P 2014-2020 pod kątem ich ewentualnego oddziaływania na projekty realizowane w trybie pozakonkursowym.

Ostatni aspekt analizy podejmowanej w niniejszym podrozdziale dotyczy korzystania przez realizatorów projektów kluczowych ze wsparcia IZ RPO WK-P 2014-2020. Kwestię tę podjęto w odniesieniu do zagadnienia problemów i ułatwień związanych z procesem przygotowywania i realizacji projektów kluczowych. Pomoc IZ może stanowić realne ułatwienie w zakresie działań projektowych, zaś jej brak może sam w sobie stanowić określony problem poprzez niewystarczające wsparcie w przewyżnianiu trudności odnoszących się do danego projektu kluczowego.

Wykres 26. Zgłaszanie się o pomoc do IZ w trakcie realizacji projektu oraz ocena zaangażowania pracowników IZ w jej świadczenie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; zgłaszanie się o pomoc do IZ – n=87; ocena zaangażowania – n=58, pytanie zadawane osobom, które wskazały na zgłaszanie się o pomoc

Dwie trzecie realizatorów projektów kluczowych (66,7%) przyznaje, iż zgłaszało się po różnego rodzaju pomoc do IZ w trakcie realizacji swojego projektu. Tego rodzaju działań nie podejmowało 29,9% beneficjentów. Warto podkreślić, że projektodawcy korzystający z omawianej pomocy bardzo pozytywnie ocenili poziom zaangażowania pracowników IZ RPO WK-P 2007-2013 – 39,7% postrzega poziom zaangażowania przedstawicieli IZ jako bardzo wysoki, a niewiele mniej, bo 37,9%, jako wysoki. W odniesieniu do kwestii zaangażowania pracowników IZ w pomoc realizatorom projektów kluczowych nie pojawiły się natomiast w ogóle głosy wyraźnie krytyczne.

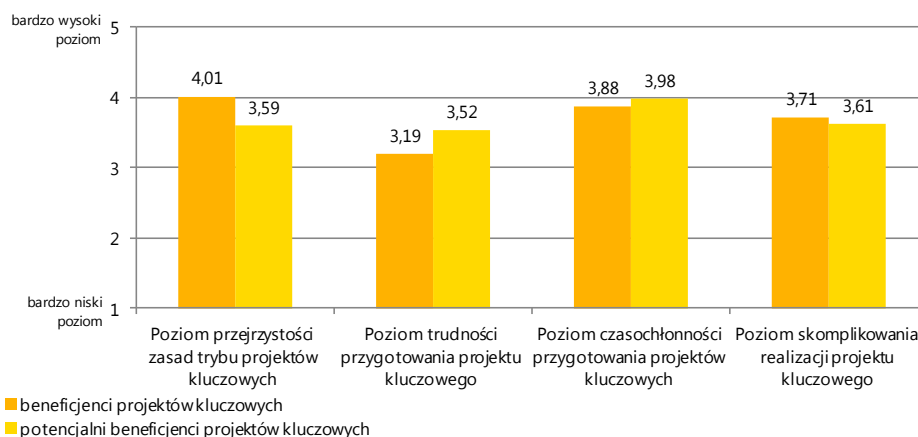
Zagadnienie wsparcia IZ RPO WK-P 2007-2013 dla realizatorów projektów kluczowych pojawiło się także w badaniu jakościowym. Przedstawiciele IZ zwrócili uwagę, że specjalne wsparcie dla podmiotów realizujących projekty w trybie pozakonkursowym dotyczyły przede wszystkim etapu przygotowywania wniosku o dofinansowanie. W tej fazie prowadzono systematyczny, comiesięczny, monitoring postępów prac nad opracowaniem szczegółowej koncepcji projektu zawartej we wniosku o dofinansowanie. Na samym etapie realizacji przedsięwzięcia projektodawcy byli już objęci pomocą adresowaną do wszystkich beneficjentów, a polegającą przede wszystkim na możliwości skorzystania ze szkoleń dla realizatorów projektów oraz bieżącego wsparcia ze strony opiekunów projektów. Instrumentem pomocowym, z którego mogli skorzystać jedynie realizatorzy projektów kluczowych były działania wspierające w ramach ogólnokrajowej inicjatywy *Project Pipeline*. Te działania oceniono bardzo pozytywnie, zwracając jednak uwagę na ich ograniczony zakres w woj. kujawsko-pomorskim (przedstawiciele IZ RPO WK-P 2007-2013 wskazali, iż wsparciem tym objęto w regionie ok. 5 projektów). Zaakcentowano natomiast potrzebę utrzymywania ścisłego kontaktu z realizatorami projektów strategicznych w ramach RPO WK-P 2014-2020, lecz nie tylko na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie, ale także późniejszej realizacji projektu, głównie ze względu na konieczność zapewnienia takiego stopnia sprawności i skuteczności realizacyjnej prowadzonych przedsięwzięć, by nie istniało ryzyko niezrealizowania założeń i celów projektowych (a tym samym – nieosiągnięcia założonych wartości wskaźników realizacji całego RPO WK-P 2014-2020). Jest to uzasadnione także doświadczeniami z kończącego się okresu finansowania 2007-2013, gdzie brak ścisłego i systematycznego nadzoru nad realizowanymi projektami kluczowymi generował opóźnienia realizacyjne (co w kontekście przedsięwzięć trybu pozakonkursowego jest o tyle istotne, że często już na poziomie założeń są to projekty o relatywnie długim czasie realizacji), wobec których nie podejmowano jednak konsekwentnych działań zaradczych lub mających charakter sankcji dla podmiotów niewypełniających przyjętych zobowiązań.

**Rekomendacja 8.** Ze względu na specyfikę projektów kluczowych oraz ich zakładane znaczenie dla rozwoju regionu celowe byłoby podjęcie w ramach wdrażania RPO WK-P 2014-2020 działań zorientowanych zarówno na zaoferowanie realizatorom przedsięwzięć w trybie pozakonkursowym odpowiedniego wsparcia merytorycznego, jak i wyciąganie konsekwencji wobec tych projektodawców, którzy na każdym etapie procedury projektowej nie wypełniają przyjętych zobowiązań.

### 3.2.5 Ogólna ocena pozakonkursowego trybu wyboru projektów

We wcześniejszych częściach niniejszego podrozdziału analizie poddano szczegółowe aspekty pozakonkursowego trybu selekcji i realizacji projektów w ramach RPO WK-P 2007-2013. Formą podsumowania tego podrozdziału są – prezentowane poniżej – dane odnoszące się do ogólnej oceny ewaluowanego trybu, a także kwestii jego adekwatności wobec potrzeb województwa.

Wykres 27. Ocena trybu projektów kluczowych



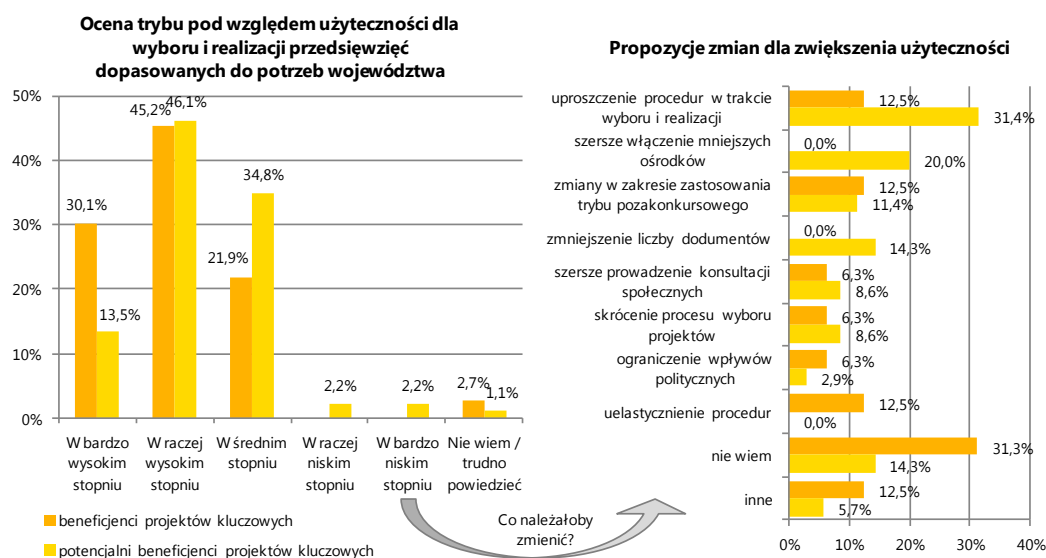
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami i potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych; Poziom przejrzystości zasad trybu projektów kluczowych : beneficjenci projektów kluczowych - n=72, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=88; Poziom trudności przygotowania projektu kluczowego : beneficjenci projektów kluczowych - n=72, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=82; Poziom czasochłonności przygotowania projektów kluczowych : beneficjenci projektów kluczowych - n=72, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=82; Poziom skomplikowania realizacji projektu kluczowego : beneficjenci projektów kluczowych - n=72, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=83; z analiz wyłączono odpowiedź „trudno powiedzieć”; w przypadku beneficjentów realizujących więcej niż jeden projekt kluczowy pytanie zadawano jednokrotnie

Oceny trybu projektów kluczowych dokonywane były zarówno przez realizatorów tego rodzaju przedsięwzięć, jak i potencjalnych beneficjentów (którzy jednak zadeklarowali znajomość tego trybu). Jak wynika z przedstawionych powyżej danych, fakt realizacji

projektu w trybie pozakonkursowym zwiększa skłonność do bardziej pozytywnej jego oceny. Przykładowo, wśród realizatorów projektów kluczowych mamy do czynienia ze średnią oceną poziomu przejrzystości zasad realizacji przedsięwzięć w trybie pozakonkursowym wynoszącą 4,01 (na 5-stopniowej skali), podczas gdy grupę potencjalnych beneficjentów cechuje średnia ocena na poziomie 3,59. Także w zakresie stopnia trudności i czasochłonności procesu przygotowywania projektu kluczowego bardziej krytyczni okazali się przedstawiciele tych podmiotów, którzy nie realizowali projektów znajdujących się w Indykatorywnym Wykazie Projektów Indywidualnych RPO WK-P 2007-2013. Jedynie w odniesieniu do wymiaru stopnia skomplikowania realizacji projektu kluczowego to beneficjenci ocenili tryb pozakonkursowy bardziej negatywnie niż potencjalni realizatorzy (3,71 wobec 3,61).

Generalnie więc mamy do czynienia z sytuacją lepszego postrzegania trybu pozakonkursowego przez przedstawicieli tych podmiotów, które nie mają doświadczeń z taką formułą wyboru i realizacji projektów. Na pewno w jakimś stopniu oddziałuje w tym przypadku efekt doświadczenia, który pozwolił realizatorom projektów indywidualnych oswoić się z ewaluowanym trybem i w momencie realizacji badania nie dostrzegać już ewentualnych trudności występujących na początku całego procesu przygotowania i prowadzenia projektu. Bez wątpienia natomiast, wyższy poziom krytycyzmu wśród potencjalnych realizatorów projektów kluczowych postrzegać należy jako dodatkowy argument na rzecz celowości – rekomendowanych wcześniej – działań IZ odnoszących się do wspierania podmiotów realizujących tego rodzaju przedsięwzięcia (w tym przypadku, w szczególności tych, którzy nie mają wcześniejszych doświadczeń z tym trybem).

Wykres 28. Ocena trybu projektów kluczowych pod względem użyteczności dla wyboru i realizacji przedsięwzięć dopasowanych do potrzeb województwa oraz propozycje zmian w trybie dla zwiększenia użyteczności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami oraz potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych; Ocena trybu: beneficjenci projektów kluczowych – n=73, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych n=89, pytanie zadawano jednokrotnie w przypadku beneficjentów realizujących więcej niż jeden projekt kluczowy; Propozycje zmian: beneficjenci projektów kluczowych – n=16, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych – n=35; pytanie zadawane w przypadku oceny użyteczności w stopniu co najwyżej średnim; pytanie wielokrotnego wyboru – odsetki odpowiedzi nie sumują się do 100%

Choć w obu badanych grupach (tj. wśród realizatorów projektów kluczowych i ich potencjalnych beneficjentów w latach 2014-2020) dominują pozytywne opinie na temat użyteczności trybu pozakonkursowego dla wyboru i realizacji przedsięwzięć dopasowanych do potrzeb województwa, to jednak bardziej zdecydowani są w tym aspekcie beneficjenci projektów kluczowych. W grupie tej blisko jedna trzecia badanych (30,1%) ocenia tę użyteczność bardzo wysoko wobec 13,5% wśród potencjalnych beneficjentów. Jeśli chodzi o respondentów przekonanych, iż omawiana użyteczność kształtuje się na raczej wysokim poziomie, odsetki wskazań w obu grupach są mocno zbliżone (odpowiednio: 45,2% i 46,1%). Średni stopień użyteczności trybu pozakonkursowego w kontekście dopasowania do potrzeb rozwojowych województwa dostrzega natomiast wyraźnie większy odsetek potencjalnych beneficjentów (34,8% wobec 21,9% w grupie realizatorów projektów kluczowych). Negatywne oceny trybu pozakonkursowego miały charakter incydentalny, ale występowały wyłącznie wśród podmiotów nierealizujących przedsięwzięć w tym trybie.

Analizując z kolei proponowane przez respondentów zmiany, które byłyby zorientowane na zwiększenie użyteczności trybu pozakonkursowego dla wyboru i realizacji przedsięwzięć dopasowanych do potrzeb województwa należy zauważyć, iż mamy do czynienia z sytuacją zbliżoną do tej, która występowała na etapie identyfikacji problemów w realizacji projektów kluczowych i odnoszących się do nich działań zaradczych. Otóż, dominującym w obu badanych grupach, tj. wśród realizatorów projektów kluczowych oraz potencjalnych beneficjentów w latach 2014-2020, postulatem jest uproszczenie procedur (odpowiednio: 12,5% i 31,4% wskazań), wśród realizatorów dodatkowo także ich uelastycznienie (12,5%)<sup>14</sup>. Innymi słowy, dominuje zalecenie, które nie

<sup>14</sup> Warto zauważyć, że to wskazanie pozostaje spójne z jedną z wcześniejszych rekomendacji, która odnosiła się do kwestii zwiększenia elastyczności wobec zmian wprowadzonych do realizowanych projektów kluczowych.

dotyczy wyłącznie projektów kluczowych i jego wdrożenie byłoby równie uzasadnione wobec przedsięwzięć wybieranych w trybie konkursowym. Warto dodatkowo zwrócić uwagę na fakt, że wśród potencjalnych beneficjentów co piąty respondent (20%) wskazał na potrzebę włączenia mniejszych ośrodków do realizacji projektów indywidualnych. Może to być wyraz poczucia, iż tryb pozakonkursowy jest zarezerwowany tylko dla najsilniejszych i największych ośrodków samorządowych województwa. I choć można poprzez kryteria wyboru projektów indywidualnych próbować zwiększać dostępność tej formuły także dla ośrodków mniejszych i peryferyjnych, to jednak nie należy zasady dostępności traktować w przypadku przedsięwzięć strategicznych jako nadrzędnej. Chodzi tu bowiem przede wszystkim o realizację takich projektów, które mają rzeczywisty wpływ na rozwój i potencjał regionu. Uwzględniając powyższe, dążenie do zapewnienia maksymalnie szerokiej dostępności wsparcia w ramach projektów indywidualnych mogłoby w rezultacie prowadzić do obniżenia użyteczności tego trybu dla wyboru i realizacji przedsięwzięć dopasowanych do potrzeb województwa.

Analizowane w niniejszym podrozdziale zagadnienie było także podejmowane w badaniu jakościowym z przedstawicielami IZ RPO WK-P 2007-2013. W tym przypadku wskazywano, iż generalnie tryb pozakonkursowy jest nie tylko użytecznym, ale w wielu przypadkach wręcz niezbędnym, instrumentem pozwalającym na wybór i realizację przedsięwzięć dopasowanych do potrzeb województwa, i jako taki powinien być stosowany także w przyszłości. Jednocześnie jednak zwrócono uwagę na doświadczenia we wdrażaniu RPO WK-P 2007-2013, które powinny stanowić podstawę do modyfikacji trybu pozakonkursowego w nadchodzącym okresie finansowania, tak by lepiej dopasować go do potrzeb województwa. Przede wszystkim zaakcentowano potrzebę przeformułowania kryteriów wyboru projektów, tak by rzeczywiście pozwalały na identyfikację i selekcję projektów strategicznych, uniemożliwiając jednocześnie projektodawcom realizację wszelkich inicjatyw projektowych, w przypadku których o takim strategicznym charakterze trudno mówić. Przyznano, że dotychczasowy katalog kryteriów nie był sformułowany w sposób w pełni satysfakcjonujący, co przełożyło się na wybór przedsięwzięć o raczej niewielkim stopniu oddziaływania na poziomie całego województwa. Jeśli chodzi o sposoby przezwyciężenia tak zdefiniowanego problemu, to zostały one zawarte w części niniejszego raportu poświęconej kryteriom wyboru projektów (w podrozdziale „Proces wyboru projektów”), gdyż to właśnie odpowiednie „skalibrowanie” kryteriów wyboru dofinansowanych przedsięwzięć traktować należy jako optymalne narzędzie kierowania wsparcia w sposób najlepiej dopasowany do potrzeb regionu.

### 3.3 OCENA EFEKTYWNOŚCI PROJEKTÓW KLUCZOWYCH

Istotnym aspektem oceny projektów kluczowych jest analiza efektywności tych projektów w rozumieniu stosunku ponoszonych nakładów do otrzymywanych produktów i rezultatów. Dla zapewnienia odpowiedniego poziomu rzetelności przeprowadzonej oceny przybrała ona formę analizy porównawczej, zestawiającej efektywność projektów kluczowych z projektami konkursowymi. Analiza składa się z dwóch części: częściowej i zrelatywizowanej. W części częściowej prowadzona ona była w podziale na Działania RPO WK-P przy operowaniu konkretnymi wskaźnikami, a w części zrelatywizowanej<sup>15</sup> wyniki uogólniono do Osi priorytetowych oraz wartości ogółem dla całego Programu.

W analizach dotyczących efektywności kosztowej zwykle uwzględniane są projekty zakończone (większość podobnych analiz obejmuje swoim zakresem projekty zakończone, czyli te w przypadku których złożono wniosek o płatność końcową) ponieważ w ich przypadku występuje duże prawdopodobieństwo, iż osiągnięte wartości wskaźników są wartościami ostatecznymi. Dzięki temu wnioski z analizy nie zdezaktualizują się i zapewniona zostaje trafność wnioskowania. Jednak w przypadku poddawanych analizie wniosków o dofinansowanie projektów kluczowych tylko nieco ponad połowa – 56 na 107 projektów – została zakończona do momentu realizacji badania, dlatego bazowanie tylko na projektach zakończonych istotnie zawęziłoby zakres prowadzonych analiz. W związku z powyższym analiza została przeprowadzona na dwóch poziomach: faktycznym (opartym na wartościach osiągniętych wskaźników projektów zakończonych) oraz potencjalnym (opartym na wartościach docelowych wskaźników wszystkich projektów kluczowych).

Analizowane projekty posiadają produkty i rezultaty zróżnicowane także wewnątrz analizowanych Działań, które są nieporównywalne między sobą. Z tego powodu dla objęcia charakterystyką możliwie najszerszej grupy projektów i przy zapewnieniu możliwości porównań pomiędzy projektami kluczowymi i konkursowymi przyjęto strategię doboru polegającą na selekcji do analizy wskaźników produktu i rezultatu najczęściej występujących wśród projektów kluczowych i jednocześnie wybieranych wśród projektów konkursowych. W pierwszej kolejności przeprowadzono selekcję na podstawie rozpowszechnienia wskaźników wśród projektów zakończonych, a jeżeli nie było to możliwe (ze względu na brak zakończonych projektów kluczowych lub konkursowych w danym Działaniu czy brak spójnych wskaźników produktu lub rezultatu pomiędzy projektami kluczowymi i konkursowymi) dokonywano wyboru wskaźników na podstawie stopnia rozpowszechnienia wskaźników wśród wszystkich projektów. Zastosowanie takiej strategii implikuje objęcie analizą nie wszystkich projektów kluczowych, a jedynie tych posiadających najczęściej występujące wskaźniki produktu i rezultatu, które jednocześnie posiadają swoje odpowiedniki wśród projektów konkursowych.

Projekty kluczowe realizowano w ramach 18 Działań RPO WK-P, jednak nie we wszystkich przypadkach możliwe było przeprowadzenie analiz. W przypadku niektórych Działań niemożliwe było przeprowadzenie analizy w ogóle, a w innych analiza

<sup>15</sup> Relatywizacja danych o efektywności przebiegała w sposób następujący: (1) dla każdego projektu kluczowego posiadającego przynajmniej jeden z poddawanych analizie wskaźników wyliczono efektywność częściową poprzez podzielenie wartości projektu przez wartość wskaźnika (2) wyliczono średnie efektywności dla analizowanych wskaźników obejmujące projekty konkursowe (3) wyliczone dla każdego projektu i wskaźnika oddzielnie efektywności częściowe odniesiono do średniej efektywności z kroku (2) w taki sposób, że jeżeli otrzymana efektywność częściowa projektu była od niej wyższa to projekt zakwalifikowano do charakteryzujących się wyższą efektywnością niż średnia dla projektów konkursowych. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż taki model standaryzacji implikuje wykluczenie z analizy projektów, w przypadku których wartość osiągnięta wskaźnika wynosi 0, ponieważ z matematycznego punktu widzenia w ich przypadku nie jest możliwe wykonanie operacji kroku (1).



możliwa była tylko w ograniczonym zakresie. W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie charakteryzujące zakres przeprowadzonych analiz wraz z komentarzem na temat powodów ograniczenia owego zakresu.

Tabela 8. Zakres analizy efektywności kosztowej

Działanie	Pomiar faktyczny		Pomiar potencjalny		Komentarz
	Produkty	Rezultaty	Produkty	Rezultaty	
Działanie 1.1. Infrastruktura drogowa	✓	✓	✓	✓	-
Działanie 1.2. Infrastruktura transportu publicznego					Brak projektów konkursowych, co wyklucza analizę porównawczą.
Działanie 1.3. Infrastruktura kolejowa				✓	Brak zakończonych projektów konkursowych, co uniemożliwia pomiar faktyczny; brak spójnych wskaźników produktu pomiędzy projektem konkursowym i kluczowym, co wyklucza pomiar potencjalny w zakresie produktów.
Działanie 1.4. Infrastruktura portu lotniczego					Brak projektów konkursowych, co wyklucza analizę porównawczą.
Działanie 2.1. Rozwój infrastruktury wodno-ściekowej	✓	✓	✓	✓	-
Działanie 2.3. Rozwój infrastruktury w zakresie ochrony powietrza					Brak spójnych wskaźników produktu i rezultatu pomiędzy projektami konkursowymi i kluczowymi, co uniemożliwia analizę.
Działanie 2.4. Infrastruktura energetyczna przyjazna środowisku			✓	✓	Brak zakończonych projektów kluczowych, co wyklucza pomiar faktyczny.
Działanie 2.5. Rozwój infrastruktury bezpieczeństwa powodziowego i przeciwdziałanie zagrożeniom środowiska			✓	✓	Brak zakończonych projektów konkursowych, co uniemożliwia pomiar faktyczny.
Działanie 3.1. Rozwój infrastruktury edukacyjnej	✓	✓	✓	✓	-
Działanie 3.2. Rozwój infrastruktury ochrony zdrowia i pomocy społecznej	✓	✓	✓	✓	-
Działanie 3.3. Rozwój infrastruktury kultury	✓	✓	✓	✓	-
Działanie 4.1. Rozwój infrastruktury ICT			✓	✓	Brak zakończonych projektów kluczowych, co wyklucza pomiar faktyczny.
Działanie 4.2. Rozwój usług i aplikacji dla ludności			✓	✓	Brak zakończonych projektów kluczowych, co uniemożliwia pomiar faktyczny.
Działanie 5.6. Kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje			✓	✓	Brak zakończonych projektów konkursowych, co wyklucza pomiar faktyczny
Działanie 5.6. Kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje			✓	✓	Brak zakończonych projektów konkursowych, co uniemożliwia pomiar faktyczny.
Działanie 6.1. Rozwój usług turystycznych w oparciu o zasoby przyrodnicze			✓	✓	Brak zakończonych projektów kluczowych, co wyklucza pomiar faktyczny.
Działanie 6.2. Rozwój usług turystycznych i uzdrowiskowych	✓	✓	✓	✓	-
Działanie 7.2. Adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych terenów poprzemysłowych i powojennych					Brak projektów konkursowych, co uniemożliwia analizę porównawczą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) oraz wniosków o płatność końcową złożonych w ramach RPO WK-P 2007-2013.

Na wstępie konieczne jest także zamieszczenie informacji o przeprowadzonych przeliczeniach pierwotnych wartości wskaźników związanych ze zróżnicowaniem jednostek miar w poszczególnych okresach wdrażania Programu. Było to konieczne w przypadku wskaźnika rezultatu „Oszczędność czasu na przewozach pasażerskich”, którego wartości w przypadku części projektów prezentowane były w EUR / rok, a w przypadku części było to PLN / rok. Dlatego dokonano przeliczenia wszystkich wartości na PLN wg kursu, który stanowi średnią arytmetyczną średniorocznych kursów NBP z lat wdrażania tj. 2008-2013 – kurs przeliczeniowy wyniósł 1 EUR = 4,15 PLN.

Zanim zaprezentowane zostaną wyniki warto przybliżyć sposób interpretacji przedstawionych niżej danych. Mianowicie w przypadku analiz cząstkowych o wyższej efektywności projektów świadczy niższa wartość projektu przypadająca na jedną jednostkę wskaźnika, ponieważ wskazuje ona na osiąganie tych samych produktów / rezultatów przy wykorzystaniu mniejszych nakładów finansowanych. Przy czym używane w interpretacji wyników sformułowania o spadku / wzroście efektywności do kwoty x zł oznaczają spadek / wzrost wartości projektu przypadającej na jedną jednostkę wskaźnika, która jest bezpośrednim wskaźnikiem efektywności przyjętym w niniejszej analizie. Z kolei w przypadku części zrelatywizowanej wartości procentowe należy

interpretować jako udział wśród projektów kluczowych przedsięwzięć, w których efektywność jest wyższa niż w projektach konkursowych. Wobec tego im wartość procentowa wyższa, tym bardziej w danym obszarze interwencji projekty kluczowe przeważają nad konkursowymi pod względem efektywności.

Tabela 9. Efektywność kosztowa projektów w zakresie osiągnięcia wskaźników produktu

Działanie	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Rodzaj pomiaru	projekty kluczowe		projekty konkursowe	
				n	Wartość na jedną jednostkę wskaźnika	n	Wartość na jedną jednostkę wskaźnika
<b>Działanie 1.1</b>	Długość przebudowanych dróg wojewódzkich	km	faktyczny	10	2 003 544,05 zł	3	1 650 934,99 zł
			potencjalny	11	2 022 597,88 zł	6	2 256 443,73 zł
<b>Działanie 2.1</b>	Długość wybudowanej sieci wodociągowej	km	faktyczny	3	8 285 255,39 zł	5	733 507,20 zł
			potencjalny	3	8 285 255,39 zł	13	863 268,89 zł
<b>Działanie 2.4</b>	Długość wybudowanych/zmoder. gazociągów	km	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	2	385 722,35 zł	3	367 817,92 zł
<b>Działanie 2.5</b>	Długość elementów zapobiegających powodziom.	km	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	1	2 454 922,52 zł	1	2 543 404,11 zł
<b>Działanie 3.1</b>	Liczba wybudowanych obiektów infrastruktury szkół wyższych/szkół	szt.	faktyczny	2	12 237 131,17 zł	2	5 271 499,72 zł
			potencjalny	5	21 719 867,34 zł	6	2 019 496,07 zł
<b>Działanie 3.2</b>	Liczba doposażonych instytucji ochrony zdrowia	szt.	faktyczny	7	5 446 751,26 zł	12	4 793 828,50 zł
			potencjalny	9	5 973 372,54 zł	28	4 594 782,70 zł
<b>Działanie 3.3</b>	Liczba obiektów dziedzictwa kult. zapewniających dostęp dla osób niepełnosprawnych	szt.	faktyczny	2	13 266 895,49 zł	1	7 596 324,23 zł
			potencjalny	2	13 266 895,49 zł	2	3 798 854,20 zł
<b>Działanie 4.1</b>	Długość wybudowanej sieci Internetu szerokopasmowego	km	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	1	1 708 998,69 zł	2	176 581,49 zł
<b>Działanie 4.2</b>	Liczba utworzonych aplikacji lub udostępnionych usług teleinformatycznych	szt.	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	1	8 513 000,00 zł	6	416 453,30 zł
<b>Działanie 5.4</b>	Łączna liczba wspartych przedsiębiorstw	szt.	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	1	1 037 485,44 zł	5	1 353 743,89 zł
<b>Działanie 5.6</b>	Powierzchnia wspartych terenów inwestycyjnych	ha	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	9	659 909,96 zł	4	50 775,40 zł
<b>Działanie 6.1</b>	Długość wybudowanych / przebudowanych ścieżek rowerowych	km	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	2	3 131 204,39 zł	1	1 565 608,47 zł
<b>Działanie 6.2</b>	Liczba nowych produktów turystycznych	szt.	faktyczny	3	6 583 728,29 zł	4	641 023,24 zł
			potencjalny	4	2 704 668,42 zł	12	1 253 180,63 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) oraz wniosków o płatność końcową złożonych w ramach RPO WK-P 2007-2013; zaprezentowane paski ilustrują wartość projektu przypadającą na jedną jednostkę wskaźnika w sposób zrelatywizowany dla każdego wskaźnika rozłącznie

Biorąc pod uwagę pomiar faktyczny obejmujący przedsięwzięcia zakończone w ramach Działania 1.1, projekty kluczowe charakteryzują się niższą efektywnością niż projekty konkursowe – w nich na 1 km przebudowanych dróg wojewódzkich przypadło średnio 1 650 934,99 zł, a w projektach kluczowych 2 003 544,05 zł. Jeżeli weźmiemy jednak pod uwagę pomiar potencjalny, który dotyczy wszystkich projektów, których realizacja dotąd się rozpoczęła, to projekty kluczowe mają szansę na osiągnięcie wyższej efektywności niż projekty konkursowe. W projektach kluczowych w tym przypadku na 1 km przebudowanych dróg wojewódzkich przypada średnio 2 022 597,88 zł, a w przedsięwzięciach wybranych w trybie konkursowym 2 256 443,73 zł.

Inaczej wygląda sytuacja w przypadku Działania 2.1, tutaj efektywność projektów kluczowych jest wyraźnie niższa. W ujęciu faktycznym na 1 km wybudowanej sieci wodociągowej w projektach kluczowych<sup>16</sup> przypadło średnio 8 285 255,39 zł, a w projektach konkursowych tylko 733 507,20 zł. W ujęciu potencjalnym nie ma większych zmian ponieważ wszystkie projekty kluczowe z tego Działania zostały zakończone, z kolei wśród projektów konkursowych rozszerzenie analizy implikuje spadek efektywności – średni koszt 1km wybudowanej sieci wodociągowej wzrośnie do wartości 863 268,89 zł, jednak osiągnięta

<sup>16</sup> W projektach kluczowych oprócz budowy kanalizacji wodociągowej, podejmowano również działania dotyczące budowy / modernizacji kanalizacji deszczowej, konserwacji rowów melioracyjnych, budowy stacji uzdatniania wody czy rozbudowy / modernizacji oczyszczalni ścieków.

efektywność jest wciąż około dziesięciokrotnie wyższa niż występująca w przypadku projektów kluczowych (co wynika z około dziesięciokrotnie niższego kosztu projektu przypadającego na jedną jednostkę wskaźnika). Jeśli chodzi o Działanie 2.4, to efektywność projektów kluczowych i konkursowych jest bardzo podobna, projekty wybrane w trybie konkursowym są nieznacznie bardziej efektywne, w ich przypadku na 1 km wybudowanych / zmodernizowanych gazociągów potencjalnie przypada 367 817,92 zł, a w przypadku projektów kluczowych kwota ta jest niewiele większa – 385 722,35 zł. Działanie 2.5 jest jednym z nielicznych, w przypadku których projekty kluczowe charakteryzują się wyższą efektywnością kosztową aniżeli projekty konkursowe, w jego ramach na 1 km długości elementów zapobiegających powodziom w projektach konkursowych potencjalnie przypada 2 543 404,11 zł, a w projektach kluczowych nieco mniej – 2 454 922,52 zł.

W Działaniu 3.1 projekty konkursowe wyraźnie przeważają nad kluczowymi pod względem efektywności w osiąganiu produktów. Biorąc pod uwagę pomiar faktyczny, w projektach kluczowych zrealizowanych w ramach tego Działania na 1 wybudowany obiekt infrastruktury szkół wyższych przypadało średnio 12 237 131,17 zł, a w projektach konkursowych 5 271 499,72 zł. Uwzględnienie wszystkich projektów w ramach pomiaru potencjalnego nie wpływa na zmianę zidentyfikowanego stanu rzeczy. Według zaplanowanych wielkości produktów i nakładów finansowych na 1 wybudowany obiekt infrastruktury szkół wyższych w projektach kluczowych przypada średnio 21 719 867,34 zł, a w projektach konkursowych ponad dziesięciokrotnie mniej – 2 019 496,07 zł. W Działaniu 3.2 projekty konkursowe również charakteryzują się wyższą efektywnością, jednak różnice nie są w tym wypadku tak duże – uwzględniając przedsięwzięcia zakończone, na jedną doposażoną instytucję ochrony zdrowia w projektach kluczowych przypada średnio 5 446 751,26 zł, a w projektach konkursowych 4 793 828,50 zł. Podobny stan rzeczy występuje również w przypadku pomiaru potencjalnego. Większe różnice pomiędzy projektami kluczowymi i konkursowymi występują w przypadku Działania 3.3 – w projektach kluczowych na 1 obiekt dziedzictwa kulturowego zapewniający dostęp dla osób niepełnosprawnych przypada średnio 13 266 895,49 zł, a w projektach konkursowych 7 596 324,23 zł. Uwzględnienie pomiaru potencjalnego nie zmienia danych dla projektów kluczowych ponieważ realizacja wszystkich przedsięwzięć analizowanych w tym zakresie została już zakończona, z kolei przy uwzględnieniu wszystkich projektów konkursowych efektywność jest jeszcze większa i wynosi 3 798 854,20 zł.

Jeszcze wyraźniejsza przewaga projektów konkursowych pod względem efektywności kosztowej występuje w Działaniu 4.1 – w projektach konkursowych na 1 km długości wybudowanej sieci Internetu szerokopasmowego przypada potencjalnie 1 708 998,69 zł, a w projektach konkursowych prawie 10-krotnie mniejsza kwota – 176 581,49 zł. W Działaniu 4.2 tendencja jest podobna, w projektach konkursowych na 1 utworzoną aplikację lub udostępnioną usługę przypada w ujęciu potencjalnym 8 513 000,00 zł, a w projektach konkursowych znacząco mniej – 416 453,30 zł.

Działanie 5.4 jest jednym z niewielu, w których projekty kluczowe charakteryzują się wyższą efektywnością kosztową niż projekty konkursowe. Wedle pomiaru potencjalnego na 1 przedsięwzięcie wsparte w projektach kluczowych przypada średnio 1 037 458,44 zł kosztów projektu, a w projektach konkursowych nieco więcej – 1 353 743,89 zł. W przypadku Działania 5.6 mamy do czynienia z powrotem do generalnej tendencji, jaką jest przewaga projektów konkursowych nad kluczowymi pod względem efektywności. W projektach konkursowych na 1 ha powierzchni wspartych terenów inwestycyjnych przypada 50 755,40 zł, a w projektach kluczowych kwota ta jest ponad dziesięciokrotnie wyższa i wynosi 659 909,96 zł.

W Działaniu 6.1. również projekty kluczowe są mniej efektywne aniżeli projekty konkursowe, na 1 km ścieżki rowerowej w projektach kluczowych przypada potencjalnie 3 131 204,39 zł, a w projektach konkursowych kwota ta jest ponad dwukrotnie niższa i wynosi 1 565 608,47 zł. Także w przypadku Działania 6.2. projekty konkursowe charakteryzują się wyższą efektywnością niż projekty kluczowe. Uwzględniając projekty zakończone w analizowanym Działaniu na 1 nowy produkt turystyczny w projektach kluczowych przypada średnio 6 583 728,29 zł, a w projektach konkursowych ponad dziesięciokrotnie mniej – 641 023,24 zł. Dysproporcja ta jest znacznie mniejsza uwzględniając pomiar potencjalny, przy uwzględnieniu wszystkich rozpoczętych projektów na 1 nowy produkt turystyczny w projektach kluczowych przypada 2 704 668,42 zł, a w projektach konkursowych 1 253 180,63 zł.

W przypadku większości analizowanych Działań projekty konkursowe charakteryzują się wyższą efektywnością kosztową w zakresie osiągania produktów. Tylko w przypadku Działań: 1.1, 2.5 oraz 5.4 mamy do czynienia z wyższą efektywnością projektów kluczowych (w przypadku Działania 1.1 w ujęciu potencjalnym). Powodów takiego stanu rzeczy można doszukiwać się nie tylko w lepszym gospodarowaniu środkami, lecz także w samym charakterze projektów kluczowych w zestawieniu ze specyfiką sposobu pomiaru produktów. Założeniem trybu projektów kluczowych była selekcja i dofinansowanie przedsięwzięć o szczególnym znaczeniu dla województwa, nierzadko są to projekty o dużej skali, złożoności i wymagające dużych nakładów finansowych. Analizowane najpopularniejsze wskaźniki produktu często ujmują produkty w sposób ogólny np. mierzona jest liczba doposażonych instytucji ochrony zdrowia czy wybudowanych obiektów infrastruktury szkół wyższych bez uwzględniania np. charakteru zakupionego wyposażenia czy skali budowy / przebudowy. W ten sposób przedsięwzięcia charakteryzujące się przynajmniej z założenia większą istotnością dla rozwoju województwa traktowane są tak samo jak projekty konkursowe, których część ma mniejsze znaczenie, a w projektach kluczowych angażowana jest większa skala środków finansowych. Taki stan rzeczy może być powodem dysproporcji w pomiarze efektywności, dlatego omawiane niżej wskaźniki rezultatu mogą być lepszą podstawą pomiaru efektywności projektów.

Tabela 10. Efektywność kosztowa projektów w zakresie osiągania wskaźników rezultatu

Działanie	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Rodzaj pomiaru	projekty kluczowe		projekty konkursowe	
				n	Wartość na jedną jednostkę wskaźnika	n	Wartość na jedną jednostkę wskaźnika
<b>Działanie 1.1</b>	Oszczędność czasu w przewozach pasażerskich	PLN/rok	faktyczny	15	13,15 zł	142	9,98 zł
			potencjalny	25	5,62 zł	204	8,41 zł
<b>Działanie 1.3</b>	Oszczędność czasu w przewozach pasażerskich	PLN/rok	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	1	3,11 zł	1	45,11 zł
<b>Działanie 2.1</b>	Liczba osób podłączonych do wybudowanej/zmodern. sieci kanalizacyjnej	osoby	faktyczny	1	11 562,41 zł	8	4 622,13 zł
			potencjalny	1	11 562,41 zł	15	5 528,21 zł
<b>Działanie 2.4</b>	Liczba gospodarstw domowych podłączonych do sieci gazowej	szt	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	2	79 304,51 zł	3	3 754,20 zł
<b>Działanie 2.5</b>	Powierzchnia terenów objętych ochroną przeciwpowodziową	ha	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	1	4 630,88 zł	1	1 746,03 zł
<b>Działanie 3.1</b>	Liczba studentów korzystających ze wspartej infrastruktury	osoby	faktyczny	3	12 557,82 zł	3	15 788,36 zł
			potencjalny	3	3 472,50 zł	3	18 510,54 zł
<b>Działanie 3.2</b>	Potencjalna liczba specjalist. badań med., które zostaną wykonane sprzętem	szt./rok	faktyczny	6	111,88 zł	11	1 111,62 zł
			potencjalny	8	107,98 zł	26	237,53 zł
<b>Działanie 3.3</b>	Liczba osób odwiedzających obiekty dziedzictwa kult. objęte wsparciem	osoby/rok	faktyczny	2	267,48 zł	1	.*
			potencjalny	4	57,66 zł	5	76,55 zł
<b>Działanie 4.1</b>	Liczba jednostek publ., które uzyskały możliwość dostępu do internetu	szt.	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	1	587 468,30 zł	2	182 412,01 zł
<b>Działanie 4.2</b>	Ilość jednostek korzystających z aplikacji i usług teleinformat.	szt.	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	2	198 007,65 zł	11	471 700,42 zł
<b>Działanie 5.4</b>	Liczba przedsiębiorstw wspartych przez IOB	szt.	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	3	236 095,41 zł	2	335 378,01 zł
<b>Działanie 5.6</b>	Liczba inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach	szt.	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	5	2 628 776,30 zł	3	931 804,12 zł
<b>Działanie 6.1</b>	Liczba osób korzystających z wybudowanych / przebud. ścieżek rowerowych	osoby	faktyczny	-	-	-	-
			potencjalny	2	1 425,38 zł	1	84,34 zł
<b>Działanie 6.2</b>	Liczba osób korzystających z produktów turystycznych	osoby/rok	faktyczny	2	1 531,21 zł	6	1 147,93 zł
			potencjalny	3	203,56 zł	17	35,77 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) oraz wniosków o płatność końcową złożonych w ramach RPO WK-P 2007-2013; zaprezentowane paski ilustrują wartość projektu przypadającą na jedną jednostkę wskaźnika w sposób zrelatywizowaną dla każdego wskaźnika rozłącznie; \* wartość nie może być wyliczona ze względu na osiągniętą wartość wskaźnika na poziomie 0

Sytuacja pod względem efektywności w osiąganiu rezultatów w Działaniu 1.1 jest zbliżona do zidentyfikowanej w zakresie osiągania produktów. W tym przypadku również uwzględniając jedynie projekty zakończone wyższą efektywnością posiadają projekty konkursowe, ponieważ wśród nich na 1 zł rocznej oszczędności w przewozach pasażerskich przypada średnio 9,98 zł, a w projektach kluczowych nieco więcej, bo 13,15 zł. Jeżeli jednak weźmiemy pod uwagę wszystkie projekty, to projekty kluczowe potencjalnie charakteryzują się wyższą efektywnością, w ich przypadku na 1 zł rocznej oszczędności w przewozach pasażerskich przypada średnio 5,62 zł, a w projektach konkursowych 8,41 zł. Projekty kluczowe charakteryzują się wyższą efektywnością również w przypadku Działania 1.3, tu również mierzono rezultaty w zakresie ekonomicznej oszczędności czasu w przewozach pasażerskich i w projektach kluczowych potencjalnie na 1 zł oszczędności w przewozach pasażerskich przypada 3,11 zł, a w projektach konkursowych niemal piętnastokrotnie więcej – 45,11 zł.

W Działaniu 2.1 projekty konkursowe cechuje wyższy poziom efektywności kosztowej uwzględniającej osiągnięte rezultaty. W przypadku projektów kluczowych na 1 gospodarstwo domowe podłączone do wybudowanej / zmodernizowanej sieci kanalizacyjnej przypada średnio 11 562,41 zł, a w projektach konkursowych ponad dwukrotnie mniej – 4 622,13 zł. Sytuacji nie zmienia także uwzględnienie pomiaru potencjalnego, ponieważ poddawany w tym przypadku analizie projekt kluczowy jest już

zakończony, a w projektach konkursowych zmiana w średniej kwocie jest niewielka. Podobny stan rzeczy występuje w Działaniu 2.4, tu również efektywność projektów kluczowych jest znacząco niższa (w ich przypadku na 1 gospodarstwo domowe przyłączone do sieci gazowej przypada 79 304,51 zł, a w projektach konkursowych było to 3 754,20 zł). Również Działanie 2.5 wpisuje się w tendencję większej skuteczności projektów konkursowych – w ich przypadku na 1 ha powierzchni terenów objętych ochroną przeciwpowodziową przypada 1 746,03 zł, a w projektach kluczowych kwota ta jest wyższa i wynosi 4 630,88 zł.

W przypadku Działania 3.1 mamy do czynienia z odmienną sytuacją – projekty kluczowe są bardziej efektywne od konkursowych. W zakończonych projektach kluczowych na 1 studenta korzystającego ze wspartej infrastruktury przypada średnio 12 557,82 zł, a w projektach konkursowych kwota ta jest wyższa – 15 788,36 zł. Przewaga projektów kluczowych jest jeszcze większa, jeśli weźmiemy pod uwagę wszystkie rozpoczęte projekty – w ujęciu potencjalnym w projektach kluczowych na 1 studenta korzystającego ze wspartej infrastruktury przypada 3 472,50 zł, a w projektach konkursowych ponad pięciokrotnie więcej, bo 18 510,54 zł. Projekty kluczowe charakteryzują się znacząco wyższą efektywnością także w ramach Działania 3.2. W jego przypadku, w zakończonych projektach konkursowych na 1 szt. potencjalnych specjalistycznych badań medycznych, które zostaną wykonane sprzętem rocznie przypada 1 111,62 zł, a w projektach kluczowych niemal dziesięciokrotnie mniej – 111,88 zł. Jeśli weźmiemy pod uwagę wszystkie projekty i ich planowane nakłady oraz rezultaty to przewaga projektów kluczowych pod względem efektywności nie jest tak duża, lecz wciąż jest utrzymana. W przypadku Działania 3.3 również mamy do czynienia z wyższą efektywnością projektów kluczowych w osiąganiu rezultatów, uwzględniając pomiar potencjalny (nie jest możliwe przeprowadzenie porównań i dokonanie pomiaru faktycznego, ponieważ w jedynym uwzględnionym zakończonym projekcie konkursowym osiągnięto wartość wskaźnika na poziomie 0, co wyklucza możliwość wyliczenia efektywności kosztowej) w projektach kluczowych na jedną osobę odwiedzającą obiekty dziedzictwa kulturowego objęte wsparciem rocznie przypada 57,66 zł, a w projektach konkursowych kwota jest większa – wynosi 76,55 zł.

Tendencje w efektywności projektów Działania 4.1 pozostają w opozycji do tendencji zidentyfikowanych w Działaniach Osi priorytetowej III. W tym przypadku projekty konkursowe są bardziej efektywne niż kluczowe. W przypadku tych pierwszych na 1 jednostkę publiczną, która uzyskała możliwość dostępu do Internetu przypada wg pomiaru potencjalnego średnio 182 412,01 zł, a w projektach kluczowych kwota ta jest ponad trzykrotnie większa – na poziomie 587 468,30 zł. Jednak w Działaniu 4.2 znów mamy do czynienia z przewagą projektów kluczowych pod względem poziomu efektywności. W ich przypadku na 1 jednostkę korzystającą z aplikacji i usług teleinformatycznych przypada w ujęciu potencjalnym średnio 198 007,65 zł, a wśród projektów konkursowych wielkość ta jest znacznie wyższa i wynosi 471 700,42 zł.

W ramach Działania 5.4 również wyższą efektywnością charakteryzują się projekty kluczowe. Na 1 przedsiębiorstwo wsparte przez IOB w przypadku projektów kluczowych potencjalnie przypada 236 095,41 zł, a w przypadku projektów konkursowych 335 378,01 zł. Odmienna tendencja występuje w przypadku Działania 5.6, tutaj to projekty konkursowe charakteryzują się wyższą efektywnością. W przypadku projektów wybranych w trybie konkursowym, na jedną inwestycję zlokalizowaną na przygotowanych terenach przypada w ujęciu potencjalnym 931 804,12 zł, a w projektach kluczowych znacząco więcej – średnio 2 628 776,30 zł.

W Działaniu 6.1 to projekty konkursowe charakteryzują się wyższą efektywnością, w ich przypadku na 1 osobę korzystającą z wybudowanych / przebudowanych ścieżek rowerowych przypada 84,34 zł, a w projektach kluczowych wielokrotnie więcej – 1 425,38 zł. Podobna tendencja występuje w przypadku Działania 6.2, gdzie również projekty konkursowe charakteryzują się wyższą efektywnością kosztową w zakresie osiągania rezultatów. Uwzględniając projekty zakończone w ich przypadku na 1 osobę korzystającą z produktów turystycznych przypada średnio 1 147,93 zł, a w projektach kluczowych kwota ta jest wyższa i wynosi 1 531,21 zł. Do takiego samego wniosku skłaniają analizy obejmujące również projekty niezakończone – w projektach kluczowych na 1 osobę korzystającą z produktów turystycznych potencjalnie przypada 203,56 zł, a w projektach konkursowych 35,77 zł.

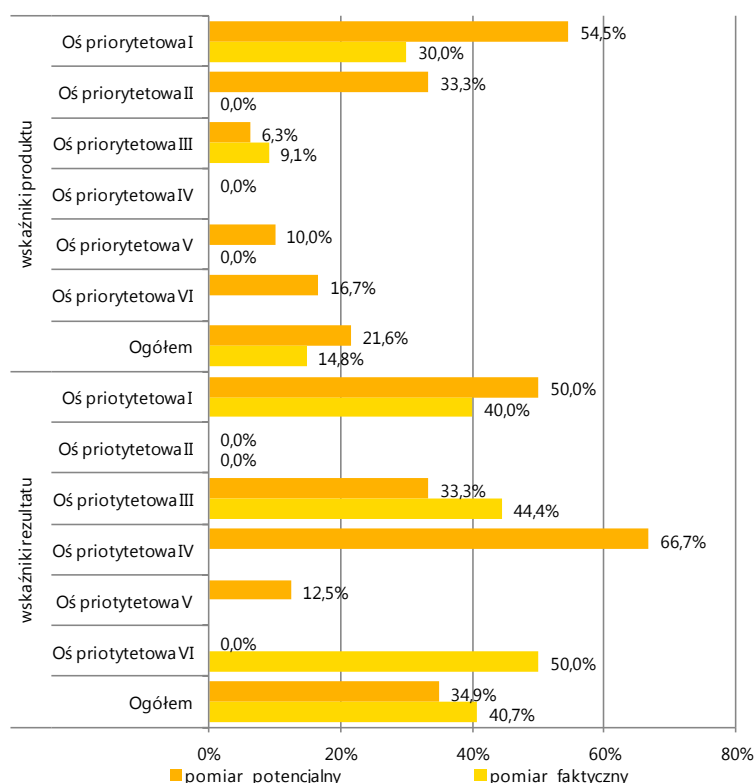
Konkludując powyższe rozważania, należy wyciągnąć wniosek, iż w przypadku efektywności kosztowej w osiąganiu rezultatów sytuacja jest bardzo zróżnicowana, w 7 na 14 analizowanych Działaniach wyższą efektywnością charakteryzują się projekty kluczowe, są to Działania: 1.1, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.2 oraz 5.4. Jednak w tak samo licznej grupie 7 Działaniach wyższą efektywnością charakteryzowały się projekty konkursowe. Przeważają one pod względem efektywności w Działaniach 2.1, 2.4, 2.5, 4.1, 5.6, 6.1 oraz 6.2. Wobec powyższych danych jako główne tendencje wyróżnić należy: generalnie wyższą efektywność kosztową projektów kluczowych w zakresie osiągania rezultatów w projektach Osi priorytetowej I czyli związanych z transportem oraz Osi priorytetowej III, a także niższą efektywność tego typu projektów w projektach Osi priorytetowej II.

Przynajmniej część wskaźników rezultatu takich jak np. oszczędność czasu w PLN umożliwia skwantyfikowany pomiar, który uwzględnia skalę realizowanego projektu, w tym jego wagę w takim znaczeniu, że jeżeli projekt jest istotny dla rozwoju sieci drogowej województwa, to powinien osiągnąć wysoki rezultat dla oszczędności czasu. Stąd analiza efektywności kosztowej w zakresie rezultatów może w sposób trafniejszy charakteryzować projekty kluczowe, w jej przypadku mniej uprawniony wydaje się być wskazywany wcześniej wniosek o niewspółmierności sposobu pomiaru produktów do natury zróżnicowania ważności projektów kluczowych i konkursowych dla rozwoju regionu.

Efektywność projektów kluczowych w zakresie osiągania rezultatów należy uznać za nieco wyższą niż zidentyfikowana w zakresie osiągania produktów. Taka zależność może świadczyć o większej „sprawności” projektów kluczowych, ponieważ przy mniejszej efektywności w osiąganiu produktów, są one nieco bardziej efektywne w osiąganiu rezultatów, które z produktów wynikają. Inaczej rzecz ujmując, zależność ta świadczy o lepszym wykorzystaniu produktów na rzecz otrzymania rezultatów, co może się wiązać ze strategicznym charakterem projektów kluczowych, ponieważ np. budowa kilometra drogi w punkcie o newralgicznym charakterze dla całej sieci połączeń komunikacyjnych przyniesie większy rezultat niż budowa tego samego kilometra w punkcie mającym peryferyjne znaczenie. Źródłem podobnych wniosków są również przedstawione niżej zrelatywizowane dane o efektywności projektów kluczowych, które przedstawiają udział projektów kluczowych, których efektywności jest wyższa aniżeli średnia wśród projektów konkursowych.



Wykres 29. Udział projektów kluczowych charakteryzujących się wyższą efektywnością kosztową niż średnia dla projektów konkursowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13) oraz wniosków o płatność końcową złożonych w ramach RPO WK-P 2007-2013; Oś priorytetowa I: wskaźniki produktu: pomiar potencjalny - n=11, pomiar faktyczny - n=7, wskaźniki rezultatu: pomiar potencjalny - n=28, pomiar faktyczny - n=9; Oś priorytetowa II: wskaźniki produktu: pomiar potencjalny - n=6, pomiar faktyczny - n=3, wskaźniki rezultatu: pomiar potencjalny - n=4, pomiar faktyczny - n=1; Oś priorytetowa III: wskaźniki produktu: pomiar potencjalny - n=16, pomiar faktyczny - n=10, wskaźniki rezultatu: pomiar potencjalny - n=15, pomiar faktyczny - n=5; Oś priorytetowa IV: wskaźniki produktu: pomiar potencjalny - n=2, wskaźniki rezultatu: pomiar potencjalny - n=3; Oś priorytetowa V: wskaźniki produktu: pomiar potencjalny - n=10, wskaźniki rezultatu: pomiar potencjalny - n=8; Oś priorytetowa VI: wskaźniki produktu: pomiar potencjalny - n=6, pomiar faktyczny - n=3, wskaźniki rezultatu: pomiar potencjalny - n=5, pomiar faktyczny - n=1; ogółem: wskaźniki produktu: pomiar potencjalny - n=51, pomiar faktyczny - n=27, wskaźniki rezultatu: pomiar potencjalny - n=63, pomiar faktyczny - n=16

Uwzględniając pomiar faktyczny oparty na osiągniętych wartościach wskaźników należy stwierdzić, iż większość analizowanych projektów kluczowych charakteryzuje się niższą efektywnością kosztową, aniżeli projekty konkursowe. Zaledwie 14,8% przedsięwzięć charakteryzowało się wyższą efektywnością w osiąganiu produktów niż średnia w projektach konkursowych. Jeżeli realizowane projekty zakończą się zgodnie z planem to, możliwe będzie nieznaczne polepszenie sytuacji, ponieważ uwzględniając pomiar potencjalny wyższa niż w projektach konkursowych efektywność może być osiągnięta w przypadku 21,6% projektów kluczowych. Szczególnie niekorzystna sytuacja występuje w przypadku Osi priorytetowej IV, gdzie wg uwzględnionego w analizie pomiaru potencjalnego żaden projekt kluczowy nie charakteryzował się efektywnością wyższą niż średnia dla projektów konkursowych. Podobna sytuacja występuje w Osi priorytetowej V, w którym zaledwie 10% projektów kluczowych charakteryzuje się wyższą efektywnością uwzględniając pomiar potencjalny, a uwzględniając pomiar faktyczny – żaden projekt nie charakteryzuje się wyższą efektywnością. Analizując wyniki dla pomiaru potencjalnego żaden projekt kluczowy nie charakteryzuje się wyższą efektywnością również w Osi priorytetowej II. Relatywnie wysoką efektywnością charakteryzują się projekty kluczowe Osi priorytetowej I, tylko w jej przypadku ponad połowa projektów kluczowych (w ujęciu potencjalnym) charakteryzuje się wyższą efektywnością, aniżeli obserwowana w projektach konkursowych.

Nieco lepiej kształtuje się sytuacja w przypadku efektywności w osiąganiu rezultatów, w tym przypadku 40,7% analizowanych projektów kluczowych charakteryzuje się wyższą efektywnością niż średnia w projektach konkursowych (uwzględniając pomiar potencjalny 34,9% projektów). W tym ujęciu szczególnie niekorzystna jest sytuacja w Osi priorytetowej II, gdzie zarówno w pomiarze potencjalnym jak i faktycznym żaden projekt kluczowy nie charakteryzuje się efektywnością wyższą niż średnia dla projektów konkursowych. Taka sama sytuacja występuje również dla pomiaru potencjalnego w Osi priorytetowej VI, co również wskazuje na występowanie zagrożenia niską efektywnością, którego nie niweluje informacja, iż w pomiarze faktycznym połowa projektów kluczowych charakteryzuje się wyższą efektywnością, ponieważ pomiar potencjalny uwzględnia szerszą liczbę projektów.

Również w przypadku efektywności w osiąganiu rezultatów projekty kluczowe najlepiej wypadają w ramach Osi priorytetowej I, dość wysokie wyniki osiągnięte zostały także w Osiach III oraz IV, lecz w ostatnim przypadku analizowana była dość wąska grupa projektów.



Podsumowując, większość projektów kluczowych charakteryzuje się niższą efektywnością kosztową w osiąganiu produktów i rezultatów niż ma to miejsce w przypadku przedsięwzięć trybu konkursowego. Wydaje się, że dominujące znaczenie ma tutaj specyfika projektów kluczowych – w przedsięwzięciach tych najważniejsze jest generowanie oddziaływania strategicznego oddziaływania, które może być nie do uchwycenia poprzez proste wskaźniki produktu, ale jednocześnie pozostaje kosztochłonne ze względu na skalę podejmowanych działań w projektach indywidualnych. Innymi słowy, miara efektywności kosztowej może z jednej strony nie pozwalać na uchwycenie istoty tego rodzaju przedsięwzięć (kompleksowe odnoszenie się do problemów rozwojowych województwa), a z drugiej strony tworzyć wrażenie ich ekonomicznej nieopłacalności w porównaniu z projektami konkursowymi. Z tego względu ocena projektów kluczowych z wykorzystaniem kryterium efektywności może prowadzić do błędnych wniosków, szczególnie przy dokonywaniu zestawień z projektami w trybie konkursowym, i dlatego jest niewystarczająca bez dodatkowego ujmowania charakteru oddziaływania projektów kluczowych. Wtedy bowiem jedynie możliwe jest wykazanie, że pomimo niższego poziomu efektywności kosztowej występuje uzasadnienie dla realizacji danego przedsięwzięcia ze względu na jego wpływ na różne wymiary funkcjonowania regionu.

Przykładem takiego stanu rzeczy jest choćby projekt *Rozbudowa infrastruktury technicznej Bydgoskiego Parku Przemysłowego*, który w sposób kompleksowy wpisuje się w ścieżki rozwoju województwa wytyczone w dokumentach strategicznych (wg przeprowadzonej analizy logicznej), a w Działaniu 5.6, w ramach którego był on realizowany efektywność projektów kluczowych w zakresie osiągania rezultatów zidentyfikowano jako niższą niż wśród projektów konkursowych. Kompleksowo w kierunku rozwoju województwa wpisuje się również projekt *Toruński Inkubator Technologiczny* realizowany w Działaniu 4.1, w którym projekty kluczowe ocenione zostały jako mniej efektywne. Podobnie oceniono również Działanie 6.1., a w jego ramach realizowano projekt *Bory Tucholskie - w labiryntach natury - wzmocnienie pozycji regionu Borów Tucholskich na turystycznej mapie Polski poprzez rozwój infrastruktury turystycznej*, który w sposób kompleksowy odpowiada na wyzwania rozwojowe postawione w dokumentach strategicznych biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonej analizy logicznej.

Zauważyć więc należy, że istotność dla rozwoju regionu projektów (charakterystyczna dla projektów kluczowych) w większym stopniu znajduje odzwierciedlenie w obszarze rezultatów i szerokiego oddziaływania na rozwój regionalny, co dodatkowo znajduje potwierdzenie w lepszej sytuacji projektów kluczowych względem projektów konkursowych pod kątem efektywności opartej o osiągnięte wartości wskaźników rezultatu niż ma to miejsce w przypadku, gdy ujmowane są wartości wskaźników produktu. Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż ocena projektu pod kątem jego rezultatów jest znacznie trudniejsza (a w perspektywie krótkookresowej – wręcz niemożliwa) wskazać należy na uzasadnienie stosowania trybu pozakonkursowego dla przedsięwzięć szczególnie kosztownych, ale jednocześnie silnie oddziałujących na całokształtowy rozwój województwa. Tak jak bowiem w większości dofinansowanych przedsięwzięć w ramach RPO WK-P 2007-2013 ocena pod kątem osiągniętych wartości wskaźników produktów może być adekwatna, tak w przypadku projektów kluczowych jest ona wysoce niewystarczająca. Przedsięwzięcia te z powodu swojej specyfiki mogą być relatywnie bardziej kosztowne (a także – mniej efektywne kosztowo), a tym samym na etapie oceny złożonych wniosków o dofinansowanie mogłyby zostać ocenione gorzej niż projekty cechujące się wyższym poziomem efektywności kosztowej, ale jednak występuje w ich przypadku strategiczne uzasadnienie dla realizacji danego rodzaju działań. Tryb pozakonkursowy stanowi optymalne rozwiązanie dla uwzględnienia w Programie strategicznie istotnych projektów, bez jednoczesnego podporządkowywania ogólnego trybu selekcji dofinansowanych przedsięwzięć specyfice projektów kluczowych (dla którego z kolei nie ma uzasadnienia w przypadku większości projektów realizowanych w ramach trybu konkursowego).

Należy także podkreślić, iż nie bez znaczenia jest tutaj także wyraźnie mniejsza liczba projektów kluczowych w porównaniu z przedsięwzięciami, których wybór został przeprowadzony w ramach trybu konkursowego – taka sytuacja generuje większą wrażliwość uzyskanych wyników na skrajne wartości generowane przez pojedyncze projekty.

Uwzględniając wnioski płynące z analizy efektywności kosztowej projektów kluczowych, celowe jest stosowanie w ramach RPO WK-P 2014-2020 takiego podejścia do zagadnienia efektywności przedsięwzięć strategicznych, które uwzględniać będzie specyfikę tych projektów, na którą m.in. składa się duża kosztochłonność (skutkująca obniżonym – w stosunku do projektów konkursowych – poziomem efektywności kosztowej).

**Rekomendacja 9.** Zarówno na etapie selekcji, jak i monitoringu projektów strategicznych należy brać pod uwagę specyfikę projektów kluczowych w zakresie pomiaru efektów, jak i uwzględniania wymiaru efektywnościowego dofinansowanych przedsięwzięć.

### 3.4 OCENA WPŁYWU PROJEKTÓW KLUCZOWYCH NA EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ROZWOJEM

W niniejszym podrozdziale raportu skupiono się na ocenie wpływu projektów kluczowych na efektywność zarządzania rozwojem. Analizą objęto takie zagadnienia jak: powiązanie projektów kluczowych z celami i obszarami realizacji Strategii Rozwoju Województwa na lata 2007-2020 oraz ich aktualności w stosunku do Planu modernizacji 2020+; stopień koncentracji środków wydatkowanych na realizację projektów kluczowych w kontekście obszarów rozwojowych wskazanych w Strategii Rozwoju Województwa; oddziaływanie projektów kluczowych na proces zarządzania rozwojem; skala występowania efektu mnożnikowego; obszary realizacji projektów strategicznych w latach 2014-2020.

#### 3.4.1 Powiązanie projektów kluczowych z celami i obszarami realizacji Strategii Rozwoju Województwa

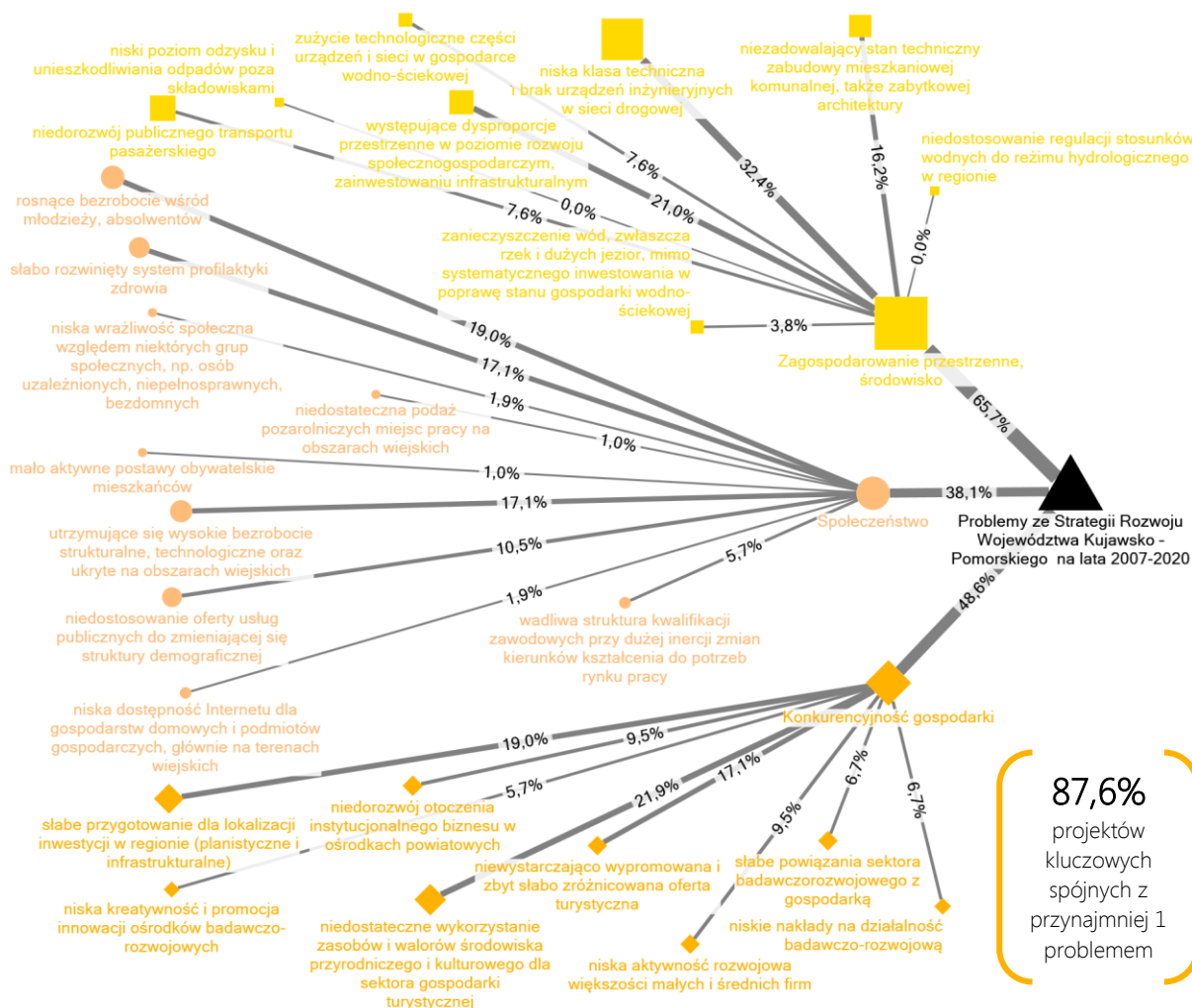
Warunkiem koniecznym występowania szerokiego i odpowiednio ukierunkowanego wpływu projektów kluczowych na rozwój regionu jest ich spójność z występującymi w województwie problemami oraz wytyczonymi ścieżkami rozwoju. W celu wykrycia zakresu tej spójności przeprowadzono analizę logiczną polegającą na wykryciu powiązań poszczególnych projektów kluczowych z problemami oraz obszarami rozwoju wytyczonymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020

(przyjętej w 2005 r.) i Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+ (przyjętej w 2013 r.). Przedmiotem analizy były zapisy wniosków o dofinansowanie dotyczące problemów stanowiących uzasadnienie realizacji projektu oraz zdefiniowanych przez projektodawców celów planowanych przedsięwzięć.

Główne wyniki przeprowadzonej analizy zaprezentowano na schematach zamieszczonych na kolejnych stronach. Figury geometryczne przedstawione na schematach przedstawiają obszary wyróżnione w dokumentach strategicznych, a linie oznaczają powiązanie obszaru bardziej szczegółowego z obszarem ogólniejszym wynikające z zapisów dokumentów strategicznych. Grubość linii reprezentuje skalę spójności projektów kluczowych z bardziej szczegółowym obszarem, który łączy linia. Należy ją interpretować w taki sposób, że im grubsza linia tym większa część projektów kluczowych jest spójna z danym obszarem (co pozostaje w zgodzie z wartością procentową umieszczoną na każdej z linii). Z kolei wielkość figur geometrycznych reprezentuje wielkość środków finansowych przeznaczonych na realizację projektów kluczowych spójnych z obszarem, który reprezentuje dana figura. Im większa dana figura, tym większa część środków finansowych została przeznaczona na realizację projektów spójnych z danym obszarem. Kolory oraz kształt figur służą wizualnemu wyróżnieniu obszarów ogólnych oraz przyporządkowanych im obszarów szczegółowych.

Pierwszy zamieszczony schemat dotyczy spójności projektów kluczowych z problemami wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020.

Rysunek 2. Spójność projektów kluczowych z problemami wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów wniosków o dofinansowanie oraz Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2007-2020; n=105 bd=2; zaprezentowane na rysunku wartości procentowe oznaczają udział projektów kluczowych, które są spójne z danym problemem głównym / szczegółowym w całkowitej liczbie analizowanych projektów kluczowych; odsetki nie sumują się do 100% jeden projekt mógł być spójny z więcej niż jednym problemem

Według zapisów wniosków o dofinansowanie zdecydowana większość – 87,6% – projektów kluczowych jest spójna z przynajmniej 1 problemem wyróżnionym w Strategii na lata 2007-2020. Największa część projektów jest spójna z problemami zgrupowanymi w problem główny „zagospodarowanie przestrzenne i środowiska” – z przynajmniej 1 problemem należącym do tej grupy zbieżne jest 65,7% projektów na łączną kwotę 1,926 mld zł, która stanowi 66,4% całkowitej wartości wszystkich projektów kluczowych. W jego ramach projekty kluczowe najczęściej spójne były z problemami związanymi z transportem oraz zróżnicowaniem

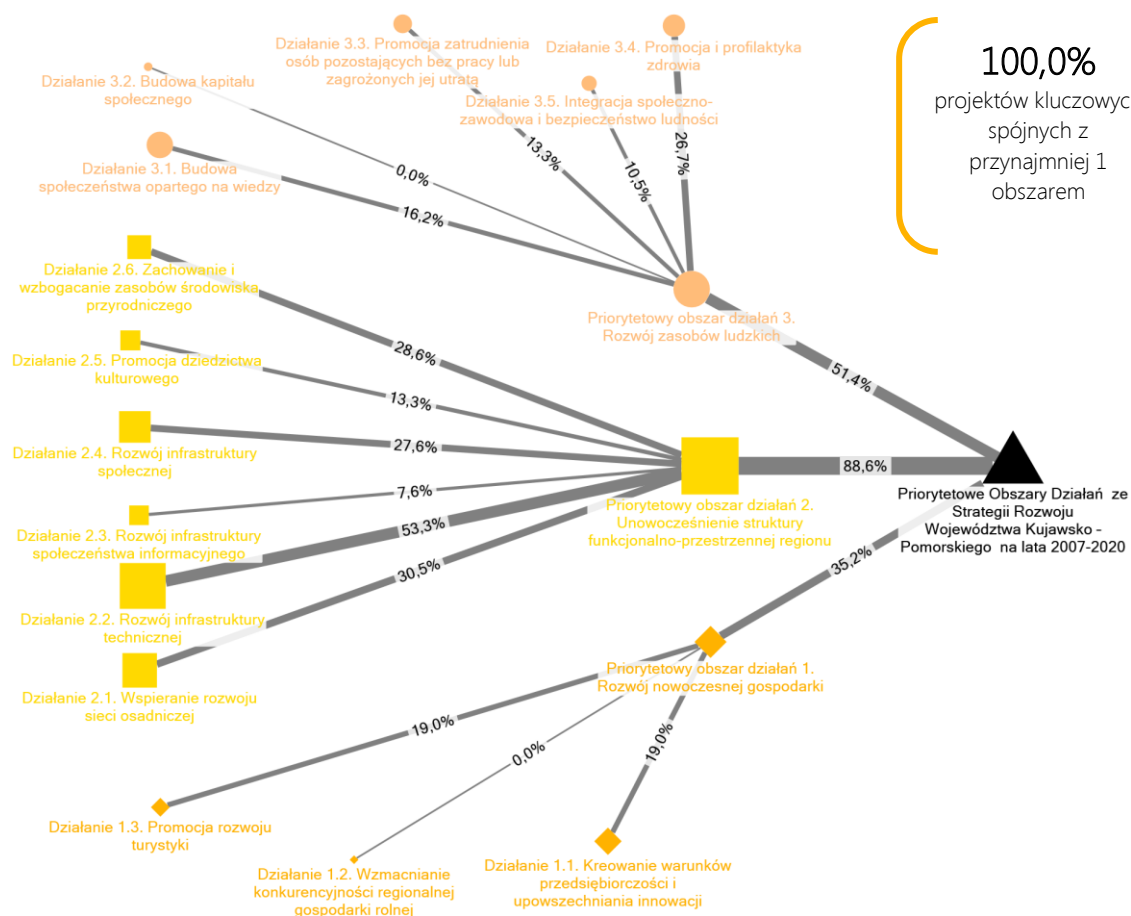
przestrzennym na terenie województwa takimi jak: niska klasa techniczna i brak urządzeń inżynierskich w sieci drogowej (32,4% projektów, których wartość stanowi 40,8% środków finansowych<sup>17</sup>) czy występujące dysproporcje przestrzenne w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, zainwestowaniu infrastrukturalnym (21,0% projektów, których wartość stanowi 13,8% środków finansowych). Z kolei żaden projekt kluczowy nie jest związany z problemami związanymi z niedostosowaniem regulacji stosunków wodnych do reżimu hydrologicznego regionu oraz niskim poziomem odzysku i unieszkodliwiania odpadów poza składowiskami. Ponadto projekty kluczowe rzadko zbieżne są z problemami związanymi z zanieczyszczeniem wód, zwłaszcza rzek i dużych jezior. Wobec tego mniejsza jest spójność projektów kluczowych z problemami związanymi ze środowiskiem naturalnym.

48,6% projektów kluczowych odpowiada na problemy związane z konkurencyjnością gospodarki, ich łączna wartość wynosi 1,428 mld zł, co stanowi niemal połowę – 49,2% – łącznej wartości wszystkich projektów kluczowych. Wśród tego rodzaju problemów projekty kluczowe najczęściej dotyczyły tych związanych z niedostatecznym wykorzystaniem zasobów i walorów środowiska przyrodniczego i kulturowego dla sektora gospodarki turystycznej (21,9% projektów kluczowych, których wartość stanowi 23,7% środków finansowych) oraz słabym przygotowaniem dla lokalizacji inwestycji w regionie (19,0% projektów, których wartość stanowi 21,1% środków finansowych). Z kolei rzadko projekty kluczowe odpowiadały na problemy związane z niską kreatywnością i promocją innowacji (5,7% projektów), słabym powiązaniem sektora badawczo-rozwojowego z gospodarką (6,7% projektów) oraz niskimi nakładami na działalność badawczo-rozwojową (6,7% projektów). Gdyby problemy te zagregować w jeden związany z działalnością badawczo-rozwojową i innowacjami to łączny udział nie jest wcale tak niski, więc znaczenie ma tutaj również szczegółowość problemów wskazywanych w Strategii.

Z problemami o charakterze społecznym (zgrupowanymi w problem główny „Społeczeństwo”) wg zapisów wniosków o dofinansowanie, spójne jest 38,1% projektów kluczowych na łączną kwotę 0,763 mld zł stanowiącą 26,3% wartości wszystkich projektów kluczowych. Projekty te wykazują spójność zwłaszcza z problemami dotyczącymi sytuacji na rynku pracy takimi jak: rosnące bezrobocie wśród młodzieży i absolwentów (19,1% projektów, których wartość stanowi 13,1% środków finansowych) czy utrzymujące się wysokie bezrobocie strukturalne, technologiczne oraz ukryte na obszarach wiejskich (17,1% projektów, których wartość stanowi 11,6% środków finansowych). Relatywnie często projekty kluczowe są także zbieżne z problemami dot. słabo rozwiniętego systemu profilaktyki zdrowia – związane z nimi było 17,1% projektów, których wartość stanowi 10,3% łącznej wartości wszystkich projektów kluczowych. Natomiast rzadko projekty kluczowe posiadają powiązania z problemami dot. niedostatecznej podaży pozarolniczych miejsc pracy w obszarach wiejskich (1,0% projektów), mało aktywnej postawy obywatelskiej mieszkańców (1,0% projektów) oraz niskiej wrażliwości społecznej względem niektórych grup społecznych np. osób uzależnionych, niepełnosprawnych, bezdomnych (1,9% projektów) czy niskiej dostępności Internetu dla gospodarstw domowych i podmiotów gospodarczych, głównie na terenach wiejskich. Warto zwrócić uwagę, iż wśród problemów, z którymi projekty kluczowe są najrzadziej spójne znajdują się takie, które albo mają dalekie konotacje gospodarcze, albo dotyczą obszarów wiejskich.

<sup>17</sup> Ilekcioć w niniejszym podrozdziale mowa o % środków finansowych, oznacza to % środków finansowych stanowiących łączną wartość projektów kluczowych (2,903 mld zł).

Rysunek 3. Spójność projektów kluczowych z priorytetowymi obszarami działań wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów wniosków o dofinansowanie oraz Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2007-2020; n=105 bd=2; zaprezentowane na rysunku wartości procentowe oznaczają udział projektów kluczowych, które są spójne z danym priorytetowym obszarem działań w całkowitej liczbie analizowanych projektów kluczowych; odsetki nie sumują się do 100% jeden projekt mógł być spójny z więcej niż jednym priorytetowym obszarem działań

Według zapisów wniosków o dofinansowanie wszystkie projekty kluczowe są spójne z przynajmniej jednym priorytetowym obszarem działań ujętym w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020. Przy czym najczęściej są one zbieżne z Priorytetowym obszarem działań 2. Unowocześnienie struktury funkcjonalno-przestrzennej regionu – z obszarem tym związane jest 88,6% projektów kluczowych o wartości 2,514 mld zł, która stanowi 86,6% łącznej wartości wszystkich projektów kluczowych. W ramach tego obszaru projekty wybrane w trybie pozakonkursowym najczęściej wykazują spójność z działaniami dotyczącymi infrastruktury technicznej – z Działaniem 2.2. Rozwój infrastruktury technicznej zbieżna jest ponad połowa (53,3%) projektów, których wartość stanowi 55,9% ogółu środków finansowych. Projekty kluczowe często są zbieżne z Działaniem 2.1. Wspieranie rozwoju sieci osadniczej (30,5% projektów, których wartość stanowi 31,6% środków finansowych), Działaniem 2.6. Zachowanie i wzbogacenie środowiska przyrodniczego (28,6% projektów, których wartość stanowi 40,7% środków finansowych) oraz Działaniem 2.4. Rozwój infrastruktury społecznej (27,6% projektów, których wartość stanowi 26,4% środków finansowych).

Nieco ponad połowa – 51,4% – projektów kluczowych jest spójna z Priorytetowym obszarem działań 3. Rozwój zasobów ludzkich. Łączna wartość to 1,024 mld zł, co stanowi 35,3% ogółu środków przeznaczonych na realizację projektów kluczowych. W ramach obszaru 3. projekty kluczowe najczęściej są zbieżne z Działaniem 3.4. Promocja i profilaktyka zdrowia (26,7% projektów, których wartość stanowi 13,3% ogółu środków finansowych) oraz 3.1. Budowa społeczeństwa opartego na wiedzy (16,7% projektów, których wartość stanowi 18,6% ogółu środków finansowych). Z kolei żaden projekt wg zapisów wniosków o dofinansowanie nie wykazuje spójności z Działaniem 3.2. Budowa kapitału społecznego.

Spośród trzech Priorytetowych obszarów działań Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020 najmniejsza część projektów kluczowych jest spójna z oznaczonym numerem 1. Rozwój nowoczesnej gospodarki. Z obszarem tym zbieżne jest 35,2% projektów wybranych w trybie pozakonkursowym o łącznej wartości 0,794 mld zł, co stanowi 27,4% łącznej wartości projektów. Po 19,0% projektów kluczowych zbieżne jest z Działaniami 1.3. Promocja rozwoju turystyki (9,4% środków) oraz 1.1. Kreowanie warunków przedsiębiorczości i upowszechniania innowacji (27,4% środków). Z kolei żaden projekt wedle zapisów wniosków o dofinansowanie nie jest zbieżny z Działaniem 1.2 Wzmacnianie konkurencyjności regionalnej gospodarki rolnej.

Podsumowując rozważania dotyczące Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020, która obowiązywała w okresie programowania 2007-2013, należy stwierdzić, iż projekty kluczowe są wysoce spójne z celami wskazanymi w Strategii. Wskazuje na to przede wszystkim fakt, iż wszystkie projekty kluczowe są zbieżne z przynajmniej jednym Priorytetowym obszarem działań, ujętym w Strategii, a 87,6% projektów kluczowych jest związane z przynajmniej jednym problemem wskazanym w omawianym dokumencie. Największa spójność projektów kluczowych występuje w stosunku do obszarów / problemów związanych ze zróżnicowaniem terytorialnym, infrastrukturą, w szczególności infrastrukturą drogową. Projekty wybierane w trybie pozakonkursowym wykazują najmniejszą spójność z problemami / obszarami o charakterze społecznym oraz tymi dotyczącymi obszarów wiejskich. Jednocześnie jednak warto zwrócić uwagę na fakt, iż w większym stopniu mamy do czynienia ze spójnością w ramach obszarów problemowych, w których realizowane były działania projektowe w ramach trybu pozakonkursowego niż ze spójnością w wymiarze problemów, które stanowiły uzasadnienie dla realizacji danego projektu, a które jednocześnie są ujęte w Strategii. Z punktu widzenia właściwego kierunkowania wsparcia w odniesieniu do najważniejszych problemów rozwojowych regionu optymalna byłaby sytuacja odwrotna (choć podkreślić trzeba, że i teraz spójność problemowa projektów kluczowych i dokumentów strategicznych jest wysoka), warto więc ten aspekt uwzględnić w konstruowaniu systemu weryfikacji projektów indywidualnych w ramach RPO WK-P 2014-2020.

Biorąc pod uwagę zapisy Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020 oraz wskazywane wyżej udziały środków finansowych przeznaczane na realizację projektów zbieżnych z poszczególnymi obszarami Strategii, należy wyciągnąć wniosek, iż środki finansowe wydatkowane w ramach projektów kluczowych są kierowane na różne obszary działalności i nie koncentrują się w określonym obszarze. Ma tutaj znaczenie również fakt, iż część projektów kluczowych jest spójna z więcej niż jednym obszarem Strategii, co wskazuje na kompleksowość podejmowanych zadań. Warto mieć na uwadze, że obszary wskazane w Strategii nie są rozłączne lecz powiązane ze sobą, np. realizacja zadań związanych z infrastrukturą społeczeństwa informacyjnego wpływa nie tylko na rozwój infrastrukturalny województwa, lecz ma znaczenie dla gospodarki poprzez tworzenie potencjału dla rozwoju sektora e-commerce, a także rozwoju zasobów ludzkich przez powszechniejszy dostęp do informacji oraz środków ich wymiany.

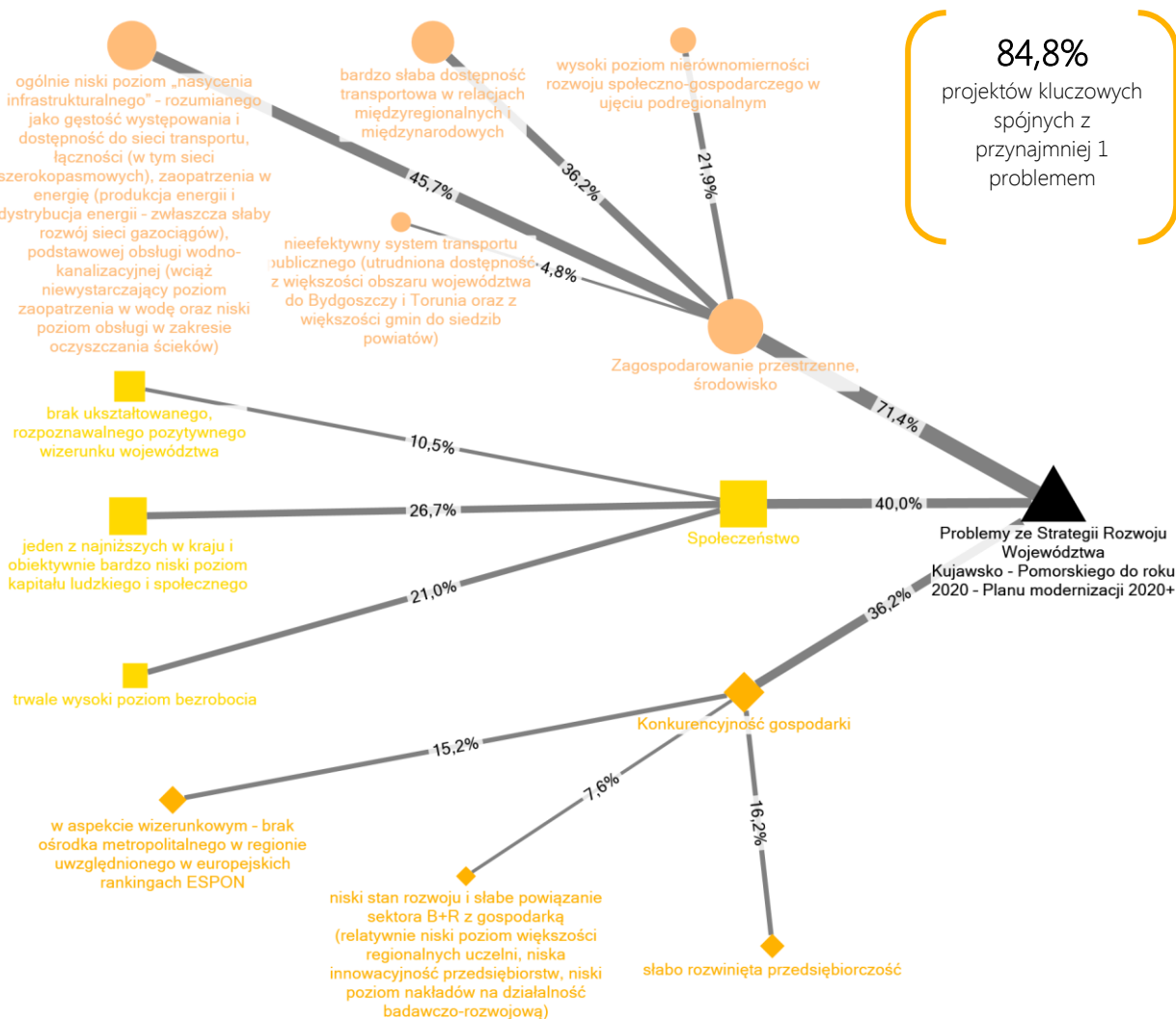
Szeroka spójność projektów kluczowych z obszarami wskazywanymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020 wskazuje na użyteczność projektów kluczowych jako narzędzia zarządzania rozwojem. Poprzez właściwe ukierunkowanie polityki rozwoju w zakresie projektów pozakonkursowych RPO WK-P na lata 2007-2013 stały się one narzędziem realizacji tej polityki. Implikuje to stwierdzenie, iż projekty kluczowe mają wpływ na efektywność zarządzania rozwojem. Cele projektów kluczowych zostały określone w sposób właściwy, który umożliwia wykorzystanie projektów kluczowych jako narzędzia polityki rozwoju, czyli w sposób spójny z polityką rozwoju województwa wyrażoną w dokumentach strategicznych.

Wykazana w ramach niniejszego rozdziału spójność celów projektów kluczowych jest warunkiem koniecznym dla pobudzania przez projekty kluczowe rozwoju województwa. Jeśli weźmiemy pod uwagę analizowane we wcześniejszej części raportu dane wskaźnikowe w zakresie osiągniętych produktów i rezultatów, to należy wyciągnąć wniosek, iż zaplanowane efekty są osiągnięte. Wykorzystane wskaźniki monitorowania przynajmniej w części są spójne z obranymi celami, stąd można wyciągnąć wniosek, iż zaplanowane cele są realizowane. W związku z podkreślaną spójnością celów projektów z obszarami rozwojowymi Strategii można wyciągnąć wniosek o pobudzaniu przez projekty kluczowe rozwoju województwa w kluczowych jego obszarach.

W 2013 roku Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020 została zaktualizowana. Jej miejsce zajął dokument Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+. Kolejne schematy przedstawiają wyniki analizy spójności projektów kluczowych z nową Strategią.



Rysunek 4. Spójność projektów kluczowych z problemami wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+



Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów wniosków o dofinansowanie oraz Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planu modernizacji 2020+; n=105 bd=2; zaprezentowane na rysunku wartości procentowe oznaczają udział projektów kluczowych, które są spójne z danym problemem głównym / szczegółowym w całkowitej liczbie analizowanych projektów kluczowych; odsetki nie sumują się do 100% jeden projekt mógł być spójny z więcej niż jednym problemem; problemy główne ustalono na podstawie wcześniejszej wersji dokumentu (2007-2020), ze względu na niewskazanie problemów głównych w wersji aktualnej (2020+)

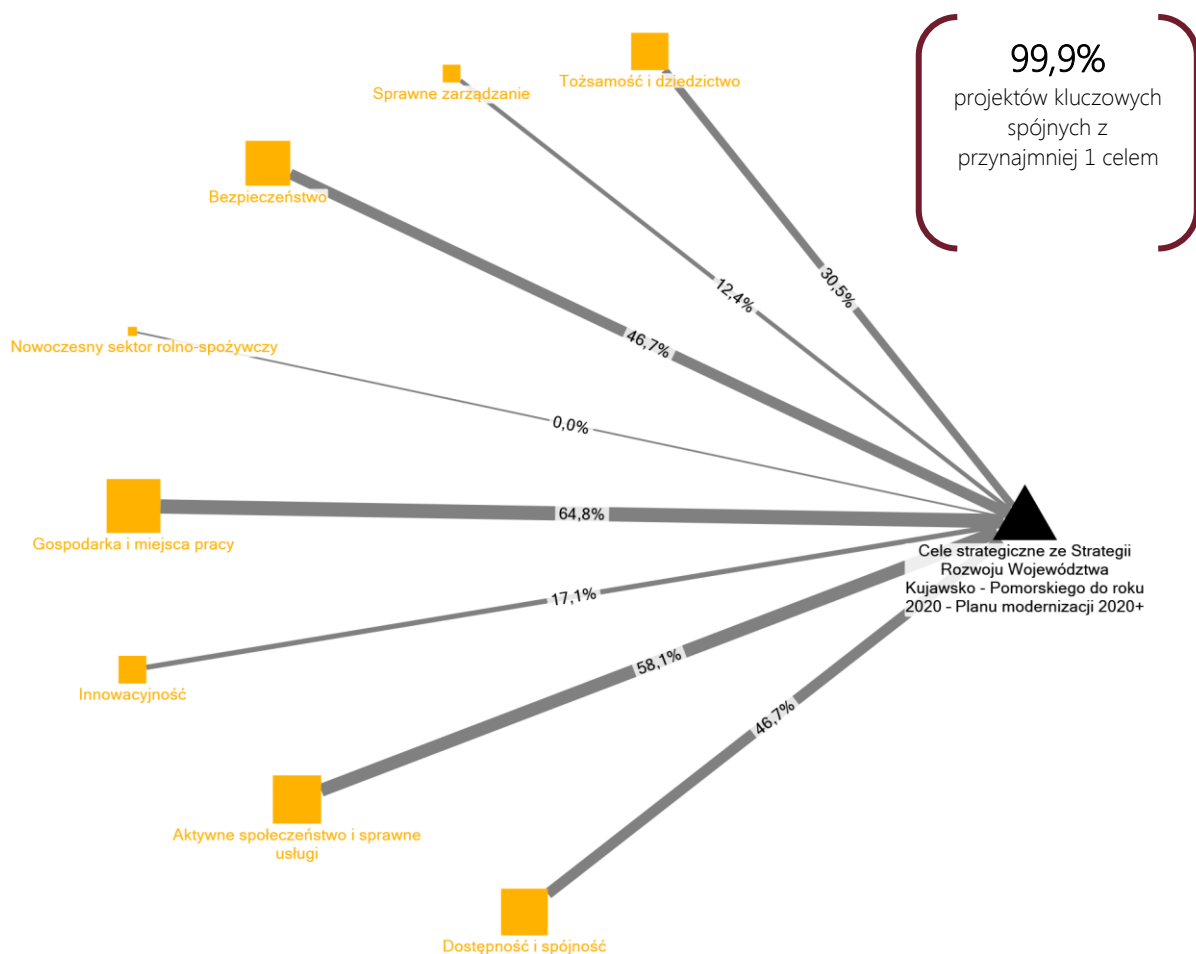
Znaczna część – 84,8% – projektów kluczowych jest spójna z co najmniej 1 problemem wskazanym w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+. Wg zapisów wniosków o dofinansowanie największa część – stanowiąca 71,4% wszystkich projektów partnerskich – jest zbieżna z problemami dot. zagospodarowania przestrzennego i środowiska. Ich łączna wartość to 2,071 mld zł, co stanowi 71,4% całkowitej wartości projektów partnerskich. Spośród problemów szczegółowych projekty kluczowe najczęściej wykazywały spójność z problemem ogólnie niskiego poziomu „nasylenia infrastrukturalnego” – zbieżne z nim jest 45,7% projektów kluczowych. Relatywnie wysoka jest także spójność projektów kluczowych z problemem dotyczącym bardzo słabej dostępności transportowej w relacjach międzyregionalnych i międzynarodowych.

Wg zapisów wniosków o dofinansowanie z problemami społecznymi zgrupowanymi w problem zbiorczy „Społeczeństwo” jest zbieżne 40,0% projektów kluczowych, na realizację których przeznaczono 1,480 mld zł, co stanowi nieco ponad połowę (51,0%) całkowitej wartości projektów kluczowych. Spośród szczegółowych problemów społecznych projekty kluczowe najczęściej były spójne z problemem związanym z niskim poziomem kapitału ludzkiego i społecznego – z problemem tym było zbieżne 26,4% projektów. Z kolei najrzadziej projekty kluczowe są spójne z problemem związanym z brakiem rozpoznawalnego, pozytywnego wizerunku województwa (10,5% projektów)

Nieco rzadziej projekty kluczowe są spójne z problemami należącymi do problemu zbiorczego „Konkurencyjność gospodarki”. Wg zapisów wniosków o dofinansowanie wykazuje z nimi zbieżność 36,2% przedsięwzięć na łączną kwotę 1,128 mld zł, która stanowi 38,9% łącznej wartości projektów kluczowych. Spośród problemów związanych z gospodarką projekty kluczowe najczęściej były spójne z problemem słabo rozwiniętej przedsiębiorczości (16,2% projektów) oraz brakiem ośrodka metropolitalnego uwzględnianego w ESPON (15,2% projektów).



Rysunek 5. Spójność projektów kluczowych z celami strategicznymi wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+



Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów wniosków o dofinansowanie oraz Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planu modernizacji 2020+; n=105 bd=2; zaprezentowane na rysunku wartości procentowe oznaczają udział projektów kluczowych, które są spójne z danym celem strategicznym w całkowitej liczbie analizowanych projektów kluczowych; odsetki nie sumują się do 100% jeden projekt mógł być spójny z więcej niż jednym celem strategicznym;

Niemal wszystkie (99,9%) projekty kluczowe są spójne z przynajmniej 1 celem strategicznym ujętym w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+. Największa część projektów kluczowych jest spójna z celem strategicznym „Gospodarka i miejsca pracy”, wykazuje z nim zbieżność 64,8% projektów na łączną kwotę 2,027 mld zł, która stanowi 69,8% całkowitej wartości projektów kluczowych. Relatywnie często projekty kluczowe są także spójne z celami strategicznymi „Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi” (58,1% projektów, których wartość stanowi 56,3% środków finansowych), „Dostępność i spójność” (46,7% projektów partnerskich, których wartość stanowi 52,7% środków finansowych) oraz „Bezpieczeństwo” (46,7% projektów, których wartość stanowi 48,5% środków finansowych). Z kolei żaden projekt kluczowy nie jest spójny z celem strategicznym „Nowoczesny sektor rolno spożywczy”.

Omówione wyżej wyniki analizy wskazują na wysoką spójność projektów kluczowych z celami Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+, w związku z tym należy wyciągnąć wniosek, iż projekty kluczowe pozostają w dużej mierze nadal aktualne w odniesieniu do celów nowej Strategii. Źródeł utrzymującej się aktualności należy doszukiwać się nie tylko w samym charakterze projektów, lecz także w zbieżności celów obu analizowanych dokumentów strategicznych.

W poniższej tabeli przedstawiono wyniki dodatkowej analizy spójności z podziałem na poszczególne Osie priorytetowe RPO WK-P na lata 2007-2013, dzięki której możliwe jest określenie wewnętrznego (tj. pomiędzy Ośmi priorytetowymi) zróżnicowania spójności wśród projektów kluczowych w kontekście zapisów obu analizowanych dokumentów strategicznych.

Tabela 11. Spójność projektów kluczowych z poszczególnych Osi priorytetowych RPO WK-P na lata 2007-2013 z problemami i obszarami wyróżnionymi w dokumentach strategicznych

	Oś priorytetowa I	Oś priorytetowa II	Oś priorytetowa III	Oś priorytetowa IV	Oś priorytetowa V	Oś priorytetowa VI	Oś priorytetowa VII	Ogółem
<b>Problemy wyróżnione w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2007-2020</b>	75,6%	100,0%	88,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	87,6%
<b>Konkurencyjność gospodarki</b>	36,6%	10,0%	34,6%	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	48,6%
niedorozwój otoczenia instytucjonalnego biznesu w ośrodkach powiatowych	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	100,0%	0,0%	0,0%	9,5%
niska kreatywność i promocja innowacji ośrodków badawczo-rozwojowych	0,0%	0,0%	3,8%	25,0%	33,3%	0,0%	20,0%	5,7%
słabe powiązania sektora badawczo-rozwojowego z gospodarką	0,0%	0,0%	7,7%	25,0%	33,3%	0,0%	20,0%	6,7%
niskie nakłady na działalność badawczo-rozwojową	0,0%	0,0%	7,7%	25,0%	33,3%	0,0%	20,0%	6,7%
niska aktywność rozwojowa większości małych i średnich firm	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	88,9%	10,0%	0,0%	9,5%
słabe przygotowanie dla lokalizacji inwestycji w regionie (planistyczne i infrastrukturalne)	24,4%	10,0%	0,0%	50,0%	55,6%	0,0%	40,0%	19,0%
niedostateczne wykorzystanie zasobów i walorów środowiska przyrodniczego i kulturowego dla sektora gospodarki turystycznej	22,0%	0,0%	23,1%	0,0%	0,0%	50,0%	60,0%	21,9%
niewystarczająco wypromowana i zbyt słabo zróżnicowana oferta turystyczna	0,0%	0,0%	19,2%	0,0%	0,0%	100,0%	60,0%	17,1%
<b>Zagospodarowanie przestrzenne, środowisko</b>	75,6%	100,0%	38,5%	25,0%	55,6%	70,0%	100,0%	65,7%
niska klasa techniczna i brak urządzeń inżynierskich w sieci drogowej	65,9%	0,0%	7,7%	0,0%	11,1%	20,0%	40,0%	32,4%
niedorozwój publicznego transportu pasażerskiego	17,1%	0,0%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,6%
niezadowalający stan techniczny zabudowy mieszkaniowej komunalnej, także zabudowy architektury	4,9%	40,0%	15,4%	0,0%	0,0%	20,0%	100,0%	16,2%
występujące dysproporcje przestrzenne w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczym, zainwestowaniu infrastrukturalnym	2,4%	0,0%	30,8%	25,0%	44,4%	60,0%	40,0%	21,0%
zanieczyszczenie wód, zwłaszcza rzek i dużych jezior, mimo systematycznego inwestowania w poprawę stanu gospodarki wodno-ściekowej	0,0%	30,0%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	3,8%
zużycie technologiczne części urządzeń i sieci w gospodarce wodno-ściekowej	0,0%	70,0%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	7,6%
niski poziom odzysku i unieszkodliwiania odpadów poza składowiskami	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
niedostosowanie regulacji stosunków wodnych do reżimu hydrologicznego w regionie	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Spółeczeństwo</b>	2,4%	0,0%	65,4%	100,0%	77,8%	70,0%	80,0%	38,1%
utrzymujące się wysokie bezrobocie strukturalne, technologiczne oraz ukryte na obszarach wiejskich	0,0%	0,0%	11,5%	25,0%	77,8%	30,0%	80,0%	17,1%
rosnące bezrobocie wśród młodzieży, absolwentów	0,0%	0,0%	19,2%	25,0%	77,8%	30,0%	80,0%	19,0%
wadliwa struktura kwalifikacji zawodowych przy dużej inercji zmian kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy	0,0%	0,0%	11,5%	0,0%	22,2%	0,0%	20,0%	5,7%
niedostateczna podaż pozarolniczych miejsc pracy na obszarach wiejskich	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	1,0%
niska dostępność Internetu dla gospodarstw domowych i podmiotów gospodarczych, głównie na terenach wiejskich	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	11,1%	0,0%	0,0%	1,9%
niedostosowanie oferty usług publicznych do zmieniającej się struktury demograficznej	0,0%	0,0%	26,9%	75,0%	0,0%	10,0%	0,0%	10,5%
mało aktywne postawy obywatelskie mieszkańców	0,0%	0,0%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
słabo rozwinięty system profilaktyki zdrowia	2,4%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	30,0%	0,0%	17,1%
niska wrażliwość społeczna względem niektórych grup społecznych, np. osób uzależnionych, niepełnosprawnych, bezdomnych	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
<b>Priorytetowe Obszary Działań wyróżnione w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2007-2020</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Priorytetowy obszar działań 1. Rozwój nowoczesnej gospodarki</b>	9,8%	0,0%	30,8%	25,0%	100,0%	100,0%	100,0%	35,2%
Działanie 1.1. Kreowanie warunków przedsiębiorczości i upowszechniania innowacji	4,9%	0,0%	15,4%	25,0%	100,0%	10,0%	60,0%	19,0%
Działanie 1.2. Wzmacnianie konkurencyjności regionalnej gospodarki rolnej	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Działanie 1.3. Promocja rozwoju turystyki	4,9%	0,0%	19,2%	0,0%	0,0%	100,0%	60,0%	19,0%
<b>Priorytetowy obszar działań 2. Unowocześnienie struktury funkcjonalno-przestrzennej regionu</b>	100,0%	100,0%	88,5%	100,0%	11,1%	90,0%	100,0%	88,6%
Działanie 2.1. Wspieranie rozwoju sieci osadniczej	34,1%	30,0%	30,8%	0,0%	0,0%	20,0%	100,0%	30,5%
Działanie 2.2. Rozwój infrastruktury technicznej	100,0%	80,0%	7,7%	0,0%	11,1%	20,0%	40,0%	53,3%
Działanie 2.3. Rozwój infrastruktury społeczeństwa	0,0%	0,0%	3,8%	100,0%	11,1%	0,0%	40,0%	7,6%

	Oś priorytetowa I	Oś priorytetowa II	Oś priorytetowa III	Oś priorytetowa IV	Oś priorytetowa V	Oś priorytetowa VI	Oś priorytetowa VII	Ogółem
informacyjnego								
Działanie 2.4. Rozwój infrastruktury społecznej	0,0%	0,0%	76,9%	50,0%	0,0%	30,0%	80,0%	27,6%
Działanie 2.5. Promocja dziedzictwa kulturowego	4,9%	0,0%	26,9%	25,0%	0,0%	10,0%	60,0%	13,3%
Działanie 2.6. Zachowanie i wzbogacanie zasobów środowiska przyrodniczego	41,5%	70,0%	0,0%	0,0%	11,1%	50,0%	0,0%	28,6%
<b>Priorytetowy obszar działań 3. Rozwój zasobów ludzkich</b>	12,2%	30,0%	84,6%	50,0%	100,0%	100,0%	60,0%	51,4%
Działanie 3.1. Budowa społeczeństwa opartego na wiedzy	0,0%	0,0%	42,3%	50,0%	33,3%	0,0%	20,0%	16,2%
Działanie 3.2. Budowa kapitału społecznego	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Działanie 3.3. Promocja zatrudnienia osób pozostających bez pracy lub zagrożonych jej utratą	0,0%	0,0%	3,8%	0,0%	77,8%	30,0%	60,0%	13,3%
Działanie 3.4. Promocja i profilaktyka zdrowia	4,9%	30,0%	53,8%	25,0%	0,0%	80,0%	0,0%	26,7%
Działanie 3.5. Integracja społeczno-zawodowa i bezpieczeństwo ludności	7,3%	10,0%	19,2%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	10,5%
<b>Problemy wyróżnione w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+</b>	100,0%	60,0%	73,1%	75,0%	100,0%	60,0%	100,0%	84,8%
<b>Konkurencyjność gospodarki</b>	36,6%	0,0%	30,8%	25,0%	100,0%	20,0%	60,0%	36,2%
niski stan rozwoju i słabe powiązanie sektora B+R z gospodarką (relatywnie niski poziom większości regionalnych uczelni, niska innowacyjność przedsiębiorstw, niski poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową)	0,0%	0,0%	11,5%	25,0%	33,3%	0,0%	20,0%	7,6%
w aspekcie wizerunkowym – brak ośrodka metropolitalnego w regionie uwzględnionego w europejskich rankingach ESPON	29,3%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,2%
słabo rozwinięta przedsiębiorczość	7,3%	0,0%	3,8%	25,0%	88,9%	20,0%	40,0%	16,2%
<b>Zagospodarowanie przestrzenne, środowisko</b>	100,0%	60,0%	38,5%	50,0%	66,7%	50,0%	100,0%	71,4%
bardzo słaba dostępność transportowa w relacjach międzyregionalnych i międzynarodowych	85,4%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	40,0%	36,2%
nieefektywny system transportu publicznego (utrudniona dostępność z większości obszaru województwa do Bydgoszczy i Torunia oraz z większości gmin do siedzib powiatów)	9,8%	0,0%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%
wysoki poziom nierównomierności rozwoju społeczno-gospodarczego w ujęciu podregionalnym	0,0%	0,0%	34,6%	50,0%	55,6%	50,0%	40,0%	21,9%
ogólnie niski poziom „nasylenia infrastrukturalnego” – rozumianego jako gęstość występowania i dostępność do sieci transportu, łączności (w tym sieci szerokopasmowych), zaopatrzenia w energię (produkcja energii i dystrybucja energii – zwłaszcza słaby rozwój sieci gazociągów), podstawowej obsługi wodno-kanalizacyjnej (wciąż niewystarczający poziom zaopatrzenia w wodę oraz niski poziom obsługi w zakresie oczyszczania ścieków)	73,2%	60,0%	7,7%	25,0%	22,2%	20,0%	100,0%	45,7%
<b>Spółczesność</b>	19,5%	0,0%	57,7%	50,0%	100,0%	40,0%	80,0%	40,0%
trwale wysoki poziom bezrobocia	0,0%	0,0%	23,1%	25,0%	77,8%	40,0%	80,0%	21,0%
jeden z najniższych w kraju i obiektywnie bardzo niski poziom kapitału ludzkiego i społecznego	4,9%	0,0%	57,7%	50,0%	44,4%	10,0%	80,0%	26,7%
brak ukształtowanego, rozpoznawalnego pozytywnego wizerunku województwa	14,6%	0,0%	15,4%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	10,5%
<b>Cele strategiczne wyróżnione w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+</b>	100,0%	100,0%	100,0%	75,0%	100,0%	100,0%	100,0%	99,0%
<b>Gospodarka i miejsca pracy</b>	75,6%	30,0%	30,8%	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	64,8%
<b>Dostępność i spójność</b>	100,0%	0,0%	7,7%	0,0%	11,1%	30,0%	40,0%	46,7%
<b>Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi</b>	41,5%	30,0%	100,0%	25,0%	0,0%	90,0%	100,0%	58,1%
<b>Innowacyjność</b>	0,0%	0,0%	26,9%	50,0%	88,9%	0,0%	20,0%	17,1%
<b>Nowoczesny sektor rolno-spożywczy</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Bezpieczeństwo</b>	97,6%	40,0%	11,5%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	46,7%
<b>Sprawne zarządzanie</b>	0,0%	60,0%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	12,4%
<b>Tożsamość i dziedzictwo</b>	24,4%	0,0%	38,5%	25,0%	0,0%	80,0%	60,0%	30,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów wniosków o dofinansowanie, Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planu modernizacji 2020+ oraz Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2007-2020; Oś priorytetowa I – n=41, bd=2, Oś priorytetowa II – n=10, Oś priorytetowa III – n=26, Oś priorytetowa IV – n=4, Oś priorytetowa V – n=9, Oś priorytetowa VI – n=10, Oś priorytetowa VII – n=5, Ogółem – n=105 bd=2, odsetki nie sumują się do 100% jeden projekt mógł być spójny z więcej niż jednym problemem / obszarem dokumentu strategicznego; cieniowanie komórek na podstawie zawartości od ■ dla 0% spójnych projektów przez ■ dla 50% spójnych projektów do ■ dla 100% spójnych projektów;

Biorąc pod uwagę spójność z problemami wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020 należy stwierdzić, iż projekty Osi priorytetowej I są w największym stopniu zbieżne z problemem głównym „Zagospodarowanie przestrzenne i środowisko” – wg zapisów wniosków o dofinansowanie wykazuje z nim spójność 75,6% projektów tej Osi. W szczególności są one spójne z problemem szczegółowym „niska klasa techniczna i brak urządzeń

inżynierskich w sieci drogowej" (65,9% projektów Osi priorytetowej I). Wszystkie projekty Osi priorytetowej II są spójne z tym samym problemem głównym, co te w Osi I, lecz w największym stopniu dotyczą one innego problemu szczegółowego – „zużycia technologicznego części urządzeń i sieci w gospodarce wodno-ściekowej” – spójne z nim jest 70,0% projektów Osi II. Z kolei projekty Osi priorytetowej III są w największym stopniu spójne z problemem „Społeczeństwo” (65,4% projektów), a w szczególności „słabo rozwiniętym systemem profilaktyki zdrowia”, którego dotyczy połowa projektów tej Osi. Z tym samym problemem głównym są spójne wszystkie projekty Osi priorytetowej IV – w szczególności dotyczą one problemu „niedostosowania usług publicznych do zmieniającej się struktury demograficznej”. Z problemem głównym „Społeczeństwo” jest spójna także szeroka część (77,8%) projektów Osi priorytetowej V – skupiają się one głównie na problemach związanych z bezrobociem, ponadto wszystkie problemy tej Osi są zbieżne z problemem głównym „Konkurencyjność gospodarki” i problemu szczegółowego „niedorozwój otoczenia instytucjonalnego biznesu w ośrodkach powiatowych”, a szeroka ich część (88,9%) także na niskiej aktywności rozwojowej większości małych i średnich firm. Wszystkie projekty VI Osi priorytetowej są zbieżne z problemem głównym „Konkurencyjność gospodarki” oraz występującym w jego ramach problemem szczegółowym „niewystarczające wypromowanie i zbyt słabo zróżnicowana oferta turystyczna”. Spora część – po 70,0% – projektów tej Osi jest także zbieżna z problemem głównym „Zagospodarowanie przestrzenne, środowisko” oraz „Społeczeństwo”, co wskazuje na szczególnie wysoką kompleksowość projektów Osi priorytetowej VI. Wszystkie projekty Osi priorytetowej VII są zbieżne zarówno z problemem głównym „Konkurencyjność gospodarki”, jak i „Zagospodarowanie przestrzenne, środowisko”, a 80,0% projektów tej Osi jest zbieżna z problemem „Społeczeństwo”, dlatego tutaj kompleksowość również należy ocenić jako wysoką.

Projekty kluczowe poszczególnych Osi priorytetowych są także w różnym stopniu spójne z poszczególnymi Priorytetowymi Obszarami Działań wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na 2007-2020. Wszystkie Projekty I Osi priorytetowej są spójne z Działaniem 2.2 Rozwój infrastruktury technicznej należącym do Priorytetowego Obszaru Działań 2. Unowocześnienie struktury funkcjonalno-przestrzennej regionu. Ze wskazanym Działaniem Strategii jest spójna także duża część (80,0%) projektów Osi priorytetowej II. Z kolei projekty trzeciej Osi priorytetowej są w największym stopniu spójne z Działaniem 2.4. Rozwój infrastruktury społecznej (76,9% projektów) oraz Działaniem 3.4 Promocja i profilaktyka zdrowia (53,8% projektów) należącym do Priorytetowego Obszaru Działań 3. Rozwój zasobów ludzkich. Z kolei wszystkie projekty Osi priorytetowej IV są spójne z Działaniem 2.3 Rozwój infrastruktury społeczeństwa informacyjnego. Z innym obszarem są w wysokim stopniu spójne projekty Osi priorytetowej V – wszystkie są spójne z Działaniem 1.1. Kreowanie warunków przedsiębiorczości i upowszechniania innowacji, a szeroka część – 77,8% – jest także zbieżna z Działaniem 3.3. Promocja zatrudnienia osób pozostających bez pracy lub zagrożonych jej utratą. Z kolei projekty Osi priorytetowej VI są w wysokim stopniu spójne zarówno z Działaniem 1.3. Promocja rozwoju turystyki (100,0% projektów), Działaniem 3.4. Promocja profilaktyki zdrowia (80,0% projektów), jak i również Działaniem 2.6 Zachowanie i wzbogacenie zasobów środowiska przyrodniczego (50% projektów). Projekty kluczowe realizowane w ramach Osi priorytetowej VII są z kolei wysoce spójne z Działaniami: 1.1 Kreowanie warunków przedsiębiorczości i upowszechniania innowacji (60% projektów), 1.3 Promocja rozwoju turystyki (60,0% projektów) 2.1 Wspieranie rozwoju sieci osadniczej (100,0% projektów), 2.4. Rozwój infrastruktury społecznej (80,0% projektów), 3.3. Promocja zatrudnienia osób pozostających bez pracy lub zagrożonych jej utratą (60,0% projektów).

Przedstawione w tabeli dane dot. spójności z problemami oraz celami Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+ potwierdzają generalne tendencje w zróżnicowaniu spójności projektów kluczowych z poszczególnych Osi priorytetowych, wśród których przede wszystkim należy wymienić:

- szeroką spójność projektów I i II Osi priorytetowej z problemami / obszarami związanymi z infrastrukturą techniczną oraz dysproporcjami w rozwoju infrastrukturalnym,
- szeroką spójność projektów III Osi priorytetowej z problemami / obszarami dot. kwestii społecznych w tym infrastruktury społecznej,
- dużą zbieżność projektów z Osi priorytetowej IV z problemami / obszarami związanymi z infrastrukturą społeczeństwa informacyjnego oraz usługami publicznymi,
- dużą zbieżność projektów V Osi priorytetowej z problemami / obszarami dot. rozwoju gospodarki oraz bezrobocia,
- szeroką spójność projektów VI Osi priorytetowej z problemami / obszarami związanymi z rozwojem turystyki, a także profilaktyką i promocją zdrowia,
- szeroką spójność projektów VII Osi priorytetowej z problemami / obszarami dot. rozwoju przedsiębiorczości i innowacji, rozwojem infrastruktury, a także bezrobociem.

Taki stan zróżnicowania spójności wynika przede wszystkim z celów jakim zostało podporządkowane wdrażanie poszczególnych Osi priorytetowych RPO WK-P na lata 2007-2013.

W kontekście całościowej analizy powiązania projektów kluczowych z zapisami dokumentów strategicznych warto także zwrócić uwagę, iż analiza ta wykazała, że choć na poziomie generalnym jest zachowana spójność pomiędzy przedsięwzięciami realizowanymi w trybie pozakonkursowym a kierunkami rozwoju wytyczonymi przez dokumenty strategiczne, to jednak spójność ta w różnym stopniu dotyczy poszczególnych celów / problemów. Sytuacja ta wynika, po pierwsze, z faktu kompleksowego charakteru dokumentów strategicznych, które mają szerszy zakres problemowy niż RPO, nie sposób więc interwencją podejmowaną w ramach tego Programu objąć wszystkich wymiarów Strategii. Po drugie, zidentyfikowany stan rzeczy jest w dużej mierze wypadkową ograniczeń finansowych wynikających z wielkości ogólnej puli środków w ramach RPO oraz kwoty alokacji dostępnej w ramach trybu pozakonkursowego. Biorąc powyższe pod uwagę, a także uwzględniając fakt, iż w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+ mamy do czynienia z bardzo rozbudowanym katalogiem szczegółowych kierunków działań przypisanych do poszczególnych celów strategicznych, należałoby rozważyć zawężenie wymogów dotyczących spójności projektów kluczowych z zapisami dokumentów strategicznych, poprzez priorytetyzację wspieranych działań.

**Rekomendacja 10.** Na etapie weryfikacji strategicznego charakteru projektów realizowanych w trybie pozakonkursowym większy nacisk winien być położony na odnoszenie się projektów kluczowych do problemów wskazywanych w dokumentach strategicznych, niż na wpisywanie się w obszary tematyczne wyróżnione w dokumentach strategicznych.

Należy także rozważyć możliwość zawężenia wymogów dotyczących spójności projektów kluczowych z zapisami dokumentów strategicznych, tak by nie odwoływać się tylko do kwestii dowolnej zgodności z dokumentami strategicznymi, ale by wymagać odnoszenia się projektów kluczowych do kwestii problemowych: (a) priorytetowych z punktu widzenia rozwoju województwa i możliwych do objęcia wsparciem w ramach RPO WK-P, (b) niemożliwych do rozwiązania bez udziału znaczącej interwencji publicznej.

### 3.4.2 Oddziaływanie projektów kluczowych na proces zarządzania rozwojem regionu

W niniejszej części raportu skupiono się na określeniu skali oddziaływania projektów kluczowych na proces zarządzania rozwojem regionu. W tym celu dokonano ilościowej analizy stopnia przyczyniania się projektów kluczowych do osiągnięcia wartości wskaźników założonych w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 oraz jakościowej i eksperckiej oceny możliwości wpływu przedsięwzięć indywidualnych na efektywność zarządzania rozwojem (oceniając, czy właściwie określono cele rozwojowe i zapewniono możliwości ich realizacji oraz czy realizacja projektów kluczowych przyczyniła się do rozwoju regionu).

W poniższej tabeli przedstawiono dane dotyczące stopnia przyczyniania się projektów kluczowych do osiągnięcia wartości wskaźników RPO WK-P 2007-2013 określonej na rok 2014. Dla określenia stopnia w jakim projekty kluczowe przyczyniają się do realizacji poszczególnych wskaźników RPO WK-P określony został udział wartości wskaźników osiągniętych w projektach kluczowych. Wzięto pod uwagę zarówno projekty zakończone, jak i te będące jeszcze w realizacji) w zaplanowanej wartości szacunkowej realizacji wskaźników na 2014 roku, której źródłem jest Tabela 1 "Postęp rzeczowy programu operacyjnego" Załącznika nr 1 do Sprawozdania okresowego z realizacji RPO WK-P za I półrocze 2014 r. W analizie wykorzystano wskaźniki najbardziej popularne w realizowanych projektach kluczowych, które posiadają swoje odpowiedniki we wskaźnikach monitorowanych we wskazanym wyżej sprawozdaniu. Analiza przeprowadzona została w podziale na Osi priorytetowe, ponieważ znacząco różnią się one charakterem osiąganych produktów i rezultatów, przy czym nie obejmuje ona Osi priorytetowej IV, ponieważ w jej przypadku nie występują zakończone projekty, a w sprawozdawczości z realizowanych projektów kluczowych występują znikome informacje o postępie rzeczowym lub postęp ten występuje w ograniczonym stopniu. Zaprezentowane w poniższej tabeli wartości procentowe wskazują na ile projekty przyczyniły się do realizacji wartości docelowej wskaźnika (dla danej Osi priorytetowej).

Tabela 12. Stopień przyczyniania się projektów kluczowych do osiągnięcia wartości szacunkowych wskaźników RPO WK-P 2007-2013 na 2014 rok

Oś	Rodzaj wskaźnika	Nazwa wskaźnika	Udział projektów kluczowych w realizacji wartości szacunkowej	Wartość osiągnięta w projektach kluczowych	Szacowana realizacja na 2014 rok	Liczba projektów wykazujących wskaźnik <sup>18</sup>
Oś I	produkty	Długość przebudowanych dróg wojewódzkich	92,9%	228,942	246,45	11
		Długość wybudowanych obwodnic	100,0%	17,04	17,04	5
		Długość wybudowanych lub oznakowanych/wytoczonych ścieżek rowerowych	56,8%	74,98	132,05	5
		Długość przebudowanych dróg gminnych	1,6%	2,59	164,65	5
		Długość przebudowanych dróg powiatowych	0,5%	1,02	191,45	4
	rezultaty	Oszczędność czasu w przewozach pasażerskich	283,5%	197 826 853 zł	69 783 983 zł	21
		Oszczędność czasu w przewozach towarowych	344,2%	38 803 490 zł	11 275 115 zł	17
Oś II	produkty	Liczba pasażerów korzystających z transportu lotniczego	69,0%	340024	492 560	5
		Długość wybudowanej sieci wodociągowej	12,8%	9,309	72,92	3
		Długość wybudowanej sieci kanalizacji sanitarnej	6,7%	15,559	232,9	2
	rezultaty	Długość zmodernizowanej sieci wodociągowej w ramach kompleksowego projektu	28,5%	1,687	5,92	2
		Liczba osób zabezpieczonych przed powodzią w wyniku realizacji projektu	100,0%	2069000	2068000	2
		Liczba osób korzystających z podłączenia do wybudowanej sieci kanalizacji sanitarnej	4,1%	717	17624	1
		Liczba osób podłączonych do wybudowanej/zmodernizowanej sieci kanalizacyjnej	4,1%	717	17624	1
Oś III	produkt	Liczba doposażonych instytucji ochrony zdrowia	23,7%	9	38	8

<sup>18</sup> Liczba projektów nie sumuje się do 107 (ogólna liczba wszystkich podpisanych umów na realizację projektów kluczowych.), ponieważ w analizie uwzględniono tylko te projekty, które posiadają wskaźniki produktu / rezultatu spójne z monitorowanymi w Sprawozdaniach okresowych z realizacji RPO WK-P.



Oś	Rodzaj wskaźnika	Nazwa wskaźnika	Udział projektów kluczowych w realizacji wartości szacunkowej	Wartość osiągnięta w projektach kluczowych	Szacowana realizacja na 2014 rok	Liczba projektów wykazujących wskaźnik <sup>18</sup>
		Liczba obiektów infrastruktury szkół wyższych/szkół zapewniających dostęp dla osób niepełnosprawnych	47,1%	8	17	6
		Liczba obiektów/zbiorów dziedzictwa kulturowego objętych wsparciem	4,4%	17	386	4
		Liczba wybudowanych obiektów infrastruktury szkół wyższych/szkół	25,0%	3	12	3
	rezultaty	Potencjalna liczba specjalistycznych badań medycznych, które zostaną wykonane zakupionym sprzętem	59,2%	698536	1179085	8
		Liczba studentów/uczniów korzystających z wyposażenia inwestycyjnego	41,7%	10297	24716	3
		Liczba osób odwiedzających obiekty dziedzictwa kulturowego objęte wsparciem	861,3%	129200	15000	3
Oś V	produkty	Powierzchnia wspartych terenów inwestycyjnych	36,2%	175,7062	484,76	5
		Liczba wspartych terenów inwestycyjnych	71,4%	5	7	4
		Liczba projektów z zakresu uzbrojenia terenów pod inwestycje	28,6%	2	7	2
	rezultaty	Liczba inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach	23,4%	11	47	4
		Liczba utworzonych miejsc pracy brutto (w pełnym wymiarze czasu pracy)	3,0%	45,66	1544,2	3
Oś VI	produkty	Liczba przedsiębiorstw wpartych przez instytucje otoczenia biznesu - IOB	1035,0%	207	20	2
		Liczba wybudowanych obiektów turystycznych i rekreacyjnych	12,5%	7	56	7
		Liczba przebudowanych obiektów turystycznych i rekreacyjnych	21,7%	5	23	4
	rezultaty	Liczba nowych produktów turystycznych	4,5%	4	88	4
		Liczba utworzonych miejsc pracy brutto (w pełnym wymiarze czasu pracy)	59,8%	32,3	54	7
Oś VII	produkty	Liczba turystów korzystających z wytworzonych/zmodernizowanych produktów turystycznych	1,0%	4275	430275	4
		Liczba zbudowanych/ przebudowanych/ doposażonych obiektów	10,9%	16	147	3
		Liczba projektów dostosowujących tereny powojenne i poprzemysłowe do nowych funkcji społeczno-gospodarczych	40,0%	2	5	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KSI SIMIK (07-13); wniosków o płatność końcową złożonych w ramach RPO WK-P 2007-2013 oraz Tabeli 1 „Postęp rzeczowy programu operacyjnego” Załącznika nr 1 do Sprawozdania okresowego z realizacji RPO WK-P za I półrocze 2014 r.; zakres wskaźników wytypowano na podstawie skali wykorzystania w projektach kluczowych

W Osi priorytetowej I w zakresie produktów projekty kluczowe w znaczącym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia wartości szacunkowej wskaźników Długość przebudowanych dróg wojewódzkich (92,9%) oraz Długość wybudowanych obwodnic (100%), z kolei w niewielkim stopniu przyczyniają się do osiągania wartości wskaźników w zakresie Długości przebudowanych dróg gminnych (1,6%) oraz Długości przebudowanych dróg powiatowych (0,5%), należy jednak w tym miejscu dodać, iż projekty kluczowe z założenia tylko okazjonalnie dotyczą tych dwóch kategorii dróg. Odnośnie rezultatów z kolei projekty kluczowe w bardzo wysokim stopniu przyczyniają się do osiągnięcia wartości docelowych dla Oszczędności czasu zarówno w przewozach pasażerskich (283,5%), jak i towarowych (344,2%), wartości osiągnięte w projektach kluczowych w ich przypadku przekraczają wartości szacunkowe określone w programie na 2014 rok. W przypadku produktów Osi priorytetowej II projekty kluczowe w niewielkim stopniu przyczyniają się do osiągania wartości docelowych, w największym stopniu ma to miejsce w przypadku wskaźnika Długość zmodernizowanej sieci wodociągowej w ramach kompleksowego projektu, udział projektów kluczowych w realizacji wartości docelowej wynosi tu 28,5%. W przypadku rezultatów Osi priorytetowej II projekty kluczowe w wysokim stopniu przyczyniają się do osiągania wartości docelowej wskaźnika Liczba osób zabezpieczonych przed powodzią w wyniku realizacji projektu, udział wynosi w tym przypadku 100%. Dla realizacji pozostałych wskaźników projekty kluczowe mają niewielkie znaczenie.

W przypadku Osi priorytetowej III projekty kluczowe w dość wysokim stopniu przyczyniają się do realizacji wartości docelowych wskaźników Liczba obiektów infrastruktury szkół wyższych / szkół zapewniających dostęp dla osób niepełnosprawnych (w zakresie produktów), gdzie udział wynosi 47,1% oraz Liczba osób odwiedzających obiekty dziedzictwa kulturowego objęte wsparciem (w zakresie rezultatów), gdzie wartości osiągnięte w projektach kluczowych ponad ośmiokrotnie przekraczają zaplanowaną szacunkową realizację. Wysoki udział występuje także w przypadku wskaźnika Potencjalna liczba specjalistycznych badań medycznych, które zostaną wykonane zakupionym sprzętem (59,2%). W Osi priorytetowej V projekty kluczowe w wysokim stopniu przyczyniają się do osiągania wartości docelowej wskaźnika produktu Liczba wspartych terenów inwestycyjnych (71,4%) w przypadku pozostałych z tej kategorii wskaźników udziały nie są tak wysokie. W przypadku wskaźnika rezultatu Liczba przedsiębiorstw wspartych przez IOB wartości osiągnięte w projektach kluczowych ponad dziesięciokrotnie przekraczają docelową



wartość szacunkową. Dla Osi priorytetowej VI projekty w dość niewielkim stopniu przyczyniają się do osiągnięcia wartości docelowych wyróżnionych wskaźników produktu, a w przypadku wskaźników rezultatu istotnie przyczyniają się do osiągnięcia wartości docelowej wskaźnika Liczba utworzonych miejsc pracy brutto (udział 59,8%). W przypadku Osi priorytetowej VII poddano analizie tylko wskaźniki produktu, ponieważ nie zidentyfikowano takich wskaźników rezultatu, dla których wykazano wartość osiągniętą w projektach kluczowych i posiadających odpowiedniki we wskaźnikach monitorowanych w sprawozdaniu. Spośród wskaźników produktu projekty kluczowe w wysokim stopniu przyczyniają do realizacji wartości docelowej wskaźnika Liczba projektów dostosowujących tereny powojenne i przemysłowe do nowych funkcji społeczno-gospodarczych (udział 40,0%), a w niewielkim stopniu do realizacji wskaźnika Liczba zbudowanych / przebudowanych / doposażonych obiektów (10,9%).

W związku z powyższym należy stwierdzić, iż projekty kluczowe przyczyniają się do realizacji szacunkowych wartości docelowych wskaźników założonych w Programie. Jednak wpływ na realizację wskaźników nie jest jednolity, lecz bardzo zróżnicowany w przypadku konkretnych wskaźników. Projekty kluczowe w bardzo istotny sposób przyczyniają się do osiągnięcia wartości docelowych takich wskaźników jak Długość przebudowanych dróg wojewódzkich, wybudowanych obwodnic, Oszczędności czasu w przewozach, Liczby osób odwiedzających obiekty dziedzictwa kulturowego, Liczby przedsiębiorstw wspartych przez IOB, a w niewielkim stopniu przyczyniają się do osiągania wartości docelowej min. wskaźnika Długości przebudowanych dróg gminnych / powiatowych, Długości wybudowanej kanalizacji sanitarnej czy Liczby obiektów / zbiorów dziedzictwa kulturowego objętych wsparciem. Zróżnicowanie to może wynikać ze specyfiki wdrażanych projektów kluczowych, które często w ramach Osi stanowią pewien typ projektu, którego efektem jest zamknięty katalog produktów i rezultatów. Te produkty i rezultaty stanowią główny obszar oddziaływania projektów, stąd wysoki udział w realizacji wartości docelowych może występować tylko dla wybranych wskaźników i nie stanowi to słabości projektów kluczowych.

Ponadto warto przypomnieć, iż niemal połowa projektów kluczowych jest nadal nie została zakończona, stąd w przyszłości udział w realizacji poszczególnych wskaźników może okazać się różny od zidentyfikowanego w niniejszej analizie.

W kontekście analizy stopnia przyczyniania się projektów kluczowych do osiągnięcia założonych wartości wskaźników realizacji RPO WK-P 2007-2013 warto także przywołać opinie przedstawicieli IZ, którzy w badaniu jakościowym, nie mogąc w sposób jednoznaczny określić stopnia tego wpływu, skupili się przede wszystkim na wskazaniu słabości systemu monitorowania wpływu projektów kluczowych na rozwój regionu i realizację Programu. Uwzględniając powyższe, podtrzymać należy rekomendacje z wcześniejszej części raportu, dotyczące odpowiedniego skonstruowania wskaźników dedykowanych projektom kluczowym oraz odnoszenia się do nich już na etapie wyboru dofinansowanych przedsięwzięć. Wdrożenie tego rodzaju zaleceń traktować należy także jako formę usprawniania procedur monitoringowych i ewaluacyjnych trybu pozakonkursowego. Wprowadzenie wskaźników tego typu wymuszałoby nie tylko przeprowadzanie precyzyjnego i systematycznego pomiaru postępu w realizacji projektów i ich efektów, ale także wyciąganie konsekwencji wobec tych realizatorów, którzy nie spełniają przyjętych w odniesieniu do swoich projektów zobowiązań.

Jeśli chodzi o ocenę możliwości wpływu przedsięwzięć indywidualnych na efektywność zarządzania rozwojem, to pośrednich odpowiedzi w tej kwestii dostarczyła zarówno wcześniejsza analiza powiązania projektów kluczowych z celami określonymi w dokumentach strategicznych oraz powyższa identyfikacja stopnia, w jakim realizowane projekty kluczowe przyczyniają się do osiągnięcia założonych wartości docelowych wskaźników Programu. Uprawniony jest wniosek, że cele projektów zostały generalnie sformułowane poprawnie, biorąc pod uwagę cele rozwojowe regionu określone w dokumentach strategicznych. Jednocześnie jednak, dostrzegalne jest zróżnicowanie oddziaływania projektów kluczowych w różnych obszarach rozwoju województwa, co potwierdziła zarówno analiza logiczna, jak i – w jeszcze większym stopniu – analiza wskaźnikowa. Trzeba jednak pamiętać, że zidentyfikowane zróżnicowanie stopnia oddziaływania nie powinno skłaniać do oceny trybu pozakonkursowego jako niewystarczająco skutecznego narzędzia zarządzania rozwojem regionalnym. To bowiem, w jakich obszarach i w jakim stopniu oddziaływały projekty kluczowe, jest w dużej mierze uwarunkowane zakresem tematycznym RPO (w pewnych sferach istniała w latach 2007-2013 niewielka możliwość wpływania na rozwój regionu za pomocą projektów kluczowych, czy szerzej – za pomocą RPO WK-P 2007-2013 – w szczególności dotyczy to kwestii społecznych). Innymi słowy, gdyby inny był zakres interwencji przewidzianej w RPO, a także zakres realizacji projektów kluczowych, efekty prorozwojowe ewaluowanego trybu byłyby również inne. Należy o tym pamiętać w szczególności w kontekście oceny możliwości oddziaływania projektów strategicznych w okresie 2014-2020, gdzie znacząco zawężono możliwości zastosowania trybu pozakonkursowego w ramach RPO WK-P<sup>19</sup>.

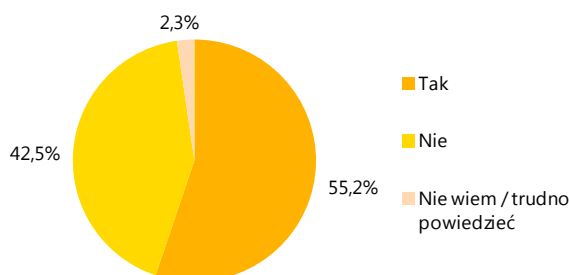
W badaniu jakościowym zwrócono z kolei uwagę na czynniki, które istotnie zakłócają (i faktycznie zakłóciły w latach 2007-2013) skuteczność stosowania trybu pozakonkursowego jako narzędzia efektywnego zarządzania rozwojem regionu. Przede wszystkim chodzi tutaj o takie kwestie jak: ograniczona użyteczność kryteriów wyboru projektów skutkująca dofinansowaniem w ramach trybu pozakonkursowego także przedsięwzięć, w przypadku których trudno mówić o ich rzeczywiście kluczowym dla regionu charakterze; niewystarczający stopień doprecyzowania planowanych projektów na etapie podpisywania pre-umowy; brak odpowiednich wskaźników realizacji projektów kluczowych, w tym: odnoszących się bezpośrednio do realizacji celów Strategii Rozwoju Województwa, a nie realizacji samego Regionalnego Programu Operacyjnego. W tym kontekście wcześniejsze rekomendacje dotyczące modyfikacji systemu wyboru projektów w ramach trybu pozakonkursowego traktować należy jednocześnie jako narzędzia zwiększające skuteczne oddziaływanie projektów kluczowych na efektywność procesu zarządzania rozwojem regionalnym.

<sup>19</sup> Kwestia ta jest przedmiotem analizy w ostatnim fragmencie niniejszego podrozdziału – „Obszary realizacji projektów strategicznych w ramach RPO WK-P 2014-2020”.

### 3.4.3 Skala występowania efektu mnożnikowego

Jednym z możliwych i oczekiwanych efektów wszelkiego rodzaju interwencji publicznej jest tzw. efekt mnożnikowy, który polega na przyczynianiu się dofinansowanych przedsięwzięć do pobudzenia kolejnych działań. W przypadku projektów kluczowych chodziłoby przede wszystkim o kolejne działania inwestycyjne podejmowane w regionie. W ramach badania kwestionariuszowego pytano beneficjentów o fakt podejmowania tego rodzaju działań.

Wykres 30. Realizacja dodatkowych przedsięwzięć w wyniku realizacji projektu kluczowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami projektów kluczowych; n=87

Jak wynika z danych przedstawionych na powyższym wykresie efekt mnożnikowy dotyczy nieco ponad połowy (55,2%) projektów kluczowych. Choć więc mamy do czynienia z sytuacją, w której więcej niż połowa przedsięwzięć wygenerowała aktywność projektodawców w realizowaniu kolejnych działań inwestycyjnych, to jednak w odniesieniu do aż 42,5% projektów taka sytuacja nie miała miejsca.

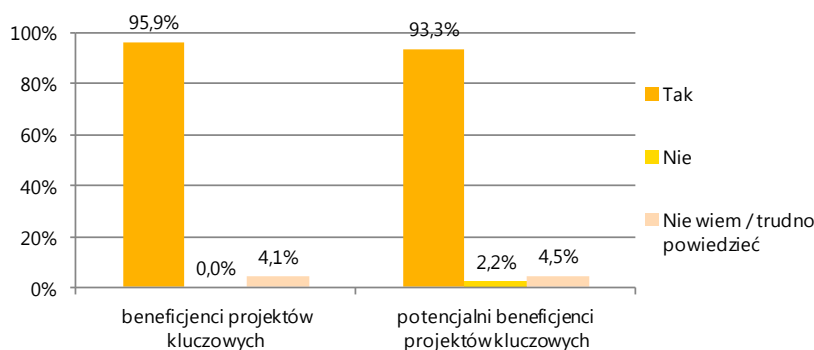
Trzeba tutaj podkreślić, że zidentyfikowany stan rzeczy nie powinien być postrzegany jako czynnik obniżający skuteczność projektów kluczowych jako instrumentu zorientowanego na zapewnienie odpowiedniego poziomu efektywności zarządzania rozwojem. Po pierwsze, efekt mnożnikowy ma postać efektu dodatkowego i jego ewentualny brak nie może być traktowany jako świadczący o nieskuteczności danej interwencji. Po drugie, pamiętać także należy, iż projekty kluczowe są specyficznym wariantem przedsięwzięć objętych wsparciem w ramach RPO WK-P 2007-2013. Są one zorientowane na rozwiązanie głównych problemów rozwojowych województwa i cechuje je najczęściej duża skala organizacyjna, finansowa i czasowa, która z jednej strony pozwala na kompleksowe rozwiązanie danego problemu, z drugiej zaś jednak może ograniczać gotowość projektodawcy do późniejszej realizacji działań powiązanych z wcześniejszą inwestycją.

### 3.4.4 Obszary realizacji projektów strategicznych w ramach RPO WK-P 2014-2020

W ramach badania pierwotnego identyfikowano również poziom zainteresowania beneficjentów projektów kluczowych w ramach RPO WK-P 2007-2013 oraz potencjalnych realizatorów tego typu przedsięwzięć w odniesieniu do RPO WK-P na lata 2014-2020 oraz podjęto próbę oszacowania skali zainteresowania realizacją projektów strategicznych w obszarach objętych trybem pozakonkursowym.

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące poziomu zainteresowania realizacją projektów w trybie pozakonkursowym w ramach RPO WK-P 2014-2020 w obu badanych grupach.

Wykres 31. Poziom zainteresowania realizacją projektów w trybie pozakonkursowym w ramach RPO WK-P na lata 2014-2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami oraz potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych; beneficjenci projektów kluczowych - n=73, potencjalni beneficjenci projektów kluczowych - n=89; pytanie zadawano jednokrotnie w przypadku beneficjentów realizujących więcej niż jeden projekt kluczowy

Jak wynika z przedstawionych danych, w obu badanych grupach mamy do czynienia z bardzo dużym zainteresowaniem realizacją projektów w trybie pozakonkursowym. Wśród realizatorów tego typu projektów w latach 2007-2013 aż 95,9% respondentów deklaruje zainteresowanie ponownym skorzystaniem z tej formuły. Z kolei wśród potencjalnych beneficjentów zidentyfikowany był tylko nieco niższy i wyniósł 93,3%. Uzyskane wyniki nie powinny dziwić, biorąc pod uwagę wnioski z wcześniejszych analiz w ramach których stwierdzono, iż projekty kluczowe postrzegane są przede wszystkim jako gwarantujące uzyskanie dofinansowania, a jednocześnie niegenerujące dodatkowych problemów, które nie występują przy realizacji projektów konkursowych.

Respondentów wyrażających zainteresowanie realizacją projektów strategicznych w przyszłym okresie finansowania dodatkowo zapytano o to, w jakich obszarach przede wszystkim chcieliby prowadzić tego typu przedsięwzięcia. W dwóch poniższych tabelach przedstawiono dane dotyczące tej kwestii, **przy czym należy podkreślić, iż w trakcie wywiadu odnoszono się do tych Priorytetów Inwestycyjnych, które w momencie realizacji badania planowano objąć trybem pozakonkursowym.**

Tabela 13. Obszary zainteresowania realizacją projektów w trybie pozakonkursowym

Priorytet inwestycyjny	% wskazań	n	Pożądane przedsięwzięcia	
			Rodzaj	% wskazań
10d Inwestycje w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie poprzez rozwój infrastruktury edukacyjnej i szkoleniowej	73,7%	112	budowa lub modernizacja szkół lub ich części	38,4%
			zakup wyposażenia szkół	36,6%
			przedsięwzięcia miękkie (zajęcia, szkolenia, kursy, spotkania)	29,5%
			budowa lub modernizacja budynków żłobków i przedszkoli	16,1%
			zakup wyposażenia żłobków i przedszkoli	9,8%
			rozwój ośrodków szkoleniowych / centrów kształcenia	6,3%
			nie wiem	9,8%
			inne	10,7%
6c Ochrona, promocja i rozwój dziedzictwa kulturowego i naturalnego	69,1%	105	konserwacja, renowacja zabytków	42,9%
			tworzenie / rozwój instytucji kultury	16,2%
			zwiększenie dostępności turystycznej	12,4%
			ochrona krajobrazu i innych walorów środowiska naturalnego	8,6%
			ochrona folkloru i tradycji lokalnych / regionalnych	3,8%
			działania z zakresu gospodarki ściekami i odpadami	2,9%
			działania promocyjne	2,9%
			nie wiem	14,3%
			inne	7,6%
9a Inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, które przyczyniają się do rozwoju krajowego, regionalnego i lokalnego, zmniejszania nierówności w zakresie stanu zdrowia, promowanie włączenia społecznego poprzez lepszy dostęp do usług społecznych, kulturalnych i rekreacyjnych oraz przejścia z usług instytucjonalnych do usług na poziomie społeczności lokalnych	63,8%	97	budowa i modernizacja obiektów instytucji zdrowia publicznego	28,9%
			zakup lub modernizacja wyposażenia obiektów instytucji zdrowia publicznego	21,6%
			rozwój infrastruktury sportowej i rekreacyjnej	11,3%
			finansowanie badań i innych usług z zakresu opieki zdrowotnej	10,3%
			rozwój instytucji świadczących pomoc społeczną (DPS, domy pobytu dziennego)	7,2%
			rozwój instytucji zajmujących się opieką (przedszkola, świetlice)	6,2%
			rozwój instytucji kultury	5,2%
			projekty miękkie (informacyjno, promocyjne)	2,1%
			nie wiem	19,6%
			inne	8,2%
2c Wzmacnianie zastosowania TIK dla e-administracji, e-learningu, e-integracji, e-kultury, e-zdrowia	59,9%	91	w zakresie administracji publicznej	34,1%
			rozwój sieci internetu	15,4%
			w zakresie edukacji	13,2%
			w zakresie zdrowia	9,9%
			w zakresie kultury	3,3%
			nie wiem	19,8%
			inne	13,2%
4e Promowanie strategii niskoemisyjnych dla wszystkich rodzajów terytoriów, w szczególności dla obszarów miejskich, w tym wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej i działań adaptacyjnych mających oddziaływanie łagodzące na zmiany klimatu	57,9%	88	inwestycje termomodernizacyjne	43,2%
			inwestycje z zakresu OZE lub technologii niskoemisyjnych	43,2%
			inwestycje z zakresu komunikacji publicznej	20,5%
			budowa ścieżek rowerowych	12,5%
			nie wiem	13,6%
			inne	9,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami oraz potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych; dane łącznie dla obu badanych grup; pytanie zadawane osobom, które wskazały na zainteresowanie realizacją projektów w trybie konkursowym; b.d.=1

Tabela 13. Obszary zainteresowania realizacją projektów w trybie pozakonkursowym (dok.)

Priorytet inwestycyjny	% wskazań	n	Pożądane przedsięwzięcia	
			Rodzaj	% wskazań
7b Zwiększanie mobilności regionalnej poprzez łączenie węzłów drugorzędnych i trzeciorzędnych z infrastrukturą TEN-T, w tym z węzłami multimodalnymi	53,9%	82	budowa / przebudowa dróg łączących obiekty infrastruktury drogowej	27,2%
			budowa / przebudowa / modernizacja dróg lokalnych	19,8%
			budowa / przebudowa / modernizacja dróg – ogólnie	14,8%
			remonty dróg	11,1%
			budowa / przebudowa / modernizacja dróg wojewódzkich	7,4%
			budowa / przebudowa obojęt (obwodnic)	7,4%
			budowa / przebudowa / modernizacja dróg krajowych	4,9%
			budowa dróg ekspresowych	1,2%
			nie wiem	12,3%
			inne	9,9%
3a Promowanie przedsiębiorczości, w szczególności poprzez ułatwianie gospodarczego wykorzystywania nowych pomysłów oraz sprzyjanie tworzeniu nowych firm, w tym również poprzez inkubatory przedsiębiorczości	47,4%	72	budowa / rozbudowa inkubatorów przedsiębiorczości	34,7%
			budowa / rozbudowa stref przemysłowych lub ekonomicznych	19,4%
			przygotowanie terenów inwestycyjnych	19,4%
			budowa / rozbudowa parków przemysłowych / technologicznych	9,7%
			rozwój przedsiębiorstw / przedsiębiorczości ogólnie	4,2%
			nie wiem	20,8%
			inne	9,7%
7c Rozwój i usprawnienie przyjaznych środowisku i niskoemisyjnych systemów transportu, w tym śródlądowych dróg wodnych i transportu morskiego, portów, połączeń multimodalnych oraz infrastruktury portów lotniczych, w celu promowania zrównoważonej mobilności regionalnej i lokalnej	21,1%	32	rozwój transportu publicznego	46,9%
			rozwój dróg wodnych	37,5%
			infrastruktura połączeń multimodalnych	15,6%
			działania ograniczające emisję hałasu dróg kołowych	9,4%
			nie wiem	9,4%
			inne	9,4%
7d Rozwój i rehabilitacja kompleksowych, wysokiej jakości i interoperacyjnych systemów transportu kolejowego oraz propagowanie działań służących zmniejszeniu hałasu	16,4%	25	budowa lub modernizacja linii kolejowych	28,0%
			połączenia multimodalne	24,0%
			budowa lub modernizacja budynków związanych z transportem kolejowym	24,0%
			ograniczenie hałasu	8,0%
			promocja transportu kolejowego	8,0%
			rozwój miejskiego i podmiejskiego transportu szynowego	4,0%
			nie wiem	16,0%
			inne	8,0%
Żadne z powyższych	2,0%	3	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI z beneficjentami oraz potencjalnymi beneficjentami projektów kluczowych; dane łącznie dla obu badanych grup; pytanie zadawane osobom, które wskazały na zainteresowanie realizacją projektów w trybie konkursowym; b.d.=1

Podmioty biorące udział w badaniu wyrażają największe zainteresowanie realizacją przedsięwzięć strategicznych dotyczących szeroko rozumianej infrastruktury społecznej, tj. odnoszącej się do obszaru edukacji, kultury oraz zdrowia. W rezultacie trzy najczęściej wskazywane przez respondentów Priorytety Inwestycyjne jako obszary realizacji projektów kluczowych to:

- **10d Inwestycje w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie poprzez rozwój infrastruktury edukacyjnej i szkoleniowej** (73,7% badanych wyraziło zainteresowanie realizacją projektów strategicznych w ramach tego Priorytetu Inwestycyjnego), ze szczególnym uwzględnieniem: budowy lub modernizacji szkół lub ich części; zakupu wyposażenia szkół; przedsięwzięć miękkich (zajęcia, szkolenia, kursy, spotkania);
- **6c Ochrona, promocja i rozwój dziedzictwa kulturowego i naturalnego** (69,1%), ze szczególnym uwzględnieniem konserwacji i renowacji zabytków;
- **9a Inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, które przyczyniają się do rozwoju krajowego, regionalnego i lokalnego, zmniejszania nierówności w zakresie stanu zdrowia, promowanie włączenia społecznego poprzez lepszy dostęp do usług społecznych, kulturalnych i rekreacyjnych oraz przejścia z usług instytucjonalnych do usług na poziomie społeczności lokalnych** (63,8%), ze szczególnym uwzględnieniem: budowy i modernizacji obiektów instytucji zdrowia publicznego; zakupu lub modernizacji wyposażenia obiektów instytucji zdrowia publicznego;

Respondenci badania CATI często wskazywali także na zainteresowanie realizacją projektów w ramach Priorytetów Inwestycyjnych:

- **2c Wzmacnianie zastosowania TIK dla e-administracji, e-learningu, e-integracji, e-kultury, e-zdrowia** (59,9%), ze szczególnym uwzględnieniem tego rodzaju działań w zakresie administracji publicznej;
- **4e Promowanie strategii niskoemisyjnych dla wszystkich rodzajów terytoriów, w szczególności dla obszarów miejskich, w tym wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej i działań adaptacyjnych mających oddziaływanie łagodzące na zmiany klimatu** (57,9%), ze szczególnym uwzględnieniem inwestycji termomodernizacyjnych oraz inwestycji z zakresu OZE lub technologii niskoemisyjnych;
- **7b Zwiększanie mobilności regionalnej poprzez łączenie węzłów drugorzędnych i trzeciorzędnych z infrastrukturą TEN-T, w tym z węzłami multimodalnymi** (53,9%), ze szczególnym uwzględnieniem budowy / przebudowy dróg łączących obiekty infrastruktury drogowej.

W przypadku pozostałych Priorytetów Inwestycyjnych poziom zainteresowania realizacją projektów kluczowych nie przekroczył 50%. Dotyczy to m.in. dwóch Priorytetów Inwestycyjnych związanych z obszarem transportu, który miał tak duże znaczenie w przypadku przedsięwzięć kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013. W okresie 2014-2020 zmienia się jednak znacząco logika interwencji dotyczących transportu i wyraźnie mniejszy nacisk położony jest na rozwój infrastruktury drogowej, która dominowała jako przedmiot projektów transportowych w poprzednich latach. Jak widać, nowa optyka wspierania polityki transportowej spotyka się z mniejszym zainteresowaniem podmiotów, które mogłyby tego rodzaju przedsięwzięcia realizować.

Tylko 2% badanych nie było w stanie wskazać żadnego z Priorytetów Inwestycyjnych, którym byliby zainteresowani w ramach formuły pozakonkursowej. Oznacza to, że większość podmiotów dostrzega z perspektywy swojej instytucji możliwości skorzystania z możliwości realizacji projektów strategicznych.

Jak wspomniano wcześniej, kwestionariusz wywiadu uwzględniał katalog Priorytetów Inwestycyjnych objętych trybem pozakonkursowym, który był przedmiotem konsultacji w momencie realizacji badania. W toku prowadzonych negocjacji dotyczących RPO WK-P 2014-2020 wprowadzone zostały jednak do tego katalogu określone zmiany. Stan obowiązujący na moment opracowywania raportu końcowego przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 14. Zestawienie Priorytetów Inwestycyjnych wraz z obszarami dla wsparcia w trybie pozakonkursowym. (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego); stan na 17.12.2014

Priorytet Inwestycyjny	Obszary/uwarunkowania
<b>2c</b> Wzmocnienie zastosowań TIK dla e-administracji, e-uczenia się, e-włączenia społecznego, e-kultury i e-zdrowia	Tryb pozakonkursowy miałyby objąć projekty m.in. w zakresie systemu informacji przestrzennej oraz Informatyzacji służby zdrowia.
<b>4e</b> Promowanie strategii niskoemisyjnych dla wszystkich rodzajów terytoriów, w szczególności dla obszarów miejskich, w tym wspieranie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej i działań adaptacyjnych mających oddziaływanie łagodzące na zmiany klimatu	Tryb pozakonkursowy przewidziano <u>również</u> w zakresie inwestycji zidentyfikowanych w ramach Strategii ZIT. Projekty w ramach RPO WK-P mają być projektami komplementarnymi do projektów w ramach POIiŚ.
<b>5b</b> Wspieranie inwestycji ukierunkowanych na konkretne rodzaje zagrożeń przy jednoczesnym zwiększeniu odporności na klęski i katastrofy i rozwijaniu systemów zarządzania klęskami i katastrofami	Wsparcie ma być ukierunkowane na wsparcie kompleksowych projektów opartych na zarządzaniu ryzykiem w zlewniach zgodnie z Ramową Dyrektywą Wodną
<b>7b</b> Zwiększanie mobilności regionalnej poprzez łączenie węzłów drugorzędnych i trzeciorzędnych z infrastrukturą TEN-T, w tym z węzłami multimodalnymi	Wyłącznie tryb pozakonkursowy
<b>7c</b> Rozwój i usprawnienie przyjaznych środowisku (w tym o obniżonej emisji hałasu) i niskoemisyjnych systemów transportu, w tym śródlądowych dróg wodnych i transportu morskiego, portów, połączeń multimodalnych oraz infrastruktury portów lotniczych, w celu promowania zrównoważonej mobilności regionalnej i lokalnej	Wyłącznie tryb pozakonkursowy
<b>7d</b> Rozwój i rehabilitacja kompleksowych, wysokiej jakości i interoperacyjnych systemów transportu kolejowego oraz propagowanie działań służących zmniejszaniu hałasu	Wyłącznie tryb pozakonkursowy
<b>9a</b> Inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną	Do trybu pozakonkursowego przewiduje się zidentyfikowanie projektów o znaczącej wartości dodanej
<b>10a</b> Inwestowanie w kształcenie, szkolenie oraz szkolenie zawodowe na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie poprzez rozwój infrastruktury edukacyjnej i szkoleniowej	Tryb pozakonkursowy przewidziano w ramach wyższych szkół zawodowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 Załącznik do Uchwały Nr 1/1/14 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 8 grudnia 2014 r.

W kontekście wprowadzonych zmian w stosunku do wariantu obowiązującego w momencie przeprowadzania badania ankietowego zauważyć należy przede wszystkim zawężenie wsparcia o charakterze pozakonkursowym w zakresie infrastruktury edukacyjnej do przedsięwzięć dotyczących kształcenia zawodowego. Warto podkreślić, że jak wynika z wcześniejszych danych, zawężenie to odnosi się do Priorytetu Inwestycyjnego cieszącego się największym zainteresowaniem ze strony potencjalnych realizatorów projektów strategicznych w ramach RPO WK-P 2014-2020.

Z kolei drugi najczęściej wskazywany przez respondentów Priorytet Inwestycyjny (6c Ochrona, promocja i rozwój dziedzictwa kulturowego i naturalnego) w ogóle został wyłączony z objęcia go trybem pozakonkursowym. Podobnie jest zresztą z Priorytetem



Inwestycyjnym 3a Promowanie przedsiębiorczości, w szczególności poprzez ułatwianie gospodarczego wykorzystywania nowych pomysłów oraz sprzyjanie tworzeniu nowych firm, w tym również poprzez inkubatory przedsiębiorczości, którym zainteresowanych było 47,4% badanych. Z drugiej strony, na listę Priorytetów Inwestycyjnych wprowadzono Priorytet Inwestycyjny, którego wcześniej w tym zestawieniu nie było (nie mógł więc też być przedmiotem badania i nie został oszacowany poziom popytu na wsparcie strategiczne go dotyczące), tj. 5b Wspieranie inwestycji ukierunkowanych na konkretne rodzaje zagrożeń przy jednoczesnym zwiększeniu odporności na klęski i katastrofy i rozwijaniu systemów zarządzania klęskami i katastrofami.

Generalnie jednak podkreślić należy, że sam fakt określenia obszarów tematycznych (Priorytetów Inwestycyjnych), które zostaną objęte trybem pozakonkursowym nie jest gwarancją optymalnego odniesienia się do rzeczywistych potrzeb regionu w zakresie interwencji publicznej w danym obszarze. Kluczowe bowiem będzie tak naprawdę ostateczne określenie alokacji przewidzianej dla trybu pozakonkursowego. To bowiem będzie przede wszystkim czynnikiem warunkującym możliwości realizacji w formule projektów strategicznych takich przedsięwzięć, które faktycznie zniwelują główne problemy rozwojowe regionu lub znacząco zdynamizują jego rozwój.

### 3.5 ROZWIĄZANIA DOTYCZĄCE SYSTEMU SELEKCJI I REALIZACJI PROJEKTÓW KLUCZOWYCH W RAMACH RPO W POZOSTAŁYCH WOJEWÓDZTWACH

W niniejszej części opracowania przedstawiono kryteria wyboru projektów kluczowych, zidentyfikowane w Regionalnych Programach Operacyjnych pozostałych województw. W tym celu Wykonawca sięgnął do dokumentacji publikowanej na stronach internetowych pozostałych piętnastu Regionalnych Programów Operacyjnych w Polsce, a także do treści Uszczegółowień oraz specyficznych dokumentów, których wykorzystanie było uzasadnione w przypadku określonych RPO (np. do Podręcznika Beneficjenta). W przypadku wybranych RPO przeprowadzono dodatkowo także wywiady jakościowe z przedstawicielami odpowiednich IZ, by doprecyzować wybrane zagadnienia. Dzięki przeprowadzonej analizie zidentyfikowano wszystkie stosowane w ramach RPO procedury naboru, selekcji i realizacji projektów kluczowych. Należy zwrócić uwagę, iż w przypadku zdecydowanej większości województw nie wyszczególniono odrębnych kryteriów wyboru projektów w trybie indywidualnym, a ich wybór opierano o kryteria stosowane w trybie konkursowym. Wyjątek stanowią województwa podlaskie i warmińsko-mazurskie, w przypadku których kryteria wyboru projektów kluczowych zostały opracowane odrębnie. Najbardziej szczegółowy opis dotyczy województwa podlaskiego, ponieważ jest jedynym województwem, w którym kryteria wyboru projektów kluczowych opracowano oddzielnie dla każdej z Osi Priorytetowych.

#### 3.5.1 Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego

W województwie dolnośląskim **procedura oceny formalnej złożonego wniosku jest identyczna jak w trybie konkursowym**. Ocena merytoryczna projektów indywidualnych różni się natomiast od oceny merytorycznej projektów konkursowych tym, że przedstawiciel Wojewody nie bierze udziału w charakterze obserwatora w pracach Komisji Oceny Projektów. Również procedura konsultacji (dotycząca kwestii środowiskowych) oraz wyboru projektów do dofinansowania jest identyczna jak w trybie konkursowym. Kryteria wyboru złożonych wniosków (w trybie konkursowym, systemowym i indywidualnym) zostały podzielone na:

- kryteria oceny formalnej (kryteria odnoszące do wszystkich typów/rodzajów projektów oraz kryteria specyficzne dla wybranych priorytetów RPO WD);
- kryteria oceny merytorycznej (kryteria odnoszące do wszystkich typów/rodzajów projektów oraz kryteria specyficzne dla wybranych priorytetów RPO WD, w tym kryteria sektorowe dla działania 1.1, 1.2 i 1.3 Priorytetu I „Przedsiębiorstwa i Innowacyjność”);
- strategiczne kryteria wyboru projektów (kryteria wyboru projektów, którego dokonuje Zarząd Województwa);
- kryteria oceny i wyboru propozycji projektów (kryteria oceny i wyboru propozycji projektów na etapie preselekcji w trybie systemowym);
- kryteria dla Priorytetu Pomoc Techniczna.

W ramach powyższych typów kryteriów wyróżniono następujące rodzaje kryteriów:

- 1) **kryteria kluczowe**, które muszą być bezwzględnie spełnione na każdym etapie oceny. W przypadku ich niespełnienia wniosek jest odrzucany z brakiem możliwości poprawy lub uzupełnienia dokumentacji w trakcie oceny formalnej (dopuszczalne są wyjaśnienia składane przez wnioskodawcę w trakcie oceny merytorycznej);
- 2) **kryteria uzupełniające**, dotyczące oceny formalnej wniosku. W przypadku niespełnienia tego rodzaju kryterium wnioskodawca ma możliwość jednokrotnej poprawy lub uzupełnienia dokumentacji;
- 3) **kryteria dodatkowe**, dotyczące oceny merytorycznej wniosku. Umożliwiają one przyznanie projektom punktów, np. w celu ich porównania (dopuszczalne są wyjaśnienia składane przez wnioskodawcę w trakcie oceny merytorycznej).

Indykatywny Wykaz Indywidualnych Projektów Kluczowych przyjmowany jest przez Zarząd Województwa w formie uchwały ogłaszanej w wojewódzkim dzienniku urzędowym. Podpisanie pre-umów – dotyczących przygotowania projektów indywidualnych – pomiędzy IZ RPO WD a wnioskodawcami następuje po ogłoszeniu Wykazu. Pre-umowa zawiera: podstawowe informacje dotyczące projektu, zobowiązanie beneficjenta do prawidłowego i terminowego przygotowania projektu, harmonogram przygotowania projektu oraz inne informacje konieczne z punktu widzenia zapewnienia prawidłowego i terminowego przygotowania projektu.

Bieżący monitoring terminowości postępów w przygotowaniu projektów oraz podejmowania działań przewidzianych w przypadku opóźnień prowadzony jest przez IZ RPO WD na podstawie zawartych w pre-umowie/uchwale: harmonogramie



przygotowania projektu oraz składanych przez beneficjentów comiesięcznych sprawozdań. Opóźnienie w przygotowaniu projektu może stanowić dla Zarządu Województwa podstawę do wykreślenia, w drodze uchwały, projektu z Wykazu. Prawdopodobnie prowadzony proces kończy się natomiast złożeniem wniosku o dofinansowanie w terminie określonym w pre-umowie/uchwale. W sytuacji nieotrzymania dofinansowania Wnioskodawca ma możliwość przedłożenia projektu w innym trybie naboru wniosków w ramach RPO.

### 3.5.2 Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego

W województwie lubelskim procedury oceny wniosków o dofinansowanie składanych w ramach IWIPK opisano w dokumentacji RPO w podziale na I – II Osi Priorytetowe oraz III – VIII Osi Priorytetowe.

Wskazane przez IZ kryteria oceny wniosków, zostały w województwie lubelskim zmienione w związku z występującą w roku 2010 powodzią. I tak ówczesne kryterium, jakim była *skala oddziaływania projektu*, zamieniono na *skalę oddziaływania projektu przynajmniej na szczeblu regionalnym / lokalizacja projektu na terenach szczególnie dotkniętych klęską żywiołową i jego wpływ na usunięcie skutków tej klęski żywiołowej*. Kryterium to uznaje się za spełnione, jeżeli projekt spełnia przynajmniej jeden z dwóch opisanych w nim warunków.

W zależności od tego, których Osi Priorytetowych dotyczą złożone przez beneficjentów wnioski, ich oceny formalnej i merytorycznej dokonują odpowiednie organy. W przypadku Osi Priorytetowej I wnioski o dofinansowanie pozytywnie ocenione na etapie oceny formalnej poddawane są ocenie merytorycznej dokonywanej przez Komisję Oceny Projektów. Członkami komisji są specjaliści zewnętrzeni, posiadający specjalistyczną wiedzę w zakresie branży budowlanej, analizy finansowej i ekonomicznej, ochrony środowiska oraz odnawialnych źródeł energii. Ocena merytoryczna wniosku jest w tym przypadku dwuetapowa. Pierwszy etap to ocena techniczno-ekonomiczna, w ramach której stwierdzana jest wykonalność projektu. Drugi etap, to ocena strategiczna, której zadaniem jest wyłonienie projektów najbardziej wartościowych z punktu widzenia rozwoju województwa lubelskiego. W przypadku Osi Priorytetowych III – VIII oceny merytorycznej projektów kluczowych dokonują Zespoły Oceniające, powoływane przez Marszałka Województwa, w skład których wchodzi eksperci znajdujący się na regionalnych listach osób z zakresu oceny merytorycznej. Projekty są oceniane zgodnie z kryteriami merytorycznymi: technicznymi, finansowo-ekonomicznymi oraz merytorycznymi punktowymi. Dofinansowanie otrzymują te projekty, które w wyniku oceny merytorycznej otrzymają min. 60 % maksymalnej liczby punktów. **Kryteria oceny projektów są zbieżne dla projektów wybieranych w trybie konkursowym oraz indywidualnych projektów kluczowych.**

Umowy wstępne dotyczące przygotowania projektów indywidualnych IZ RPO podpisuje z beneficjentami, których wnioski zostały umieszczone na liście podstawowej IWIPK. Prawo do wypowiedzenia umowy przysługuje Instytucji Zarządzającej w sytuacjach takich jak m.in.: zaprzestanie realizacji zobowiązania przez beneficjenta, opóźnienie w przygotowaniu projektu trwające powyżej trzech miesięcy czy nieterminowe złożenie wniosku o dofinansowanie projektu. Projekty indywidualne objęte są systemem zarządzania i monitorowania. W celu nadzorowania prawidłowego przygotowania projektów indywidualnych beneficjenci zobowiązują się do bieżącego raportowania procesów przygotowawczych. Z beneficjentami, których wnioski pozytywnie przeszły weryfikację oraz w pełni wypełnili postanowienia zawarte w pre-umowie Zarząd Województwa podpisuje umowę o dofinansowanie, bądź w przypadku projektów własnych IZ RPO, podejmuje decyzję o dofinansowaniu projektu kluczowego w formie uchwały.

### 3.5.3 Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubuskiego

W województwie lubuskim, podobnie jak we wskazanych wyżej województwach, **kryteria oceny projektów obowiązują zarówno dla projektów wybieranych w trybie konkursowym, jak i w trybie indywidualnym**. Wnioski oceniane są w systemie punktacyjnym. Projekty pozytywnie zweryfikowane pod względem formalnym poddawane są ocenie merytorycznej. Natomiast beneficjenci, których wnioski o dofinansowanie nie spełniają wymogów formalnych powiadamiani są o tym fakcie i mają możliwość uzupełnienia dokumentacji wniosku w terminie określonym przez Instytucję Zarządzającą.

W przypadku projektów indywidualnych realizowanych w ramach Priorytetu I, IV, V ocena merytoryczna składa się z dwóch etapów: oceny aspektu strategicznego – horyzontalnego oraz oceny aspektu merytoryczno – technicznego. Natomiast ocena merytoryczna projektów realizowanych w ramach Priorytetu II nie podlega ww. etapom. Całość oceny merytorycznej dokonywana jest przez asesorów oraz ekspertów. W przypadku Priorytetu III ocena merytoryczna dokonywana jest przez tzw. grupy robocze powoływane z ramienia IP II. Procedury dotyczące projektów indywidualnych są zawsze zgodne z procedurami obowiązującymi dla pozostałych projektów. Po ogłoszeniu listy projektów indywidualnych, IZ LRPO podpisuje umowy/zobowiązania z beneficjentami realizującymi zamieszczone w wykazie projekty. Umowy wstępne zawierane są z beneficjentami projektów znajdujących się w fazie koncepcyjnej. Zawierają one podstawowe informacje dotyczące projektu, harmonogram, zobowiązanie do prawidłowej i terminowej realizacji oraz inne informacje istotne z punktu przygotowania projektu. Zawarcie niniejszej umowy i jej prawidłowe rozliczenie jest warunkiem niezbędnym dla podpisania umowy o dofinansowanie.

### 3.5.4 Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego

W województwie łódzkim zasady przygotowywania Indywidualnych Projektów Kluczowych podzielono na dwie części. Pierwsza z nich dotyczy przygotowania projektów w ramach RPO WŁ z wyłączeniem projektów realizowanych przez Województwo Łódzkie. Druga zaś, dotyczy przygotowania projektów realizowanych przez Województwo Łódzkie. IZ RPO WŁ podpisuje z beneficjentem umowę (w przypadku pierwszym) lub uchwałę (w przypadku drugim) na przygotowanie projektu kluczowego stanowiącą zobowiązanie do prawidłowego i terminowego przygotowania projektu, przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. Niespełnienie warunków umowy / uchwały skutkuje jej rozwiązaniem. W sytuacji, gdy projekt realizowany jest przez kilku

partnerów konieczne jest zawarcie pomiędzy nimi umowy partnerstwa. Wówczas umowa wstępna zawierana jest pomiędzy Instytucją Zarządzającą a liderem partnerstwa.

Składając wniosek o dofinansowanie projektu kluczowego, będącego projektem zintegrowanym, beneficjent obowiązany jest przygotować jedno studium wykonalności dla całego projektu zintegrowanego oraz analizę finansową i ekonomiczną dla poszczególnych projektów wchodzących w skład projektu zintegrowanego. Postępowanie dotyczące oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko oraz na obszar Natura 2000 przeprowadzane jest dla poszczególnych projektów wchodzących w skład projektu zintegrowanego.

Jednakże kryteria wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym są dla obu rodzajów beneficjentów jednakowe, tj.:

1. całkowita wartość Projektu do realizacji powyżej 5 mln euro,
2. zgodność Projektu z RPO WŁ oraz URPO WŁ,
3. szczególne znaczenie Projektu dla rozwoju Województwa Łódzkiego,
4. trwałość efektów realizacji Projektu,
5. wykonalność instytucjonalna,
6. realizacja polityk horyzontalnych.

We wnioskach zawarte są ogólne informacje dotyczące zgłaszanego projektu, takie jak, m.in. cel realizacji projektu, zakres rzeczowy i finansowy projektu oraz harmonogram jego realizacji. Złożony wniosek podlega ocenie formalnej i merytorycznej. Oceny formalnej dokonuje się na podstawie kryteriów formalnych, do których należą, m.in.: kwalifikowalność beneficjenta i projektu, poprawność złożenia wniosku, kompletność dokumentacji wymaganej na danym etapie aplikowania, kwalifikowalność finansowa. Kryteria tej oceny podzielono na kryteria dopuszczające i administracyjne. W przypadku niespełnienia tych ostatnich beneficjent ma prawo do jednokrotnej poprawy lub uzupełnienia wniosku o dofinansowanie wraz z załącznikami. Do kryteriów formalnych dopuszczających – o charakterze bezwzględnym - zalicza się: poprawność złożenia wniosku o dofinansowanie, poprawność sporządzenia wniosku o dofinansowanie, kwalifikowalność beneficjenta i kwalifikowalność projektu. W przypadku negatywnego wyniku weryfikacji wniosku pod względem spełniania tych kryteriów, wniosek podlega wówczas odrzuceniu.

Wnioski o dofinansowanie pozytywnie ocenione na etapie oceny formalnej podlegają ocenie merytorycznej, której kryteria podzielono na kryteria dostępu, ogólne i szczegółowe. Ocena merytoryczna przeprowadzana jest przez Komisję Konkursową w oparciu o zatwierdzone przez Komitet Monitorujący RPO WŁ kryteria wyboru projektów.

Monitorowanie postępu prac nad przygotowaniem projektu następuje w oparciu o kwartalne informacje uzyskiwane od beneficjentów w ramach prowadzonej sprawozdawczości, zgodnie z Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie sprawozdawczości. IZ RPOWŁ przygotowuje raporty z monitorowania stanu przygotowania Projektów do realizacji, które przekazuje comiesięcznie IK RPO.

### 3.5.5 Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego

Do składania wniosków o dofinansowanie uprawnieni są wyłącznie Wnioskodawcy, którzy zawarli pre-umowę lub w przypadku których podjęta została Uchwała w sprawie określenia zasad przygotowania indywidualnego projektu kluczowego w ramach MRPO. Środki na realizację projektu przekazywane są w formie pomocy bezzwrotnej, w postaci zaliczki lub refundacji na określonych w UMRPO zasadach oraz we wzorach umów o dofinansowanie projektów. Z poniesionych wydatków beneficjent rozlicza się na podstawie wniosków o płatność stanowiących zestawienie dokumentów finansowych potwierdzających poniesienie wydatków. W przypadku, gdy formularz wniosku o dofinansowanie lub załączona do niego dokumentacja zawiera drobne błędy lub uchybienia w zakresie nieobjętym korektą, Instytucja Zarządzająca wzywa beneficjenta do uzupełnienia/poprawy lub/ oraz korekty formularza wniosku o dofinansowanie lub załączonej do niego dokumentacji, tudzież do przedstawienia dodatkowych wyjaśnień na piśmie. Przy sporządzaniu wniosku o dofinansowanie Wnioskodawca zobowiązany jest do korzystania z systemu informatycznego obsługi wniosków. Równocześnie niniejszy wniosek należy złożyć w dwóch egzemplarzach pisemnych wraz ze Studium Wykonalności projektu.

Regulamin oceny projektów kluczowych w województwie małopolskim określa, iż składane projekty powinny być zgodne z zapisami MRPO, UMRPO w obrębie Osi Priorytetowej/ Działania/ Schematu w ramach którego projekt aplikuje o dofinansowanie oraz zapisami pre-umowy lub pre-uchwały.

Ocena wniosków o dofinansowanie składa się z dwóch, następujących etapów: oceny formalnej oraz oceny merytorycznej (finansowej i merytorycznej właściwej). Pierwsza z nich polega na sprawdzeniu poprawności wniosku oraz załączników złożonych przez Wnioskodawcę pod kątem spełniania wymogów formalnych właściwych dla danego Działania/Schematu. Po przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej i ocenie formalnej **wnioski oceniane są na podstawie kryteriów oceny merytorycznej, jak w przypadku trybu konkursowego**. Jest to ocena punktowa przeprowadzana przez Komisję Oceny Projektów. W zakresie trybu indywidualnego przewidziano również tryb specjalny dla projektów mających na celu likwidację skutków klęsk żywiołowych (Działanie 6.2 Rozwój obszarów wiejskich schemat C Likwidacja skutków klęsk żywiołowych). Tryb ten posiada uproszczoną formę – nie wymaga przeprowadzenia konsultacji społecznych ani podpisania pre-umów z beneficjentami. Zarząd Województwa Małopolskiego zatwierdza w drodze uchwały projekty wybrane do dofinansowania w ramach kwoty środków przeznaczonych na realizację Indywidualnych Projektów Kluczowych umieszczonych w IWIPK w terminie 14 dni kalendarzowych od dnia zakończenia oceny merytorycznej właściwej. Podpisanie umowy o dofinansowanie następuje w kolejnych 45 dniach.

Po podpisaniu umowy o dofinansowanie projektu beneficjent zobowiązuje się poddać kontroli ze strony Instytucji Zarządzającej na każde jej żądanie i w terminie przez nią wyznaczonym. Do przeprowadzania kontroli uprawnione są także inne instytucje lub organy.

### 3.5.6 Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego

Zgłaszanie propozycji nowych projektów następuje w odpowiedzi na komunikat o otwarciu naboru. Po przeprowadzeniu wstępnej weryfikacji propozycje nowych projektów zostają przedstawione Zarządowi Województwa Mazowieckiego, który wskazuje wybrane projekty do oceny.

W województwie mazowieckim **ocena projektów w trybach konkursowych oraz w trybie indywidualnym, odbywa się w oparciu o wspólne kryteria wyboru** określone w Uszczegółowieniu RPO WM. Pierwszym etapem oceny złożonych wniosków jest ocena formalna, dokonywana przez Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Projektów Unijnych. W przypadku niespełnienia któregokolwiek z kryteriów formalnych, projekt wykluczony zostaje z dalszej oceny. Jednakże beneficjent ma prawo do jednorazowego poprawienia lub uzupełnienia wniosku. Wnioski o dofinansowanie projektów kluczowych, które pozytywnie przeszły etap oceny formalnej poddawane są ocenom wykonalności, strategicznej oraz merytorycznej. Oceny te mogą odbywać się równolegle. Ocena wykonalności jest przez ekspertów wpisanych przez IZ do Bazy Ekspertów RPO WM 2007-2013. Jej zadaniem jest potwierdzenie wykonalności projektów pod względem technicznym, technologicznym, ekonomicznym oraz finansowym. Ocena wykonalności, podobnie jak ocena formalna, jest oceną „0/1”, co oznacza, iż niespełnienie któregokolwiek z wymaganych kryteriów skutkuje odrzuceniem projektu. Ocena ta może skutkować obniżeniem kwoty dofinansowania. Ocena strategiczna dokonywana jest przez pracowników Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego, pełniących funkcję ekspertów. Jest ona oceną punktową. Natomiast ocena merytoryczna jest sumą oceny horyzontalnej oraz szczegółowej oceny merytorycznej. Dokonywana jest przez ekspertów wpisanych przez IZ do Bazy Ekspertów RPO WM 2007-2013.

Uzyskanie dofinansowania dla projektu kluczowego uzależnione jest od spełnienia szeregu wymogów, tj. dotrzymania zadeklarowanych terminów i zakresu rzeczowego oraz pozytywnej weryfikacji projektu na wszystkich etapach oceny. Podpisanie pre-umowy/uchwały nie jest wymagane, jeżeli beneficjent deklaruje, iż wniosek o dofinansowanie zostanie złożony w ciągu miesiąca od podjęcia uchwały dotyczącej umieszczenia projektu na liście podstawowej IWIPK.

### 3.5.7 Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego

Nabór dla projektów indywidualnych Instytucja Zarządzająca rozpoczyna od publikacji informacji nt. tworzenia IPI na stronie internetowej. Składane w odpowiedzi projekty przyjmują formułę koncepcyjną. Z beneficjentami, których wnioski umieszczono w IPI Instytucja Zarządzająca, w terminie nie dłuższym niż miesiąc od dnia zamieszczenia listy na stronie internetowej, podpisuje pre-umowy, zobowiązujące do prawidłowego i terminowego przygotowania projektu do realizacji. **Wnioski wraz z kompletem dokumentacji poddawane są ocenie formalnej oraz merytorycznej I i II stopnia zgodnie z kryteriami zatwierdzonymi przez Komitet Monitorujący dla procedury konkursowej.**

Wstępnej weryfikacji złożonych wniosków dokonują pracownicy Referatu Przyjmowania Projektów Inwestycyjnych (RPPI) w oparciu o przyjęte kryteria wstępnej oceny formalnej, tj.:

- Formularz wniosku zawiera wszystkie niezbędne informacje i został poprawnie wypełniony zgodnie z „Instrukcją wypełniania” oraz „Regulaminem aktualizacji Indykatywnego Planu Inwestycyjnego”;
- Projekt dotyczy obszaru wskazanego dla projektów indywidualnych;
- Wartość całkowita projektu nie mniejsza niż minimalna określona dla danego obszaru;
- Zgodność projektu z pozostałymi warunkami brzegowymi dla danego obszaru (poza wartością projektu);
- Beneficjent uprawniony do realizacji projektu w ramach działania/poddziałania;
- Rodzaj projektu zgodny z wykazem określonym dla działania/poddziałania;
- Opisane rodzaje kosztów kwalifikowanych nie dyskwalifikują projektu na obecnym etapie oceny.

Wnioski spełniające wymogi formalne poddawane są przez ekspertów regionalnych ocenie skuteczności realizacji celów rozwojowych regionu, do których należą: znaczenie dla regionu, okres realizacji projektu i spójność. Ocena ta przeprowadzana jest przez ekspertów zewnętrznych według trzech, następujących kryteriów:

1. **Kryterium znaczenia dla regionu** – oceniane jest za pomocą podkryteriów:- Wpływ projektu na realizację celu głównego RPO;  
- Wpływ projektu na realizację celu działania/poddziałania;  
- Zasięg / oddziaływanie projektu.
2. **Kryterium przygotowania i terminu realizacji projektu** (pozwala ocenić szanse realizacji projektu w kontekście jego przygotowania do rzeczowej realizacji oraz respektowania zasad Unii Europejskiej związanych z koniecznością zapewnienia terminowego wydatkowania środków Programu).
3. **Kryterium spójności** – mając na celu wybór projektów o największym oddziaływaniu na wzrost konkurencyjności regionu oraz realizację wyzwań stawianych przez Komisję Europejską zdefiniowano następujące podkryteria:  
- wpływ projektu na ład ekonomiczny (ze szczególnym uwzględnieniem atrakcyjności gospodarczej regionu) – w tym (1) wpływ projektu na rozwój Instytucji Otoczenia Biznesu oraz kluczowe obszary dla rozwoju gospodarczego regionu (w tym: wykorzystanie terenów inwestycyjnych i/lub przejść granicznych i/lub autostrady A-4 i/lub obszarów miejskich) oraz (2) wpływ na rozwój sektora badawczo-rozwojowego (B+R).  
- wpływ projektu na ład społeczno-instytucjonalny – w tym (1) bezpośredni wpływ na rynek pracy, (2) pośredni wpływ na rynek pracy, (3) wpływ na poprawę warunków życia mieszkańców regionu oraz (4) kompleksowość projektu.  
- wpływ projektu na ład środowiskowy – w tym wpływ projektu na poprawę jakości środowiska oraz realizację polityki ochrony środowiska.

### 3.5.8 Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego

W województwie podkarpackim **nie rozróżnia się odrębnych kryteriów wyboru projektów w trybie indywidualnym**. Wnioski składane w trybie konkursowym, jak i indywidualnym, podlegają ocenie pod względem następujących rodzajów kryteriów: formalne, merytoryczno-techniczne oraz strategiczne. W skład kryteriów formalnych wchodzi kryteria dopuszczające (tj. kwalifikowalność wnioskodawcy, kwalifikowalność zakresu rzeczowego projektu, kwalifikowalność zakresu finansowego projektu, a także terminowość i prawidłowość dostarczenia wniosku) oraz administracyjne (tj. kompletność i prawidłowość sporządzenia wniosku, kompletność i prawidłowość załączników do wniosku, a w przypadku jednostek samorządu terytorialnego lub jednostek im podległych – wniesienie wkładu ze środków własnych lub pożyczek w wysokości nie mniej niż 5% kosztów całkowitych projektu). Kryteria merytoryczno-techniczne podzielono na dopuszczające (związane m.in. z prawidłowością metodologiczną i rachunkową analizy finansowej, ze spełnieniem kryteriów progowych wskaźników finansowych, wykonalnością instytucjonalną, techniczną i technologiczną projektu czy zgodnością projektu z politykami horyzontalnymi UE) oraz jakościowe (mające na celu oszacowanie stopnia oddziaływania projektu na problemy zdiagnozowane w RPO). Natomiast kryterium strategiczne określa stopień zgodności projektu z aktualnymi potrzebami i zrównoważonym rozwojem województwa (wyróżniono średni stopień zgodności, wysoki stopień zgodności oraz zgodność projektu).

### 3.5.9 Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego

Instytucja Zarządzająca wstępną propozycję wykazu indywidualnych projektów kluczowych poddaje konsultacjom społecznym oraz przedstawia Konferencji, która – zgodnie z zapisami Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju – jest, powoływana przez wojewodę, stałą konferencją współpracy w zakresie spraw objętych ustawą, dotyczących gmin, powiatów i województwa, w szczególności w odniesieniu do strategii rozwoju województwa oraz regionalnych i krajowych programów operacyjnych. Wykaz ostatecznie akceptowany jest przez Zarząd Województwa. Z beneficjentami zawierane zostają pre-umowy, z których rozliczenie się jest warunkiem niezbędnym podpisania umowy o dofinansowanie projektu. Instytucja Zarządzająca ma prawo odstąpić od realizacji pre-umowy i zawarcia z beneficjentem umowy o dofinansowanie realizacji projektu. Projekty usunięte z wykazu mogą być złożone w trybie konkursowym. W województwie podlaskim **wyszczególniono kryteria wyboru projektów kluczowych** dla następujących Osi Priorytetowych:

- Oś Priorytetowa I. Wzrost innowacyjności i wspieranie przedsiębiorczości w regionie (bez Działania 1.4),
- Oś Priorytetowa II. Rozwój infrastruktury transportowej,
- Oś Priorytetowa III. Rozwój turystyki i kultury (bez Działania 3.2),
- Oś Priorytetowa IV. Społeczeństwo informacyjne,
- Oś Priorytetowa V. Rozwój infrastruktury ochrony środowiska,
- Oś Priorytetowa VI. Rozwój infrastruktury społecznej.

Ocena wniosków obejmuje ocenę formalną i merytoryczną. Pierwsza z nich jest, jak w przypadku pozostałych województw, oceną „0-1”, co oznacza, iż niespełnienie jednego z warunków skutkuje odrzuceniem wniosku o dofinansowanie (z możliwością ewentualnego poprawienia błędu). Ocena merytoryczna oznacza sprawdzenie dokumentacji pod kątem zgodności z kryteriami wyboru projektów i dokonywana jest przez Komisję Oceny Projektów na karcie oceny merytorycznej.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej I Wzrost innowacyjności i wspieranie przedsiębiorczości w regionie Działaniu 1.1 Tworzenie warunków dla rozwoju innowacyjności należą:

- tematyka projektu dotycząca nowych rozwiązań technologicznych prowadzących do powstania i wprowadzenia na rynek nowego produktu, usługi lub technologii;
- poparty przeprowadzonymi badaniami rynku, popyt na produkt, usługę lub technologię będącą wynikiem inwestycji;
- trwała współpraca pomiędzy uczelniami wyższymi, jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi a przedsiębiorcami jednym z rezultatów projektu;
- doświadczenie wnioskodawcy w realizacji projektów innowacyjnych;
- proekologiczny charakter inwestycji;
- wpływ projektu na rozwój klastra/ inicjatywy klastrowej/ powiązania kooperacyjnego;
- zgodność projektu z Regionalną Strategią Innowacyjną Województwa Podlaskiego<sup>20</sup>, Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego<sup>21</sup>;
- zagospodarowanie terenów powojaskowych i przemysłowych;
- tworzenie nowych etatów badawczych.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej I Wzrost innowacyjności i wspieranie przedsiębiorczości w regionie Działaniu 1.2 Region atrakcyjny inwestycjom Poddziałaniu 1.2.1 Tereny inwestycyjne należą:

- kompleksowość inwestycji,
- zgodność z Planem Rozwoju Lokalnego/ Strategią Rozwoju,
- powierzchnia terenów inwestycyjnych/ wystawienniczych,
- zagospodarowanie terenów powojaskowych i przemysłowych,
- wpływ projektu na rozwój klastra/ inicjatywy klastrowej/ powiązania kooperacyjnego,
- zgodność projektu ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego,
- proekologiczny charakter inwestycji.

<sup>20</sup> Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podlaskiego przyjęta dnia 21 marca 2005 r. przez Sejmik Województwa Podlaskiego uchwałą nr XXVI/297/05

<sup>21</sup> Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego przyjęta dnia 30 stycznia 2006 r. przez Sejmik Województwa Podlaskiego uchwałą nr XXXV/438/06

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej I Wzrost innowacyjności i wspieranie przedsiębiorczości w regionie Działaniu 1.2 Region atrakcyjny inwestycjom Poddziałaniu 1.2.2 Promocja gospodarcza regionu – oprócz projektów dotyczących terenów targowo - wystawienniczych należą:

- kompleksowość projektu,
- znajomość potrzeb grupy docelowej (ostatecznych odbiorców dofinansowania) i dopasowanie projektu do tych potrzeb, w tym istnienie analiz potwierdzających potrzebę realizacji projektu,
- efektywność działań zawartych w projekcie,
- zgodność ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego/ strategią promocyjną,
- wpływ projektu na rozwój klastra / inicjatywy klastrowej / powiązania kooperacyjnego,
- doświadczenie wnioskodawcy w realizacji projektów promocyjnych.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej I Wzrost innowacyjności i wspieranie przedsiębiorczości w regionie Działaniu 1.3. Wsparcie instytucji otoczenia biznesu należą:

- znajomość potrzeb grupy docelowej (klienci funduszu pożyczkowego/ poręczeniowego) i dopasowanie projektu do tych potrzeb, w tym istnienie analiz potwierdzających potrzebę realizacji projektu,
- doświadczenie wnioskodawcy we wsparciu przedsiębiorstw,
- trwałość operacyjna funduszu pożyczkowego / poręczeniowego,
- koszty zarządzania,
- zgodność projektu z Regionalną Strategią Innowacyjną Województwa Podlaskiego, Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego,
- wpływ projektu na rozwój klastra/ inicjatywy klastrowej/ powiązania kooperacyjnego,
- zdolność operacyjna funduszu.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej II Rozwój infrastruktury transportowej Działaniu 2.1. Wsparcie instytucji otoczenia biznesu Poddziałaniu 2.1.1. Regionalna infrastruktura drogowa należą:

- spójność projektu z istniejącym, realizowanym i planowanym układem transportu drogowego,
- poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego poprzez zastosowanie rozwiązań inżynierskich zwiększających bezpieczeństwo,
- poprawa przejezdności na ciągu drogowym,
- dostosowanie standardu nawierzchni drogi do odpowiednich parametrów technicznych,
- oszczędność czasu podróży,
- zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko,
- wzrost natężenia ruchu,
- zgodność projektu z „Kierunkami Polityki Transportowej Województwa Podlaskiego” lub „Programem zintegrowanego rozwoju drogownictwa w Województwie Podlaskim do 2005r., z perspektywą do 2015r.”.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej II Rozwój infrastruktury transportowej Działaniu 2.2. Rozwój transportu lotniczego należą:

- spójność z istniejącym, realizowanym i planowanym układem transportu lotniczego,
- zwiększenie atrakcyjności turystycznej i gospodarczej regionu poprzez poprawę dostępności komunikacyjnej regionu.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej II Rozwój infrastruktury transportowej Działaniu 2.4. Rozwój transportu kolejowego należą:

- spójność z istniejącym, realizowanym i planowanym układem transportu kolejowego,
- zwiększenie liczby pasażerów transportu kolejowego,
- poprawa bezpieczeństwa i standardów w transporcie kolejowym,
- zmniejszenie kosztów utrzymania taboru kolejowego.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej III Rozwój turystyki i kultury Działaniu 3.1. Rozwój atrakcyjności turystycznej regionu (bez projektów promocyjnych) należą:

- wpływ projektu na wzrost atrakcyjności turystycznej województwa,
- lokalizacja projektu,
- wpływ projektu na zwiększenie dostępności do informacji turystycznej i kulturalnej,
- wielofunkcyjność obiektu/działań w ramach projektu,
- jakość oferty turystycznej,
- wpływ projektu na wzrost liczby imprez/wydarzeń kulturalnych w regionie,
- wpływ projektu na podniesienie bezpieczeństwa turystycznego.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej III Rozwój turystyki i kultury Działaniu 3.1. Rozwój atrakcyjności turystycznej regionu (projekty promocyjne) należą:

- kompleksowość projektu,
- znajomość potrzeb grupy docelowej (odbiorców kampanii promocyjnej) i dopasowanie projektu do tych potrzeb, w tym istnienie analiz potwierdzających potrzebę realizacji projektu,
- efektywność działań zawartych w projekcie,
- zgodność projektu ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego/ strategią promocyjną/ strategią turystyczną,
- doświadczenie wnioskodawcy w realizacji projektów promocyjnych.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej IV Społeczeństwo informacyjne należą:



- zasięg instytucjonalny/ interoperacyjność,
- wpływ na zapobieganie „wykluczeniu cyfrowemu” (e-exclusion / digital divide),
- zapewnienie bezpieczeństwa przechowywania i przesyłu danych w/pomiędzy organizacjami/institucjami (e-security),
- skalowalność (możliwość rozwijania projektu),
- ponadlokalny zasięg oddziaływania projektu,
- dostarczanie rozwiązań teleinformatycznych wielu podmiotom / integracja systemów teleinformatycznych,
- wykorzystanie zaawansowanych technologii teleinformatycznych.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej V Rozwój infrastruktury ochrony środowiska (projekty dot. poprawy jakości powietrza) należą:

- poprawa wskaźników ochrony środowiska,
- wpływ inwestycji na tereny cenne ekologicznie,
- zastosowanie odnawialnych źródeł energii,
- zgodność ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego,
- zgodność z Planem Rozwoju Lokalnego/Strategią Rozwoju.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej V Rozwój infrastruktury ochrony środowiska (projekty dot. gospodarki wodno-ściekowej) należą:

- stopień zwodociągowania, skanalizowania,
- potencjalna liczba gospodarstw domowych podłączonych do sieci wodociągowej, kanalizacyjnej, oczyszczalni ścieków,
- powierzchnia terenów inwestycyjnych z dostępem do sieci wodociągowej, kanalizacyjnej, oczyszczalni ścieków, stacji uzdatniania wody,
- udział ścieków oczyszczonych w ilości ścieków produkowanych,
- zgodność z Krajowym Programem Oczyszczania Ścieków Komunalnych,
- zgodność ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego,
- zgodność z Planem Rozwoju Lokalnego/Strategią Rozwoju.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej V Rozwój infrastruktury ochrony środowiska (projekty dot. gospodarki odpadami) należą:

- liczba mieszkańców obsługiwana przez *zakład unieszkodliwiania odpadów*,
- liczba osób objęta programem selektywnej zbiórki odpadów,
- kompleksowe rozwiązanie gospodarki odpadami,
- powiązanie projektu z działalnością edukacyjno-informacyjną,
- dostosowanie istniejących składowisk do obowiązujących przepisów,
- zgodność z Wojewódzkim Programem Gospodarki Odpadami,
- zgodność ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego,
- zgodność z Planem Rozwoju Lokalnego/ Strategią Rozwoju.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej V Rozwój infrastruktury ochrony środowiska (projekty dot. odnawialnych źródeł energii) należą:

- ilość energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych / Moc obiektów wytwarzających odnawialne źródła energii (Wpływ na wypełnienie zobowiązań akcesyjnych, wzrost udziału energii odnawialnej w ogólnej ilości energii wytwarzanej),
- wytwarzanie ekologicznie czystej energii,
- dystrybucja wytworzonej energii ze źródeł odnawialnych do sieci energetycznych,
- zgodność ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego,
- zgodność z Planem Rozwoju Lokalnego/ Strategią Rozwoju.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej V Rozwój infrastruktury ochrony środowiska (projekty dot. odnawialnych źródeł energii) należą:

- wpływ projektu na zachowanie obiektów, flory i fauny objętych ochroną konserwatorską, na tereny o szczególnych walorach przyrodniczych prawnie chronionych,
- lokalizacja projektu,
- powierzchnia terenu zabezpieczona przed zagrożeniami,
- zakup sprzętu do akcji ratowniczych,
- powiązanie projektu z działaniem informacyjno-edukacyjnym w zakresie ekologii,
- innowacyjność rozwiązań w zakresie ochrony przyrody,
- zgodność ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego,
- zgodność z Planem Rozwoju Lokalnego/ Strategią Rozwoju.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej VI Rozwój infrastruktury społecznej Działanie 6.1 Rozwój infrastruktury z zakresu edukacji (infrastruktura edukacyjna na poziomie wyższym) należą:

- wzrost liczby studentów,
- ułatwienie dostępu do szkolnictwa wyższego, zwłaszcza mieszkańcom obszarów wiejskich,
- zwiększenie udziału/zaangażowania uczelni w realizację projektów badawczych i dydaktycznych,
- wpływ projektu na tworzenie bazy edukacyjno-badawczej wspomagającej rozwój przedsiębiorstw,
- zgodność z Narodową Strategią Edukacji,
- zgodność ze Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego.



Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej VI Rozwój infrastruktury społecznej Działanie 6.1 Rozwój infrastruktury z zakresu edukacji (infrastruktura edukacyjna na poziomie podstawowym, ponadpodstawowym) należą:

- poprawa dostępności i warunków nauczania,
- zajęcia pozalekcyjne,
- szkoły/przedszkola o charakterze integracyjnym,
- udział placówki w olimpiadach, konkursach, itp.,
- zgodność z Narodową Strategią Rozwoju Edukacji, Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego,
- zgodność z Planem Rozwoju Lokalnego/Strategią Rozwoju.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej VI Rozwój infrastruktury społecznej Działanie 6.2 Rozwój infrastruktury z zakresu opieki zdrowotnej należą:

- zwiększenie dostępu do specjalistycznych świadczeń zdrowotnych,
- liczba osób korzystających z obiektów infrastruktury ochrony zdrowia,
- uzupełnienie usług medycznych,
- gotowość do udzielania świadczeń w sytuacjach zdarzeń nagłych, klęsk żywiołowych,
- zgodność z Narodowym Programem Zdrowia, Wojewódzkim Planem Ochrony Zdrowia, Strategią Rozwoju Województwa,
- zgodność projektu z dyrektywami UE.

Do kryteriów merytoryczno-technicznych wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym w Osi Priorytetowej VI Rozwój infrastruktury społecznej Działanie 6.3 Rozwój infrastruktury z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa historycznego i kulturowego należą:

- aktywność beneficjenta w sferze kultury (rozszerzenie i poprawa jakości oferowanych usług),
- wpływ projektu na wzrost odbiorców/uczestników imprez kulturalnych,
- obiekty wpisane do rejestru zabytków,
- zgodność z Narodową Strategią Rozwoju Kultury, Strategią Rozwoju Województwa Podlaskiego,
- zgodność z Planem Rozwoju Lokalnego/Strategią rozwoju.

### 3.5.10 Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego

Projekty indywidualne w województwie pomorskim **wyberane są w oparciu o procedurę konkursową**. Oznacza to, iż złożone wnioski – w przypadku Osi Priorytetowych I – IX (z wyłączeniem Działów 1.1, 1.2, 1.3, 3.3 i 9.3) podlegają ocenom:

- formalnej, weryfikującej wniosek pod względem kwalifikacji do RPO WP, składającej się z oceny dopuszczalności i oceny administracyjnej;
- wykonalności, dokonywanej przez Zespół Ekspertów powołany odrębnie dla każdego z działań lub poddziałań RPO WP, weryfikującej wniosek pod względem wykonalności techniczno-technologicznej, finansowo-ekonomicznej i środowiskowej;
- strategicznej, dokonywanej przez Grupę Strategiczną, powołaną przez Departament Programów Regionalnych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego. Ocena jest dokonywana w przypadku wniosków pozytywnie ocenionych pod względem kryteriów wykonalności. Weryfikuje wniosek pod względem zgodności ze Strategią Rozwoju Województwa Pomorskiego, celami Programu oraz wpływem na rozwój społeczno-gospodarczy regionu.

W przypadku Osi Priorytetowej X wnioski o dofinansowanie realizacji projektu podlegają ocenom formalnej i merytorycznej. Pierwsza z nich weryfikuje wniosek pod względem kwalifikacji do RPO WP, składa się z oceny dopuszczalności i oceny administracyjnej. Druga zaś, dotyczy zgodności ze Strategią Rozwoju Województwa Pomorskiego oraz wpływem na rozwój społeczno-gospodarczy regionu.

### 3.5.11 Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego

W województwie śląskim ocena złożonych wniosków podzielona została na wstępną ocenę projektu kluczowego oraz pełną ocenę projektu. Pierwsza dotyczy przygotowania studium wykonalności projektu wraz z fiszką. Jest to studium, przeprowadzane podczas fazy przygotowywania projektu. Następuje po opracowaniu koncepcji, weryfikującej podstawy do realizacji danego projektu oraz sprawdzeniu, czy projekt odpowiada przewidywanym potrzebom beneficjentów. Innymi słowy, studium wykonalności projektu to plan projektu, w którym muszą zostać określone szczegóły operacyjne jego wdrażania. Drugi rodzaj oceny dotyczy przygotowania wniosku aplikacyjnego oraz pozostałej niezbędnej dokumentacji.

Gdy projekt kluczowy składa się z dwóch lub więcej zadań, które mogą stanowić odrębne, zamknięte całości, każde z nich powinno być przedmiotem odrębnej umowy o dofinansowanie. W takim przypadku opracowuje się studium wykonalności dla każdego zadania z osobna oraz ujmuje się je w Programie Realizacji Projektu Kluczowego, stanowiącego załącznik do umowy ramowej<sup>22</sup>.

Następnym krokiem jest dokonanie wstępnej oceny formalnej i merytoryczno-technicznej. Pierwsza z nich przeprowadzana jest przez pracowników IZ RPO WSL. Dokonują oni sprawdzenia kwalifikowalności projektu oraz zgodności złożonej dokumentacji z wymaganymi elementami. Wstępną ocenę merytoryczno-techniczną przeprowadza natomiast Komisja Oceny Projektów.

<sup>22</sup> Umowa ramowa ma charakter wstępny i po jej podpisaniu założenia projektu mogą być doprecyzowywane. Zawiera ona między innymi dane finansowe w ujęciu poszczególnych zadań, zakres pomocy publicznej występującej w projekcie, harmonogram realizacji oraz zakres rzeczowy.

Po podpisaniu umowy ramowej następuje ocena formalna i merytoryczno-techniczna złożonego wniosku. Do kryteriów wyboru projektów kluczowych wskazanych w dokumencie *Wytyczne do procedury Projektów Kluczowych oraz Programów Rozwoju Subregionów* wskazano wyłącznie wytyczne funkcjonujące na poziomie krajowym, tj.:

- strategiczny charakter projektu,
- kwalifikowalność projektu oraz beneficjenta,
- zgodność projektu z celami: Strategii Rozwoju Kraju, Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013, Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007-2013, Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2000-2020 oraz Sektorowej Wojewódzkiej Strategii (jeżeli istnieje),
- przynajmniej regionalna skala oddziaływania projektu,
- znaczący stopień wpływu projektu na osiągnięcie wskaźników SRK, NSRO oraz RPO,
- dostępność środków finansowych w ramach alokacji danego priorytetu RPO.

Po podpisaniu umowy o dofinansowanie następuje realizacja projektu zgodnie z zasadami Uszczegółowienia RPO WSL. Jeżeli w trakcie realizacji części projektu, zależnie lub niezależnie od beneficjenta nastąpią zdarzenia uniemożliwiające realizację może dojść do rozwiązania umowy ramowej (jeśli zagrożona jest realizacja założonych celów i rezultatów) lub zwiększenia poziomu dofinansowania dla zadań, dla których nie podpisano jeszcze umów o dofinansowanie (jeśli osiągnięcie założonych celów i rezultatów nie jest zagrożone). W sytuacji drugiej konieczna jest zmiana Programu Realizacji Projektu Kluczowego oraz wprowadzenie zmian do umowy ramowej (aneks). Zwiększenie dofinansowania dla zadań, dla których nie podpisano umów o dofinansowanie możliwe jest do poziomu 85% kosztów kwalifikowanych.

### 3.5.12 Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego

W Regionalnym programie Operacyjnym Województwa Świętokrzyskiego odnotowano, iż procedura wyboru projektów indywidualnych stosowana jest w zakresie projektów dużych (których koszt realizacji wynosi 25 mln euro w sektorze ochrony środowiska oraz 50 mln euro dla pozostałych sektorów) oraz kluczowych (ważnych z punktu widzenia realizacji Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020).

Projekty te otrzymują dofinansowanie w przypadku spełnienia kryteriów wyboru projektów przyjętych przez Komitet Monitorujący RPOWS 2007-2013. Jednakże ani w *Uszczegółowieniu Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007-2013*, ani w dokumencie *Kryteria wyboru projektów w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007 – 2013* nie odnotowano informacji o zbieżności lub rozbieżności kryteriów wyboru projektów dla poszczególnych trybów. W drugim, ze wskazanych dokumentów znajduje się informacja, iż każdy ze zgłoszonych wniosków podlega ocenie pod względem kryteriów formalnych oraz merytoryczno-technicznych. **W dokumencie brakuje informacji jakiego trybu dotyczą niniejsze kryteria. Nie ma także informacji stwierdzającej spójność kryteriów wyboru wniosków w trybie indywidualnym i konkursowym.**

Do wskazanych kryteriów formalnych należą: kwalifikowalność wykonawcy, kwalifikowalność zakresu rzeczowego i finansowego projektu, terminowość i prawidłowość dostarczenia wniosku oraz kompletność i prawidłowość sporządzenia wniosku. Do kryteriów merytoryczno-technicznych ogólnych (dopuszczających) należą: zgodność dokumentacji projektowej z wytycznymi, spójność dokumentacji projektowej oraz uzyskanych decyzji i pozwoleń, właściwie przygotowana analiza ekonomiczna projektu, właściwie przygotowana analiza finansowa projektu, poprawnie ustalony poziom dofinansowania z uwzględnieniem przepisów pomocy publicznej lub przepisów dot. projektów generujących dochód, zasadność i odpowiednia wysokość przedstawionych w projekcie kosztów kwalifikowanych, kwalifikowalność pod względem technicznym – czy wydatki kwalifikowane są uzasadnione i niezbędne ze względu na osiągnięcie planowanych celów, zasadność zaproponowanych rozwiązań technologicznych na podstawie załączonych dokumentów, poprawność przeprowadzenia analizy potencjału instytucjonalnego wnioskodawcy oraz wykonalność instytucjonalna projektu oraz wykonalność techniczna i technologiczna projektu.

### 3.5.13 Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Zasady naboru i oceny projektów w trybie indywidualnym określa *Regulamin naboru i oceny wniosków o dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013 projektów objętych Indykatywnym wykazem indywidualnych projektów kluczowych RPO WiM na lata 2007 – 2013*. Sposoby wyboru projektów to ocena formalna i ocena merytoryczna.

Pierwsza z nich przeprowadzana jest przez dwóch pracowników, w oparciu o *Listę sprawdzającą*, zawierającą szczegółowe formalne kryteria wyboru projektu w podziale na kryteria dopuszczające oraz uzupełniające.

Do **kryteriów formalnych** wyboru projektów realizowanych w trybie indywidualnym należą:

- zgodność z zapisami linii demarkacyjnej pomiędzy programami operacyjnymi polityki spójności, wspólnej polityki rolnej i wspólnej polityki rybackiej (kryterium dopuszczające);
- tematyka projektu dotycząca nowej inwestycji (kryterium dopuszczające);
- pytania szczegółowe związane z: udzielaniem dotacji na pokrycie kosztów dostępu do Internetu, budową infrastruktury informatycznej, prowadzeniem państwowych ewidencji i rejestrów na podstawie ustaw oraz realizacją procesów biznesowych w formie elektronicznej (kryterium dopuszczające – tylko w Osiach Priorytetowych: Przedsiębiorczość; Turystyka; Rozwój, restrukturyzacja, rewitalizacja miast; Infrastruktura społeczna; Infrastruktura społeczeństwa informacyjnego);
- zgodność projektu z *Planem Gospodarki Odpadami Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2007-2010*, *Krajowym Programem Oczyszczania Ścieków Komunalnych*, *Planem Gospodarki Odpadami Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2007-2010* oraz Programem: *Budowa ekologicznych mini przystani żeglarskich wraz z systemami odbioru i segregacji*

*odpadów na wybranych obszarach regionu warmińsko-mazurskiego* (kryterium dopuszczające – tylko Oś Priorytetowa Środowisko przyrodnicze);

- realizacja projektu w granicach administracyjnych województwa warmińsko-mazurskiego (kryterium dopuszczające);
- wartość dofinansowania nie przekracza maksymalnej i nie jest niższa niż minimalna kwota wsparcia dla działania/poddziałania (kryterium dopuszczające);
- wartość projektu jest zgodna z limitem podanym w szczegółowym opisie Osi Priorytetowych RPO WiM (kryterium dopuszczające);
- wnioskodawca nie podlega wykluczeniu z ubiegania się o dofinansowanie (kryterium dopuszczające);
- zgodność projektu z regulaminem konkursu i ogłoszeniem o konkursie (kryterium dopuszczające);
- procentowy udział dofinansowania ze środków publicznych jest zgodny z maksymalnym limitem przewidzianym w Uszczegółowieniu RPO WiM (kryterium dopuszczające – tylko Osie Priorytetowe Infrastruktura transportowa regionalna i lokalna oraz Środowisko przyrodnicze);
- kompletność wniosku (kryterium uzupełniające);
- podleganie pomocy publicznej (kryterium uzupełniające);
- wniosek wypełniony zgodnie z instrukcją (kryterium uzupełniające);
- spójność kwoty wydatków oraz kwoty dofinansowania w budżecie i źródłach finansowania projektu we wniosku ze studium wykonalności (kryterium uzupełniające);
- wskaźniki osiągnięcia celów projektu (kryterium uzupełniające);
- kompletność załączników (kryterium uzupełniające).

Ocena merytoryczna przeprowadzana jest przez Komisję Oceny Projektów zgodnie z kryteriami merytorycznymi zatwierdzonymi przez Komitet Monitorujący RPO WiM i określonymi w Szczegółowych opisach osi priorytetowych RPO WiM. Ocena ta jest oceną dwustopniową. Eksperti regionalni rozpoczynają ocenę wniosków od kryteriów merytorycznych zerjedynkowych, których niespełnienie powoduje odrzuceniem wniosku i wykluczeniem go z dalszej oceny. Do kryteriów merytorycznych zerjedynkowych należą:

- właściwie przygotowana analiza finansowa projektu,
- właściwie przygotowana analiza ekonomiczna projektu (w zależności od typu projektu),
- wykonalność techniczna i zasadność zaproponowanych rozwiązań technologicznych w projekcie (w zależności od typu projektu),
- trwałość projektu (trwałość struktury instytucjonalnej i rezultatów projektu) i wykonalność instytucjonalna,
- poprawność wskaźników i ich wpływ na realizację celów programu/uzasadnienie realizacji projektu w kontekście celów szczegółowych,
- zgodność projektu z horyzontalnymi politykami wspólnoty,
- zgodność projektu z zapisami Rozporządzeń Ministra Rozwoju Regionalnego dot. pomocy publicznej,
- spójność informacji zawartych we wniosku o dofinansowanie projektu z informacjami zawartymi w załącznikach do wniosku.

W przypadku spełnienia kryteriów merytorycznych zerjedynkowych, wniosek poddawany jest ocenie w ramach kryteriów merytorycznych punktowych. Kryteria zostały bardzo szczegółowo opisane w odrębnym dla każdej Osi Priorytetowej dokumencie w podziale na Działania i Poddziałania.

### 3.5.14 Regionalny Program Operacyjny Województwa Wielkopolskiego

Złożony przez beneficjenta wniosek z propozycją wprowadzenia projektu do Wykazu kierowany jest do Departamentu Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu, który weryfikuje informacje zawarte we wniosku pod kątem spełnienia kryteriów dostępu. Wniosek rozpatrzony pozytywnie umieszczony zostaje na stronie internetowej WRPO celem przeprowadzenia konsultacji społecznych lub podjęcia decyzji o odrzuceniu wniosku. Po zapoznaniu się z wynikami konsultacji projekt zostaje ostatecznie umieszczony w Wykazie lub odrzucony. Decyzja o wprowadzeniu projektu do Wykazu ma formę uchwały Zarządu Województwa. Z beneficjentem zostaje podpisana pre-umowa, stanowiąca zobowiązanie beneficjenta do prawidłowego i terminowego przygotowania projektu kluczowego do realizacji. W sytuacji posiadania przez beneficjenta pełnej dokumentacji projektu, etap zawarcia pre-umowy może zostać pominięty.

W dokumencie *Zasady wprowadzania projektów do Indyktywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013* wskazano kryteria wyboru projektów, tj. kryteria dostępu oraz strategiczne kryteria kwalifikowania projektów jako projektów kluczowych WRPO.

Do pierwszych należą:

- kwalifikowalność projektu,
- kwalifikowalność beneficjenta,
- dostępność środków finansowych w ramach alokacji danego priorytetu programu operacyjnego.

Natomiast do strategicznych kryteriów kwalifikowania projektów jako projektów kluczowych WRPO należą:

- strategiczny charakter projektu
- zgodność projektu z celami Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2020 roku, regionalnych strategii sektorowych i Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013,
- istotny wpływ projektu na osiągnięcie wskaźników WRPO,
- obszar i skala oddziaływania projektu,
- specyfika i innowacyjność projektu,
- oddziaływanie projektu na sferę społeczną.

Działania podejmowane w zakresie projektów kluczowych są zgodne z Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie jednolitego systemu zarządzania i monitoringu projektów indywidualnych.

#### 3.5.15 Regionalny Program Operacyjny Województwa Zachodniopomorskiego

Umieszczenie projektu na liście projektów kluczowych jest warunkową deklaracją jego realizacji. Projekt musi spełnić wymogi formalne i merytoryczne dotyczące przygotowania odpowiedniej dokumentacji i gotowości do wdrożenia. Przedstawiona przez IZ wstępna propozycja wykazu projektów kluczowych dla Regionalnego Programu Operacyjnego poddana zostaje procesowi szerokich konsultacji społecznych, prowadzonych za pośrednictwem stron internetowych IZ. Po ostatecznym zatwierdzeniu listy projektów kluczowych następuje zawarcie umowy o dofinansowanie, która przebiega identycznie jak w przypadku projektów konkursowych.

Zgodnie z zapisem występującym w *Regulaminie aktualizacji indykatywnej listy projektów indywidualnych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007 – 2013* projekty weryfikowane są na podstawie kryteriów, takich jak:

- kwalifikowalność projektu,
- kwalifikowalność beneficjenta,
- zgodność projektu z celami RPO WZ,
- inne kryteria specyficzne dla sektora,
- zgodność projektu ze strategiami Województwa,
- strategiczny charakter projektu.
- stopień wpływu projektu na osiągnięcie wskaźników SRK, NSRO, RPO WZ;
- dostępność środków finansowych w ramach alokacji danego priorytetu RPO WZ.

W *Uszczegółowieniu Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego* wskazano natomiast, iż oceny projektów kluczowych dokonuje się na podstawie kryteriów określonych w niniejszym dokumencie i zatwierdzonych przez Komitet Monitorujący. Kryteria te opisano w sposób szczegółowy, jednakże bez wyodrębnienia kryteriów dotyczących wyboru projektów w trybie indywidualnym.

#### Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzoną powyżej analizę benchmarkingową zauważyć należy podobieństwo stosowanych procedur dotyczących projektów kluczowych w odniesieniu do poszczególnych RPO. Jest to w dużej mierze efekt opracowania na szczeblu centralnym wytycznych dotyczących trybu pozakonkursowego. Elementem stosowanym w większości województw jest np. monitoring procesu przygotowywania projektu indywidualnego – podmioty przygotowujące tego rodzaju przedsięwzięcia są zobowiązane do ścisłej współpracy z IZ i składania odpowiednich sprawozdań dotyczących przebiegu procesu przygotowawczego. Choć tego rodzaju działanie ocenić należy pozytywnie, to jednocześnie nie przekłada się ono na późniejszy, równie ścisły i systematyczny, monitoring postępów w realizacji dofinansowanego przedsięwzięcia. Problem ten występował także w ramach RPO WK-P.

Jednocześnie jednak zauważyć należy, że w części regionów nie formułowano np. odrębnych kryteriów wyboru projektów kluczowych. Na tym tle woj. kujawsko-pomorskie jawi się jako region, w którym starano się odzwierciedlić w katalogu kryteriów wyboru projektów specyfikę przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym. Jak jednak wynika z wcześniejszych analiz, samo sformułowanie odrębnych kryteriów wyboru projektów nie jest warunkiem ich skuteczności jako narzędzia odpowiednich przedsięwzięć. Z tego względu też, w części raportu poświęconej kryteriom wyboru projektów zaproponowano rozwiązania, które częściowo uwzględniają doświadczenia innych województw, w szczególności narzędzia wiążące kryteria wyboru projektów ze stopniem wpływu projektów kluczowych na realizację założonych wartości wskaźników RPO (takie rozwiązania stosowano np. w województwach: wielkopolskim i zachodniopomorskim) czy precyzyjnego przypisania projektów kluczowych do celów RPO: głównego oraz dotyczących poszczególnych Działań / Poddziałań (woj. opolskie).

Warto także zauważyć, że znaczna część rozwiązań usprawniających wdrażanie projektów kluczowych w ramach RPO, stosowanych w poszczególnych województwach, była także elementem trybu pozakonkursowego w woj. kujawsko-pomorskim. Przykładowo, w ramach RPO WK-P przewidziano możliwość podpisania jednej pre-umowy w sytuacji, gdy projektodawca planował realizację więcej niż jednego projektu kluczowego. Podobną funkcję pełniła w woj. śląskim tzw. umowa ramowa, która również odnosiła się do kilku przedsięwzięć tego samego realizatora. Inny przykład, istotny z punktu widzenia sprawności procesu uruchamiania projektów kluczowych (a tym samym warty kontynuacji w ramach RPO WK-P 2014-2020) to możliwość pominięcia etapu pre-umowy w sytuacji, gdy beneficjent był gotowy do podpisania umowy o dofinansowanie nie później niż miesiąc od wprowadzenia jego przedsięwzięcia do Indyktywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych. Takie rozwiązanie stosowano w woj. mazowieckim, zaś w przypadku RPO WK-P możliwość pominięcia etapu pre-umowy występowała w sytuacji, gdy beneficjent był gotów do podpisania umowy właściwej od razu po włączeniu jego projektu do IWIPK.

Podsumowując, na tle innych regionów stopień doprecyzowania trybu pozakonkursowego w ramach RPO WK-P ocenić należy jako wysoki w porównaniu do innych województw. Ewentualne doświadczenia innych regionów, dotychczas niestosowane w woj. kujawsko-pomorskim, zostały natomiast uwzględnione przy konstruowaniu wcześniejszych rekomendacji dotyczących katalogu kryteriów wyboru projektów strategicznych.

## 4. Dobre praktyki w realizacji projektów kluczowych

### 4.1 PROJEKT I

Projekt	Budowa i przebudowa głównego szkieletowego układu drogowego miasta Torunia
Oś priorytetowa I	Rozwój infrastruktury technicznej
Działanie 1.1	Infrastruktura drogowa
Beneficjent	Gmina Miasta Torunia
Całkowita wartość projektu	143 131 774,7 PLN
Czas realizacji	Lata 2010-2013

### DZIAŁANIA PROJEKTOWE

Realizacja projektu podzielona została na dwa zadania. Pierwsze z nich dotyczyło budowy i przebudowy Trasy Staromostowej w głównym szkieletowym układzie drogowym miasta na kierunku północ-południe na odcinku od ul. Polnej do granicy miasta. Umowa o dofinansowanie niniejszego zadania została podpisana w październiku 2009 roku. Drugie zadanie dotyczyło budowy Trasy Średnicowej Północnej w głównym szkieletowym układzie drogowym miasta na kierunku wschód-zachód na odcinku od trasy mostowej w osi ul. Wschodniej do ul. Szosa Chełmińska (Węzeł Wybickiego). Zadanie podzielono na dwa etapy realizacji. Etap początkowy zakładał budowę odcinka od ul. Grudziądzkiej do ul. Szosa Chełmińska w latach 2011-2012. Zakres rzeczowy inwestycji objął budowę i przebudowę jezdni, skrzyżowania, ciągów pieszych, sygnalizacji świetlnej oraz wykonanie i montaż ekranów akustycznych. Etap drugi – budowę odcinka od trasy mostowej w osi ul. Wschodniej do ul. Grudziądzkiej. Jego realizacja została zaplanowana na lata 2011-2013. Zakres przedsięwzięcia objął: budowę jezdni, chodników, ścieżek rowerowych, zatok autobusowych, kanalizacji deszczowej, oświetlenia drogi, sygnalizacji świetlnej, rozbiórkę obiektów kolidujących z trasą drogi, wykonanie oraz montaż ekranów akustycznych, budowę obiektów inżynierskich (estakad), przebudowę uzbrojenia podziemnego kolidującego z nowym układem drogowym oraz przebudowę fragmentów sieci trakcyjnej i torowiska istniejącej kolei i linii tramwajowej.

### CELE

- Upłynnienie ruchu
- Zwiększenie bezpieczeństwa w ruchu drogowym, brak kolizji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami ruchu
- Odkorkowanie wielu osiedli mieszkaniowych
- Korzystniejszy wjazd do miasta
- Rozproszenie ruchu po sieciach głównych ulic miejskich
- Lepsze skomunikowanie zarówno pomiędzy poszczególnymi osiedlami w obszarze miasta, jaki z gminami sąsiednimi

### EFEKTY

Realizację pierwszego zadania zakończono pod względem rzeczowym i finansowym zgodnie z planem. Wskaźnik produktu – długość przebudowanych dróg wojewódzkich (3,525 km) został zrealizowany. Osiągnięto także założone wskaźniki rezultatu, tj. oszczędność czasu na drogach zmodernizowanych w przewozach pasażerskich i oszczędność czasu na drogach zmodernizowanych w przewozach towarowych. Do efektów należą także: poprawa jakości infrastruktury miasta, skrócenie czasu przejazdu i komfortu podróży, poprawa bezpieczeństwa ruchu i bezpieczeństwa pieszych, niższa emisja hałasu i wibracji, zwiększenie atrakcyjności turystyczno-rekreacyjnej, zwiększenie atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej, poprawa estetyki krajobrazu oraz poprawa wizerunku miasta. Według beneficjenta projektu (Gmina Miasta Torunia), największym sukcesem projektu jest sam fakt zrealizowania większości podjętych zadań, co do których istniały kilkudziesięcioletnie społeczne oczekiwania.

### MOCNE STRONY PROJEKTU

Rozbudowane i daleko posunięte kwestie planistyczne projektu

Większość terenów zarezerwowana pod realizację inwestycji

Konsekwentna realizacja planów – począwszy od planów miejscowych po plany inwestycyjne

### WSKAZÓWKI DLA POZOSTAŁYCH REALIZATORÓW

*Mieć ustaloną wizję docelowego układu drogowego na obszarze miasta czy gminy, który należy sukcesywnie realizować i dążyć do osiągnięcia najlepszego efektu komunikacyjnego. [Ulic] nie można wybierać z doskoku. (...) Jeżeli ma powiązanie z siecią dróg wewnątrz danej jednostki organizacyjnej, w powiązaniu z jednostkami zewnętrznymi – wtedy osiąga się najlepszy cel. (beneficjent)*



## 4.2 PROJEKT II

Projekt	Uregulowanie gospodarki wodno-ściekowej w mieście Mogilno
Oś priorytetowa II	Zachowanie i racjonalne użytkowanie środowiska
Działanie 2.1	Rozwój infrastruktury wodno – ściekowej
Beneficjent	Gmina Mogilno
Całkowita wartość projektu	8 290 247,79 PLN
Czas realizacji	VII 2009 – IX 2010

### DZIAŁANIA PROJEKTOWE

Potrzeba realizacji projektu wynikała z nieuregulowanej gospodarki wodnościekowej w mieście, która na przestrzeni lat doprowadziła do znacznej degradacji środowiska naturalnego w obszarze gminy Mogilno. Z badań przeprowadzonych na przestrzeni lat 2003-2007 przez Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Bydgoszczy (WIOŚ), dotyczących stanu czystości wód powierzchniowych w obszarze gminy wynikało, iż Jezioro Mogileńskie znajduje się poza klasą czystości (N.O.N.). Umowa na dofinansowanie projektu została podpisana we wrześniu 2009 roku. Do zadań poprzedzających realizację projektu należało przygotowanie dokumentacji technicznej oraz przygotowanie dokumentacji aplikacyjnej. Natomiast zadania wchodzące w skład projektu to: przebudowa istniejącego kanału sanitarnego, konserwacja rowu melioracyjnego, przebudowa sieci wodociągowej, budowa kanalizacji deszczowej oraz sieci kanalizacji sanitarnej z przyłączami i przepompowniami.

### CEL

- Zwiększenie ochrony i jakości wód powierzchniowych i podziemnych oraz poprawa stanu i dostępu do infrastruktury wodno – kanalizacyjnej w mieście Mogilno.

### EFEKTY

Efektom realizacji niniejszego projektu jest poprawa jakości oraz podwyższenie standardu życia mieszkańców Mogilna. W trakcie realizacji projektu zlikwidowano zbiorniki bezodpływowe, które z racji na nieszczelność, długoletni okres używania i niekonserwowania wpływały degradująco na stan środowiska naturalnego poprzez zanieczyszczenie wód podziemnych. Jak wskazał beneficjent, dzięki realizacji projektu pojawiła się także perspektywa zakupu działki, do której doprowadzona jest woda i kanalizacja, co stwarza możliwość rozbudowy części miasta w domy jednorodzinne. Jednym z efektów jest także odciążenie oczyszczalni ścieków.

*Na uwagę zasługuje fakt, że można było realizować projekt kluczowy nie będąc satelitą Bydgoszczy czy Torunia, bo Mogilno [nią] nie jest. Że zauważa się małe ojczyzny, Urząd Marszałkowski zdecydował się na takie zadanie jako projekty kluczowe. Myślę, że to bardzo poprawia jakość życia w takich miasteczkach jakim jest Mogilno. (beneficjent)*

### MOCNE STRONY PROJEKTU

Planowy czas realizacji projektu

Bezproblemowa współpraca z wykonawcą projektu

Poprawa stanu środowiska w mieście

### WSKAZÓWKI DLA POZOSTAŁYCH REALIZATORÓW

*Myślę, że warto w projektach unijnych, zwłaszcza w RPO, korzystać z nowej dokumentacji projektowej i włączać inspektorów. Najpierw wyłaniać w procedurach udzielania zamówień publicznych inspektorów i włączać do przetargu na same roboty budowlane. (...) Ułatwiają oni ocenę merytoryczną złożonych ofert. Bardzo łatwo wtedy sprawdzić wiarygodność kosztów, zwłaszcza jeśli zachodzi konieczność pytania o rażąco niską cenę, co pomimo zmian ustawy jest po prostu mało jednoznaczne. Na pewno każda komisja przetargowa boryka się z takimi problemami, czy tylko komisji się wydaje, czy mamy do czynienia już z rażąco niską ceną i zachodzi też niejednokrotnie problem oceny odpowiedzi, jaką wykonawca w postępowaniu udziela. (beneficjent)*



### 4.3 PROJEKT III

Projekt	Budowa Domu Jubileuszowego w sercu Województwa Kujawsko - Pomorskiego
Oś priorytetowa III	Rozwój infrastruktury społecznej
Działanie 3.2	Rozwoju infrastruktury ochrony zdrowia i pomocy społecznej
Beneficjent	Fundacja „Wiatrak”
Całkowita wartość projektu	13 043 259,44 PLN
Czas realizacji	VII 2009 – VII 2011

### DZIAŁANIA PROJEKTOWE

Przedmiotem projektu była budowa Domu Jubileuszowego. Pomysłodawcą działania była natomiast Fundacja „Wiatrak”. Potrzeba realizacji projektu wynikała z potrzeby miejsca, w którym Fundacja mogłaby organizować zajęcia dla różnych grup osób: dzieci, młodzieży, osób niepełnosprawnych, starszych i bezrobotnych. Dom Jubileuszowy został zaprojektowany na obszarze pomieszczeń tymczasowej kaplicy przy parafii Matki Bożej Królowej Męczenników w Bydgoszczy. Zarządzany jest w oparciu o system automatyki budynkowej, polegający na regulacji procesów zachodzących w obiekcie poprzez koordynację systemów przeciwpożarowego, kontroli dostępu, telewizji przemysłowej oraz sieci strukturalnej (systemu ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji) i elektrycznej. Źródło ciepła stanowią gaz ziemny i pompy ciepła oparte o system pionowych kolektorów oraz glikol będący wymiennikiem ciepła. Pompy te mają także za zadanie (latem) schładzać powietrze dostarczane poprzez system wentylacji i klimatyzacji.

### CELE

- Zwiększenie dostępu mieszkańców centralnej części metropolii bydgosko – toruńskiej do infrastruktury społeczno – wychowawczej, kultury i aktywnej rekreacji.
- Prawa jakości świadczonych usług medycznych, w tym leczenia specjalistycznego oraz poprawa skuteczności pomocy społecznej.
- Stworzenie miejsca spotkań dzieci, młodzieży, osób dorosłych oraz seniorów w ramach zajęć, warsztatów i koncertów.
- Odpowiedź na potrzeby społeczności lokalnej.
- Stworzenie siedziby Fundacji.

### EFEKTY

W rezultacie projektu powstał budynek, posiadający trzy kondygnacje nadziemne oraz piwnicę, w której znajdują się pomieszczenia mające charakter sportowy i rehabilitacyjny. Realizowane są w nich zajęcia fitness, zumbi, salsy, baletu oraz akrobatyki. Kondygnacje połączone są windą, są więc przystosowane do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych. W budynku znajdują się także pomieszczenia lekcyjne, pomieszczenia przeznaczone na próby muzyczne, kawiarnia artystyczna, kaplica, sala widowiskowa, część mieszkalna dla gości, świetlica socjoterapeutyczna oraz poradnia, w której można uzyskać poradę psychologiczną, psychiatryczną oraz prawniczą.

Dom Jubileuszowy jest w efekcie miejscem otwartym dla wszystkich potrzebujących osób, również zmarginalizowanych społecznie. Realizowane przezeń działania nastawione są na zwiększenie aktywności i zaradności życiowej osób wykluczonych oraz ożywienie społeczne.

*Wskaźnik rezultatu zaplanowaliśmy bardzo ostrożnie na tysiąc osób z uwagi na to, że przed rozpoczęciem [działalności w Domu Jubileuszowym] mieliśmy około 400 osób na zajęciach na bazie wynajmowanych pomieszczeń. Założyliśmy wskaźnik tysiąca osób, a jest prawie 8 tysięcy osób, z czego połowa to osoby odwiedzające budynek co tydzień (...). Pozostałe osoby są na imprezach okazyjnych. Więc efekt jest taki, że to rzeczywiście pod tym względem projekt wybitnie nam się udał. **(beneficjent)***

### MOCNE STRONY PROJEKTU

Przeprowadzenie badań ankietowych poprzedzających realizację projektu	Roszerzenie zasięgu oddziaływania fundacji z lokalnego na regionalny	Konsekwentna realizacja celów projektowych
-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

### WSKAZÓWKI DLA POZOSTAŁYCH REALIZATORÓW

*Żeby doprecyzować program przeprowadzaliśmy badania i rozmowy [z odbiorcami programu]. Dzięki temu, że go dobrze dobraliśmy mamy w tej chwili wielu odbiorców. To takie kółko zamknięte. Jedna pozytywna decyzja wygenerowała taki dobry ciąg przyczynowo – skutkowy. **(beneficjent)***

## 4.4 PROJEKT IV

Projekt	Toruński Inkubator Technologiczny
Oś priorytetowa IV	Rozwój infrastruktury społeczeństwa informacyjnego
Działanie 4.1	Rozwój infrastruktury ICT
Beneficjent	Gmina Miasto Toruń
Całkowita wartość projektu	14 398 536,51 PLN
Czas realizacji	VI 2009 – II 2014

## DZIAŁANIA PROJEKTOWE

Stworzenie Toruńskiego Inkubatora Technologicznego związane było z potrzebą promocji firm działających na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, szkół wyższych, jednostek naukowych oraz organizacji pozarządowych. W ramach projektu wykonano kompleksowy remont i adaptację do nowych funkcji dwóch budynków przemysłowych wchodzących w skład kompleksu „Młynów Toruńskich”.

## CELE

- Promocja podmiotów wspierających rozwój innowacyjny regionu.
- Pomoc w tworzeniu oraz pierwszym okresie działania firm z branży ICT.
- Rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych.
- Stworzenie bazy dla wdrożenia nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w postaci inkubatora technologicznego skierowanego do MŚP branży ICT.
- Zwiększenie dostępu do światowych zasobów informacji, usług internetowych, usług multimedialnych w sektorze MŚP branży ICT.
- Rozszerzenie korzystania z usług publicznych przez przedsiębiorstwa z regionu.
- Tworzenie możliwości dla rozwoju komercyjnych e-usług.

## EFEKTY

Wskaźnikiem założonym w realizacji projektu do końca lutego 2015 roku jest uzyskanie przez inkubator liczby 27 lokatorów. Liczba ta została na chwilę obecną przekroczona. Biura w ramach inkubatora zostały wynajęte w przeciągu jednego tygodnia. W Toruńskim Inkubatorze Technologicznym odbywają się różne konferencje, eventy oraz spotkania z przedsiębiorcami. Na organizowane wydarzenia zapraszani są także mieszkańcy miasta. W inkubatorze organizowane są również szkolenia tematyczne, dotyczące m.in. wystąpień publicznych czy ubioru skierowane nie tylko do osób prowadzących działalność gospodarczą. Efektem powstania TIT jest także wzmocnienie i stymulowanie rozwoju regionu poprzez utworzenie kolejnego miejsca ukierunkowanego na pomoc przedsiębiorcom przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego.

Istotna jest również przynależność TIT do sieci inkubatorów znajdujących w innych miejscowościach w kraju, m.in. w Krakowie, Warszawie, Gdańsku, Poznaniu czy Szczecinie. Inkubatory współpracują ze sobą, wzajemnie zapraszają przedsiębiorców i organizują konferencje, co jak podkreśla beneficjent, jest dużym atutem zrealizowanego projektu.

*To jest moim zdaniem bardzo ciekawe – stworzenie ekosystemu. Inkubator nie działa tylko dla siebie i tylko we własnym otoczeniu, ale wychodzi szerzej, jest wtedy większa możliwość, ten efekt synergii jest jeszcze bardziej szeroki, bo nie tylko dotyczy tego miejsca jednego, ale dotyczy praktycznie całego obszaru Polski w tym momencie. (beneficjent)*

## MOCNE STRONY PROJEKTU



## WSKAZÓWKA DLA POZOSTAŁYCH REALIZATORÓW

*Poleciłibyśmy zastosowanie operatorstwa, czyli oddanie infrastruktury powstałej w wyniku realizacji projektu komuś, kto będzie zarządzał tą infrastrukturą, zewnętrznej jednostce. (...) Rekomendowałabym oddanie to w zarządzanie instytucjom, które do tego zostały powołane. One posiadają znacznie większą wiedzę, doświadczenie często w tej materii niż my tutaj w urzędzie. (beneficjent)*

## 4.5 PROJEKT V

Projekt	Program pilotażowy w Województwie Kujawsko-Pomorskim „Voucher badawczy”
Oś priorytetowa V	Wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw
Działanie 5.4	Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii
Beneficjent	Kujawsko Pomorskie Związki pracodawców i Przedsiębiorców
Całkowita wartość projektu	8 080 618 PLN
Czas realizacji	IX 2010 – XII 2013

### DZIAŁANIA PROJEKTOWE

Projekt polegał na udzielaniu wsparcia we wprowadzaniu innowacji (ulepszone produkty, procesy bądź usługi) w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w województwie kujawsko-pomorskim. Przedsiębiorcy brali udział w konkursie, w ramach którego zdobywali vouchery badawcze na usługę badawczo-rozwojową jednostki naukowej. W ramach vouchera beneficjent projektu pokrywał koszty zadania wykonanego przez jednostkę badawczą na rzecz przedsiębiorcy. Formy:

- voucher badawczy indywidualny na zainicjowanie współpracy z jednostką naukową, wsparcie do 40 000 zł,
- voucher badawczy indywidualny na kontynuację współpracy, wsparcie do 80 000 zł,
- voucher badawczy kooperacyjny (przeznaczony na realizację przedsięwzięcia badawczego realizowanego w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami, wsparcie do 400 000 zł.

Wsparcie w postaci vouchera jest dotacją bezzwrotną. Może dotyczyć wyłącznie zakupu usług dot. badań przemysłowych lub prac rozwojowych w rozumieniu ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki lub badań wyrobów na zgodność z obowiązującymi w danej branży i dany wyrób wymaganiami normatywnymi - tylko w przypadku opracowania przez Wnioskodawcę innowacji produktowej (badania dot. modelu/prototypu nowego wyrobu).

Projekt zrealizowano w partnerstwie pięciu Instytucji Otoczenia Biznesu. Inicjatorem współpracy był Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców w Bydgoszczy (obecnie „Pracodawcy Pomorza i Kujaw” Związek Pracodawców). Umowa o współpracy partnerskiej podpisana została z Toruńską Agencją Rozwoju Regionalnego SA, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym Oddział w Bydgoszczy, Izbą Przemysłowo-Handlową w Toruniu oraz Kujawsko-Pomorską Izbą Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Bydgoszczy. Inicjator współpracy był odpowiedzialny za: promocję projektu w regionie, organizację informacyjnych spotkań grupowych i indywidualnych, ocenę formalną i merytoryczną wniosków o wsparcie oraz wybór beneficjentów, zawieranie umów o udzielenie wsparcia, rozliczanie przedsięwzięć badawczych oraz monitoring beneficjentów ostatecznych wsparcia. Do działań projektowych realizowanych przez partnerów należało: prowadzenie biura Partnera projektu oraz promocja i informacja projektu – w tym organizacja spotkań informacyjnych.

### CEL

Wzrost poziomu współpracy firm z sektora MŚP z jednostkami naukowymi w województwie kujawsko-pomorskim poprzez wzrost dostępu do finansowania innowacyjnych pomysłów przez MŚP oraz wzrost aktywności jednostek naukowych w realizacji badań na rzecz przedsiębiorstw.

### EFEKTY

Wspartych zostało ponad 180 przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje. Część z nich utworzyła także nowe miejsca pracy. Istotnym efektem jest także doświadczenie współpracy nauki z biznesem. Voucher był inicjacją działań, które później kontynuowane były bez pośrednictwa instytucji. Projekt miał charakter prekursorski, nierealizowanym dotychczas w województwie. Do efektów zaliczyć można także przekonanie przedsiębiorców do współpracy z jednostkami badawczymi. Projekt, mający charakter pilotażowy, został kontynuowany (w procedurze konkursowej).

### MOCNE STRONY PROJEKTU



### WSKAZÓWKI DLA POZOSTAŁYCH REALIZATORÓW

*[Poleciłbym] organizowanie spotkań informacyjnych. Nie tylko w dużych miastach, ale także w terenie. My robiliśmy spotkanie w każdym mieście powiatowym we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego. Następnie rzecz, którą można polecić to jest realne konsultowanie procedur z przedsiębiorstwami i z jednostkami naukowymi, czyli z interesariuszami, którzy potem będą brali udział w projekcie. (beneficjent)*

## 4.6 PROJEKT VI

Projekt	„Bory Tucholskie – w labiryntach natury” – wzmocnienie pozycji regionu Borów Tucholskich na turystycznej mapie Polski poprzez rozwój infrastruktury turystycznej
Oś priorytetowa VI	Wsparcie rozwoju turystyki
Działanie 6.1	Rozwój usług turystycznych w oparciu o zasoby przyrodnicze
Beneficjent	Powiat Tucholski
Całkowita wartość projektu	22 278 239,41 PLN
Czas realizacji	VI 2010 – VIII 2012

## DZIAŁANIA PROJEKTOWE

Projekt zrealizowano w formule partnerskiej, której Liderem był Powiat Tucholski, Partnerami zaś gminy: Gostycyn, Kęsowo, Śliwice, Cekcyn, Lubiewo, Tuchola oraz Woj. Kujawsko-Pomorskie. Do przedsięwzięć zrealizowanych przez Lidera należą: wybudowanie ścieżki rowerowej Tuchola-Świt – Tuchola (dł. ścieżki - 6,37 km); zagospodarowanie punktów postojowych w miejscowościach: Rudzki Most, Piła, Fojutowo; zagospodarowanie pól biwakowych w miejscowościach: Świt, Gołąbek, Woziwoda oraz wybudowanie wieży widokowej w Fojutowie o wys. ponad 30 m. Do zadań realizowanych przez Partnerów należą, m.in.: wyposażenie wypożyczalni sprzętu wodnego oraz innych miejsc turystycznych w niezbędną infrastrukturę, budowa parkingów, pomostów, boisk, montaż sprzętu sportowego, oświetlenia, budowa pól namiotowych, ścieżek pieszo-rowerowych, nasadzenia zieleni. Działania projektowe ukierunkowane były na pogodzenie funkcji turystycznych regionu z ochroną przyrody – tak, aby osiągnąć maksymalny efekt turystyczny przy jak najmniejszej ingerencji w przyrodę.

## CELE

- Poprawienie istniejącego zaplecza turystycznego Borów Tucholskich oraz stworzenie ekonomicznych, a jednocześnie komfortowych usług tego sektora.
- Poprawa pozycji konkurencyjnej regionu.
- Dynamizacja procesów rozwoju społeczno – gospodarczego w regionie.
- Lepsze wykorzystanie walorów przyrodniczych i kulturowych terenu w ramach prowadzonej działalności turystycznej.

## EFEKTY

Jak podkreśla beneficjent, najważniejszymi efektami są zrealizowane zaplanowane działania projektowe oraz wskaźniki projektu. Do efektów rzeczowych można zaliczyć także obiekty powstałe w poszczególnych gminach, tj.: amfiteatr w Cekcynie oraz centrum turystyczno-kulturalne w Śliwicach. Zagospodarowano także jeziora i plaże w Cekcynie, Krzywogórcu, Bysławiu, Żalnie, Kęsowie, Trzebcinach oraz Jeziora: Mędromierz, Średniak, Trzcianno, Głęboć, Stobno oraz Rudnica. Jak wskazano w przeprowadzonym wywiadzie jakościowym, efektem projektu jest także wzrost bezpieczeństwa mieszkańców regionu - z racji powstałych ścieżek rowerowych możliwe jest ograniczenie ryzyka wypadków z udziałem rowerzystów. Dostrzeżono również zwiększenie częstotliwości korzystania z plaż przy jeziorach na terenie wszystkich gmin dzięki większej dostępności infrastrukturalnej tych miejsc. Użytkownikami są zarówno mieszkańcy regionu, jak i osoby z zewnątrz. W efekcie projekt wypromował region.

*Zawsze myśląc o realizacji jakiegokolwiek projektu musimy zadać sobie pytanie, kto będzie korzystał, kto będzie odbiorcą projektu. Najważniejsze jest to, że obiekt czy infrastruktura jest używana przez różne wiekowe osoby. To jest moim zdaniem pozytywne. (...) Z tego, co zostało wykonane korzysta społeczeństwo zarówno na szczeblu lokalnym, jak i regionalnym. Zwiększa się liczba uczestników, ludzie nas odwiedzają, korzystają. To jest właśnie efekt wymierny. (beneficjent)*

## MOCNE STRONY PROJEKTU



## WSKAZÓWKA DLA POZOSTAŁYCH REALIZATORÓW

*Kluczem do osiągnięcia sukcesu była dyscyplina. Każdy [Partner] wiedział, że jeżeli już się zdecydował na wejście do projektu, to musiał być zdyscyplinowany na etapie – zarówno przygotowania wniosku aplikacyjnego, jak i poszczególnych etapów realizacji, czyli wniosków o płatność częściową, refundacyjną, zaliczkową, bo te wszystkie formy miały zastosowanie. To jest takie korzystne dla sukcesu tego projektu. (beneficjent)*

## 4.7 PROJEKT VII

Projekt	Adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych terenów przemysłowych i powojennych dla Projektu „Centrum Nowoczesności”
Ós priorytetowa VII	Wspieranie przemian w miastach i w obszarach wymagających odnowy
Działanie 7.2	Adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych terenów przemysłowych i powojennych
Beneficjent	Gmina Miasto Toruń
Całkowita wartość projektu	32 389 938,45 PLN
Czas realizacji	VI 2009 – XII 2013

## DZIAŁANIA PROJEKTOWE

Realizacja projektu polegała na kompleksowej renowacji i adaptacji wchodzącego w skład „Młynów Toruńskich” budynku dawnych silosów zbożowych i młyna żytniego oraz udostępnienie go miejskiej instytucji kultury Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy, stanowiącą pierwsze w woj. kujawsko-pomorskim centrum nauki. Przygotowano powierzchnię Centrum o łącznej powierzchni ponad 5,1 tys.m<sup>2</sup>. W budynku znajdują się: pięć pracowni naukowych, trzy sale ekspozycyjne dla dzieci, sala szkoleniowa, biura pracowników Centrum, recepcja, kasy, informacja, szatnie oraz sklep. Przedsięwzięcie obejmowało także zagospodarowanie okolicznego terenu - przygotowano także parking z miejscami dla autokarów i samochodów osobowych. Do działań projektowych należą także działania merytoryczne prowadzone przez beneficjenta. We wczesnym etapie prac wyłoniono dyrektora nowopowstającej instytucji, z którym konsultowano wizję funkcjonowania obiektu.

## CELE

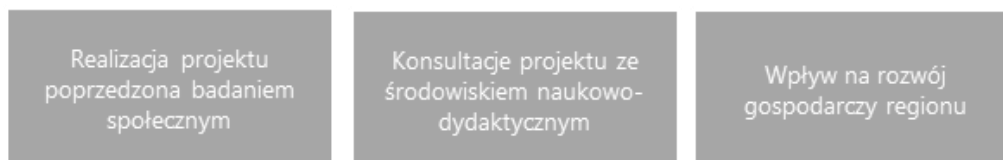
- Utworzenie na terenie zdegradowanego Mokrego Przedmieścia w Toruniu bazy lokalizacyjnej dla rozwoju nowoczesnej, popularyzującej naukę działalności edukacyjnej, popularyzującej naukę przedm. ścisłych i inżynierskich.
- Stworzenie atrakcyjnej oferty edukacyjnej skierowanej do szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych.
- Umożliwienie nauczycielom kształcenia w zakresie wykorzystywania nowoczesnych metod pracy z uczniami.
- Stworzenie warunków do praktycznego nauczania przedmiotów ścisłych w oparciu o interaktywną wystawę.
- Zwiększenie atrakcyjności terenu Mokrego Przedmieścia poprzez ukierunkowanie na działalność innowacyjną.
- Rozszerzenie oferty Torunia z zakresu całorocznej turystyki edukacyjnej popularyzującej naukę i technologię.

## EFEKTY

Centrum Nowoczesności otworzono 9 listopada 2013 r. Wyposażone zostało ono w interaktywne ekspozycje, pobudzające kreatywność i umożliwiające aktywne przyswajanie wiedzy. Osoby odwiedzające instytucję mogą zdobyć wiedzę o nauce, technice, kulturze i przyrodzie poprzez zabawę, eksperymenty i doświadczenia przeprowadzane na wystawach, uczestnictwo w pokazach oraz warsztatach realizowanych dla wszystkich grup wiekowych. Istotnym efektem projektu jest zainteresowanie obiektem mieszkańców miasta i regionu oraz ożywienie okolicy. W grudniu 2013 r. beneficjentowi projektu przyznano „Diament regionu dla najbardziej innowacyjnego podmiotu w regionie” w konkursie „Diamenty Regionu Kujawsko-Pomorskiego” organizowanym przez Wydawnictwo Express Media Sp. z o.o. oraz Urząd Marszałkowski Woj. Kujawsko-Pomorskiego. Efektem dodatkowym jest również ożywienie Młynów Toruńskich, będących w przeszłości opustoszałym i zdegradowanym budynkiem, znajdującym się w nieatrakcyjnej okolicy. Obecnie, w trakcie realizacji projektów miejskich, powstały tam trzy nowe instytucje, co przyczynia się do rozwoju gospodarczego miasta.

*Powstało miejsce, które jest miejscem żywym. Z obiektu korzystają mieszkańcy miasta czy regionu. Jest to coraz bardziej popularne miejsce rodzinnej rozrywki, korzystają placówki edukacyjne w tygodniu. (...) W Toruniu formy interaktywne są popularne. Nasza instytucja się znakomicie w ten nurt wpisała i wywiera duże efekty kulturalne i edukacyjne. (beneficjent)*

## MOCNE STRONY PROJEKTU



## WSKAZÓWKA DLA POZOSTAŁYCH REALIZATORÓW

*My sobie chwalimy działania związane z badaniem opinii społecznej czy konsultacji w środowiskach naukowych. Również wyłonienie partnera [dyrektora obiektu]. Wprowadzenie instytucji do gotowego obiektu, który wcześniej nie był z nim konsultowany i nie był przygotowany pod jej potrzeby byłoby katastrofą, a nam się udało tego błędu uniknąć. (beneficjent)*

## 4.8 PROJEKT VIII

Projekt	Budowa ulicy Ogińskiego w Bydgoszczy na odcinku od ul. Powstańców Wielkopolskich do ul. Wojska Polskiego wraz z obiektami inżynierskimi i dojazdami
Oś priorytetowa I	Rozwój infrastruktury technicznej
Działanie 1.1	Infrastruktura drogowa
Beneficjent	Miasto Bydgoszcz
Całkowita wartość projektu	211 692 644,22 PLN
Czas realizacji	VI 2010 - XII 2014

## DZIAŁANIA PROJEKTOWE

Realizacja projektu polegała na budowie obiektów inżynierskich w ciągu ul. Ogińskiego w Bydgoszczy poprzez wykonanie miejskiej przeprawy drogowej przez rzekę Brdę przy różnicy poziomów pomiędzy dolnym a górnym tarasem miasta wynoszącym 36 m. Część drogowa projektu obejmowała zadania przebudowy dwóch istniejących skrzyżowań z wyspami centralnymi i linią tramwajową dwutorową; przebudowy istniejących ulic w zakresie inwestycji wraz z wykonaniem układów ścieżek rowerowych i chodników oraz przebudowa odcinków torowisk. Na trasie, której łączna długość wynosi 1578,3 m zlokalizowano osiem obiektów mostowych, tj.: estakada lewobrzeżna (dwa obiekty – pod każdą jezdnię osobno), estakada prawobrzeżna (dwa obiekty pod każdą jezdnię osobno), most nurtowy podwieszany, dwa wiadukty w ciągu łącznic oraz kładka widokowa dla pieszych. Pozostałe działania dotyczyły kwestii sanitarnych, elektroenergetycznych oraz inwentaryzacji zieleni i szaty roślinnej.

## CELE

- Zwiększenie spójności wewnętrznej oraz bezpieczeństwa transportowego.
- Poprawa konkurencyjności województwa oraz spójności społeczno-gospodarczej i przestrzennej jego obszaru.
- Przeniesienie części ruchu ze Śródmieścia Bydgoszczy na nową przeprawę mostową przez Brdę, pozwalające na znaczące odciążenie istniejącego układu komunikacyjnego.
- Rozwiązanie części problemów komunikacyjnych miasta Bydgoszczy.

## EFEKTY

Efektem rzeczowym projektu jest nowy odcinek ul. Ogińskiego, otwarty do użytku 12 grudnia 2014 roku. Od tej chwili mieszkańcy Bydgoszczy oraz osoby przejezdne mają możliwość szybszego przemieszczania się po mieście. Skrócony czas dojazdu generuje także oszczędności w przewozach pasażerskich i towarowych.

## MOCNE STRONY PROJEKTU



## WSKAZÓWKA DLA POZOSTAŁYCH REALIZATORÓW

*[Należy starać się realizować projekt w możliwie kompleksowym zakresie]. Na etapie składania wniosku [o dofinansowanie] trzeba było zrezygnować z niektórych elementów, których już się teraz po prostu nie osiągnie. (beneficjent)*



## 4.9 PROJEKT IX

Projekt	Centrum Kultury Browar B - adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych terenów przemysłowych we Włocławku ul. Bechiego - Łęgska
Oś priorytetowa VII	Wspieranie przemian w miastach i w obszarach wymagających odnowy
Działanie 7.2	Adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych terenów przemysłowych i powojaskowych
Beneficjent	Gmina Miasto Włocławek
Całkowita wartość projektu	37 547 552,75 PLN
Czas realizacji	X 2007 – IX 2012

### DZIAŁANIA PROJEKTOWE

Realizacja projektu polegała na adaptacji do nowych funkcji społeczno-gospodarczych obszarów przemysłowych w mieście Włocławku – ul. Bechiego – Łęgska. Obszar, w którym znajduje się obiekt należy do najbardziej zdegradowanych obszarów miasta pod względem gospodarczym (niska liczba osób prowadzących działalność gospodarczą), społecznym (wysoki poziom bezrobocia, wysoki odsetek osób korzystających z pomocy społecznej, wysoki poziom przestępczości) oraz przestrzennym (najstarszy zasób mieszkaniowy miasta). Projekt wynikał z potrzeby ożywienia społeczno-gospodarczego oraz kulturalnego, zwiększenia prestiżu, atrakcyjności turystycznej oraz stworzenia nowych miejsc pracy. Zakres działań projektowych obejmował: roboty rozbiórkowe w obiektach wpisanych do rejestru zabytków województwa kujawsko-pomorskiego; wykonanie nowych budynków o konstrukcjach; renowację budynków zabytkowych (odbudowa i oczyszczenie ścian zewnętrznych i wewnętrznych); roboty wykończeniowe; roboty pokrywcze dachów; wykonanie szeregu instalacji, robót drogowych oraz zagospodarowanie terenów zielonych wokół obiektu.

### CELE

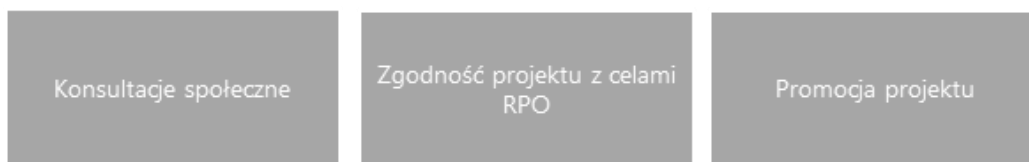
- Adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych ul. Bechiego – Łęgska.
- Nadanie nowych walorów użytkowych terenom przemysłowym.
- Utworzenie nowych stanowisk pracy.
- Stworzenie miejsca umożliwiającego organizowanie imprez społeczno-kulturalnych.
- Zwiększenie atrakcyjności miasta Włocławka.

### EFEKTY

Projekt wpływa na politykę zrównoważonego rozwoju. Mieszkańcy Włocławka mogli brać czynny udział w konsultacjach społecznych nad Lokalnym programem Rewitalizacji, który zakładał realizację niniejszego projektu. Konsultacje odbyły się z udziałem przedstawicieli instytucji, jednostek miejskich, przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji pozarządowych oraz mieszkańcami, dzięki czemu odpowiedziano na rzeczywistą potrzebę miasta. W efekcie budynek służy organizowaniu imprez kulturalno-oświatowych. Utworzono w nim również nowe stanowiska pracy.

*Udało nam się zrewitalizować obiekt zabytkowy, a równocześnie stworzyć najbardziej komplementarną, wielozadaniową instytucję zajmującą się kulturą w mieście (...). Nie mówiło się o tym, że rewitalizacja tego projektu spowoduje, że w mieście pojawi się kolejne miejsce warte odwiedzenia przez turystów, ale w tej chwili jest to miejsce atrakcyjne nie tylko dla turystów, ale dla samych włocławian, którzy poznają historię dawnego Browaru Bojańczyka w atrakcyjnej formie i w bardzo ładnej oprawie. (beneficjent)*

### MOCNE STRONY PROJEKTU



### WSKAZÓWKA DLA POZOSTAŁYCH REALIZATORÓW

*[Doradzam], żeby poświęcić dużo uwagi na zachowanie dziedzictwa, żeby ono raz – zostało dla potomnych, a dwa – stanowiło atrakcyjny element, który będzie przyciągał osoby zwiedzające i korzystające z obiektów rewitalizowanych. (...) My musieliśmy organizować turnusy zwiedzające obiekt i przybliżające jego historię. Nie mieliśmy tego wcześniej w planach, nie było to założeniem projektu. (beneficjent)*

## 5. Podsumowanie. Wykaz odpowiedzi na postawione pytania badawcze

W niniejszym rozdziale przedstawiono syntetyczną odpowiedź na poszczególne pytania badawcze określające problematykę niniejszego badania.

### 1. Czy procedura pozakonkursowego trybu wyboru projektów została skonstruowana odpowiednio do potrzeb województwa?

Z punktu widzenia właściwej identyfikacji projektów o znaczeniu strategicznym dla regionu szczególne znaczenie mają kryteria merytoryczne, których analiza wykazała problem ograniczonej użyteczności pod względem odwołania do Strategii Rozwoju Województwa. W trakcie analizy wskazano także trzy główne problemy dotychczasowego systemu selekcji projektów kluczowych, tj.: brak pełnej skuteczności kryteriów w identyfikacji i selekcji projektów o rzeczywistym strategicznym znaczeniu dla województwa; trudność powiązania kryteriów wyboru projektów – wskaźników realizacji projektów – wskaźników realizacji Strategii Rozwoju Województwa oraz problem zdefiniowania „strategicznego” projektu (problem nie tylko projektów kluczowych, ale także samych dokumentów strategicznych). Uwzględniając powyższe problemy związane ze stosowaniem kryteriów wyboru projektów kluczowych uzasadnione jest w przypadku RPO WK-P 2014-2020 wprowadzenie adekwatnych modyfikacji zorientowanych na zwiększenie użyteczności stosowanych kryteriów.

### 2. W oparciu o jakie kryteria wybierane były projekty kluczowe?

Tryb selekcji projektów kluczowych w RPO WK-P 2007-2013 przewiduje stosowanie trzech rodzajów kryteriów wyboru projektów: kryteria formalne; kryteria merytoryczne horyzontalne (właściwe dla wszystkich Osi priorytetowych RPO) oraz kryteria merytoryczne sektorowe (właściwe dla poszczególnych Osi i Działań RPO), tj.:

- Zgodność projektu z celami Strategii Rozwoju Kraju (SRK), Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (NSRO) na lata 2007 – 2013, Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013 oraz Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego przyjętej uchwałą nr XLI/586/2005 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 12.12.2005 roku oraz przyjętych strategii sektorowych.
- Wpływ projektu na osiągnięcie wskaźników Strategii Rozwoju Kraju (SRK), Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (NSRO), Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013.
- Zasięg oddziaływania projektu regionalny / subregionalny.
- Wykonalność instytucjonalna i czasowa projektu.
- Strategiczny charakter projektu dla zrównoważonego rozwoju województwa / danego subregionu województwa.

### 3. Jak zmieniał się Indykatory Wykaz Projektów Kluczowych w latach 2008-2013. Z jaką częstotliwością następowała zmiana projektów w wykazie? Jakiego charakteru były to zmiany – czy projekty były usuwane, dodawane, czy zmieniał się ich zakres? Jakiego były przyczyny tych zmian?

W toku dotychczasowego procesu wdrażania RPO WK-P 2007-2013 Indykatory Wykaz Projektów Kluczowych zmieniał się 19 razy i zmiany te były dokonywane we wszystkich latach, przy czym najwięcej spośród nich dokonano w latach: 2010 (4 aktualizacje IWPK) oraz 2013 (6 aktualizacji). Najczęściej występującą kategorią zmian było zwiększanie wartości projektu (takich zmian dokonano 78), następnie wyłączenie z IWPK (27 przypadków) i obniżenie wartości projektu (26). Z dodaniem nowego projektu do wykazu mieliśmy do czynienia 17 razy. W komponencie jakościowym badania zwrócono uwagę na powody wyłączania wybranych projektów kluczowych z IWPK – często była to decyzja samego beneficjenta, który dostrzegał np. niemożność przezwyciężenia określonych barier proceduralnych dotyczących procesu inwestycyjnego.

### 4. Jak przebiegała realizacja projektów kluczowych pod kątem liczby projektów, celów projektów, osiągniętych efektów, miejsca realizacji projektów i zasięgu oddziaływania, rodzajów beneficjentów (forma prawna beneficjenta), obszarów interwencji (kategoria interwencji), sum zainwestowanych środków (krajowych i UE), stopnia realizacji projektów kluczowych (projekty zrealizowane, w toku realizacji, do realizacji)?

W ramach RPO WK-P 2007-2013 objęto wsparciem 107 projektów kluczowych. Projekty mają charakter metropolitalny – 59,1% wszystkich przedsięwzięć dotyczy jednego z trzech największych miast regionu (Bydgoszcz, Toruń, Włocławek). Realizacja 56 projektów została zakończona, a 51 przedsięwzięć znajduje się w fazie realizacji. W ponad ¾ projektów kluczowych zasięg działań projektowych nie wykraczał poza obszar jednej gminy. Wśród realizatorów projektów kluczowych wyraźnie dominują jednostki samorządu terytorialnego, stanowiące aż 70,1% wszystkich beneficjentów. Główny profil działań projektowych objętych trybem pozakonkursowym stanowią działania w obszarze infrastruktury drogowej (23,4% ogółu projektów). Suma zainwestowanych środków UE (na okres 1 lipca 2014 r.) wyniosła 1 557,7 mln zł, natomiast suma zainwestowanych środków krajowych (na okres 1 lipca 2014 r.) wyniosła 24,3 mln zł. Mając na uwadze wskaźniki produktu, należy stwierdzić, iż największa skala efektów dotyczy długości przebudowanych dróg wojewódzkich. Wskaźnik ten odnosi się aż do 11 projektów.

### 5. Jakiego ułatwienia bądź problemy napotkali beneficjenci w toku przygotowywania i realizacji swoich projektów kluczowych biorąc pod uwagę tryb wyboru? Czy dzięki ścieżce pozakonkursowej beneficjentom łatwiej było przygotować dokumentację dla projektów kluczowych?

Badani nie dostrzegają znaczących różnic w poziomie trudności przygotowania projektu w trybie indywidualnym i trybie konkursowym. Fakt, iż jedna trzecia respondentów (33,3%) ocenia procedurę pozakonkursową jako nieco łatwiejszą, oznacza, iż z punktu widzenia beneficjentów faza przygotowania projektu kluczowego nie jest postrzegana jako problematyczna. Korzystanie z zewnętrznego wsparcia na etapie przygotowywania projektu kluczowego dotyczy ¾ beneficjentów, wsparcie to dotyczy pewnych aspektów przygotowywanej dokumentacji. Analizując natomiast wskazywane przez beneficjentów ułatwienia w realizacji projektów kluczowych okazuje się, że przede wszystkim jest to mniejsza konkurencja w procesie aplikowania o wsparcie, czy wręcz – pewność dofinansowania, jaka wiąże się z trybem pozakonkursowym. Trudności związane z realizacją projektów kluczowych dostrzegło ponad

70% badanych. Najczęściej wskazywano na trudności wykonawcze (37,1% wskazań), opóźnienia (21%) oraz błędy w dokumentacji projektowej (19,4%).

**6. Jaki był stopień przygotowania dokumentacji projektowej w chwili jej zgłaszania przez beneficjentów do finansowania mając na uwadze specyfikę pozakonkursowej ścieżki wyboru projektów?**

Najwyższy poziom szczegółowości dotyczył zagadnień związanych z merytorycznym zakresem projektu oraz sposobem jego realizacji. Nieco niższy poziom szczegółowości cechował z kolei kalkulacje finansowe. Taki stan rzeczy nie powinien jednak zaskakiwać, biorąc pod uwagę możliwe zmienności w zakresie kosztów realizacji działań projektowych w danym okresie czasu.

**7. Jaki był średni czas, który upłynął od momentu podpisania pre-umowy a umowy o dofinansowanie projektu?**

Tylko w przypadku projektów realizowanych w ramach Osi priorytetowej III średni okres mijający od momentu podpisania pre-umowy do podpisania właściwej umowy o dofinansowanie nie przekroczył 1 roku. Z najdłuższym czasem trwania tego okresu mamy do czynienia w Osiach priorytetowych: IV i VII (odpowiednio: 21,3 i 19,9 miesiąca – dane z Wykres 17. Średni czas od podpisania pre-umowy do podpisania umowy w projektach kluczowych (dane w miesiącach) s. 36).

**8. Jakie były zdolności instytucjonalne beneficjentów pod kątem przygotowania projektów do realizacji?**

W związku z tym, iż zdecydowana większość beneficjentów (90,4%) poza realizacją projektu kluczowego posiada także doświadczenie w prowadzeniu projektów konkursowych, uznać można, iż większe zdolności instytucjonalne beneficjenta odnoszą się do wymiaru proceduralno-administracyjnego. Nabyte zostały dzięki realizacji projektów konkursowych i pozwalają na obniżenie ryzyka dotyczącego braku możliwości przezwyciężenia trudności związanych z formalnym aspektem realizacji projektu.

**9. Jaki był stopień zaangażowania IZ RPO w pomoc beneficjentom projektów kluczowych?**

Dwie trzecie realizatorów projektów kluczowych (66,7%) przyznaje, iż zgłaszało się po różnego rodzaju pomoc do IZ w trakcie realizacji swojego projektu. Projektodawcy korzystający z tej pomocy bardzo pozytywnie ocenili poziom zaangażowania pracowników IZ RPO WK-P 2007-2013 – 39,7% postrzega poziom zaangażowania przedstawicieli IZ jako bardzo wysoki.

**10. Czy projekty kluczowe zostałyby zrealizowane w tej samej skali, gdyby projekt był wybierany w innym trybie?**

Tryb pozakonkursowy nie ma charakteru determinującego skalę realizowanego przedsięwzięcia – w przypadku blisko dwóch trzecich projektów (62,3%) skala projektu byłaby taka sama także wtedy, gdy nie mielibyśmy do czynienia z trybem pozakonkursowym.

**11. Czy zmiany kursu euro były odczuwane przez beneficjentów projektów kluczowych i jakie niosły za sobą skutki?**

W przypadku zdecydowanej większości projektów (79,3%) zmiany kursu euro mające miejsce w trakcie realizacji przedsięwzięcia kluczowego nie wpłynęły na jego przebieg. Tego rodzaju wpływ ujawnił się natomiast w odniesieniu do 17,2% projektów i najczęściej wiązał się ze wzrostem wartości dofinansowania (60% przypadków), rzadziej z jego spadkiem (26,7%).

**12. Czy oraz w jakim stopniu projekty realizowane w ramach ścieżki pozakonkursowej przyczyniły się do osiągnięcia wartości poszczególnych wskaźników założonych w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013?**

Projekty realizowane w ramach trybu projektów kluczowych przyczyniły się do osiągnięcia wartości wskaźników założonych w ramach RPO WK-P, jednak stopień w jakim się one przyczyniły w przypadku konkretnych wskaźników jest bardzo zróżnicowany (szersze informacje w tym zakresie prezentuje Tabela 12. Stopień przyczyniania się projektów kluczowych do osiągnięcia wartości szacunkowych wskaźników RPO WK-P 2007-2013 na 2014 rok s. 62).

**13. Jakie zidentyfikowano problemy odnoszące się do projektów kluczowych? Czy mają one wpływ na osiągnięcia założonych celów?**

Ewentualne problemy wskazane przez beneficjentów, można wiązać także z przygotowywaniem projektu na potrzeby trybu konkursowego (konieczność spełnienia określonych kryteriów wyboru projektów; zwiększenie stopnia wymogów dokumentacyjnych w przypadku partnerskiego charakteru projektu; określone rygory czasowe). Trudno więc mówić o sytuacji generowania przez tryb pozakonkursowy dodatkowych trudności.

Wśród problemów odnoszących się do organizacji trybu projektów kluczowych wymienić należy: ograniczoną użyteczność kryteriów wyboru projektów skutkującą dofinansowaniem przedsięwzięć o mniejszym znaczeniu dla regionu; niewystarczający stopień doprecyzowania planowanych projektów na etapie podpisywania pre-umowy; brak wskaźników realizacji projektów kluczowych, które odnoszą się bezpośrednio do realizacji celów Strategii Rozwoju Województwa; zbyt długi czas od podpisania pre-umowy do podpisania umowy.

**14. Jaki jest stopień powiązania projektów kluczowych z celami Strategii Rozwoju Województwa na lata 2007-2020, która obowiązywała w okresie programowania 2007-2013? Na ile projekty te są aktualne w odniesieniu do celów określonych w nowej Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+?**

Stopień powiązania projektów kluczowych z celami Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020 jest wysoki, o czym świadczy fakt, iż wszystkie projekty kluczowe są spójne z przynajmniej jednym celem strategii. Wysoka spójność z celami zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+, świadczy o ciągłej aktualności projektów kluczowych.

**15. Czy środki finansowe wydatkowane w ramach projektów kluczowych są skierowane na różne obszary działalności, czy koncentrują się na konkretnym obszarze biorąc pod uwagę zapisy Strategii Rozwoju Województwa na lata 2007-2020?**

Środki finansowe wydatkowane w ramach projektów kluczowych przeznaczane są na różne obszary działań wskazane w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020, nie koncentrują się one na jednym obszarze.

**16. Czy realizowane projekty kluczowe wywołały efekt mnożnikowy - czy dotychczasowa realizacja projektów kluczowych przyczyniła się do pobudzenia kolejnych działań inwestycyjnych w regionie?**

Nieco ponad połowa projektów kluczowych wywołała efekt mnożnikowy czyli przyczyniła się do pobudzenia kolejnych działań inwestycyjnych.

**17. Czy projekty kluczowe realizowane dotychczas w ramach RPO WK-P na lata 2007-2013 oraz te planowane do realizacji mają wpływ na efektywność zarządzania rozwojem, tj. czy właściwie określono cele rozwojowe i zapewniono możliwości ich realizacji? Czy działania te pobudzają rozwój regionu?**

W sposób właściwy określono cele projektów kluczowych i zapewniono środki ich realizacji, w powiązaniu z wysoką spójnością projektów z celami SRW na lata 2007-2020 świadczy to o wpływie projektów kluczowych na efektywność zarządzania rozwojem. Działania podejmowane w projektach kluczowych pobudzają rozwój regionu lecz nie we wszystkich obszarach w równomiernym stopniu.

**18. Jakie działania należy zachować/wyeliminować/wprowadzić, aby w okresie programowania 2014-2020 uniknąć obecnie występujących problemów odnoszących się do projektów wyłanianych w drodze pozakonkursowej ścieżki wyboru projektów?**

Dla zapewnienia optymalnej organizacji trybu pozakonkursowego w okresie programowania 2014-2020 należy: poszerzyć zakres informacji zawartych w Indykatoryjnym Wykazie Projektów Kluczowych; wprowadzić dla realizatorów projektów określone warunki brzegowe o charakterze podmiotowym; podjąć działania zorientowane na uzasadnione i adekwatne wykorzystanie mechanizmu konsultacyjnego; wprowadzić odrębny i zindywidualizowany mechanizm wprowadzania zmian w realizowanych projektach; podjąć działania zorientowane na wyeliminowanie głównych dotychczasowych problemów związanych ze stosowaniem kryteriów identyfikacji i selekcji projektów w trybie pozakonkursowym; rozważyć wprowadzenie takich rozwiązań, które zorientowane byłyby na zwiększenie znaczenia komponentu naukowo-eksperymentalnego; dążyć do znaczącego skrócenia okresu pomiędzy terminami podpisania pre-umowy i umowy o dofinansowanie; podjąć działania zorientowane na zaoferowanie realizatorom przedsięwzięć w trybie pozakonkursowym odpowiedniego wsparcia merytorycznego oraz wyciąganie konsekwencji wobec tych projektodawców, którzy na każdym etapie procedury projektowej nie wypełniają przyjętych zobowiązań; uwzględniać specyfikę projektów kluczowych w zakresie pomiaru efektów; położyć większy nacisk na odnoszenie się projektów kluczowych do problemów wskazywanych w dokumentach strategicznych, niż na wpisywanie się w obszary tematyczne wyróżnione w dokumentach strategicznych; rozważyć możliwość zawężenia wymogów dotyczących spójności projektów kluczowych z zapisami dokumentów strategicznych.

**19. Jakie dobre praktyki w realizacji pozakonkursowego systemu wyboru projektów można by wskazać?**

Odpowiedź na niniejsze pytanie badawcze stanowi w całości rozdział „Dobre praktyki w realizacji projektów kluczowych”.

**20. W jaki sposób opracowywano założenia projektów kluczowych i czy był w ich przypadku stosowany proces konsultacji z różnymi kategoriami interesariuszy? Jakie czynniki w największym stopniu determinowały zakres projektów kluczowych?**

Nieco ponad ¾ beneficjentów w procesie przygotowania projektów korzystało z usług firm doradczych lub konsultingowych. Zakres projektów kluczowych w największym stopniu determinowały kierunki rozwoju wytyczone w dokumentach strategicznych oraz potrzeby mieszkańców. Niemal 2/3 beneficjentów przy opracowywaniu założeń projektu kluczowego stosowała konsultacje z różnymi kategoriami interesariuszy, najczęściej brali w nich udział przedstawiciele władz samorządowych.

**21. W jaki sposób rozwiązywane lub niwelowane były problemy występujące na etapie przygotowywania i realizacji projektów kluczowych i jaka była skuteczność podejmowanych działań?**

**22. Beneficjenci niwelowali problemy przede wszystkim poprzez dostosowanie się do obowiązujących wymogów i rygorów, co przebiegało między innymi poprzez dokonywanie zmian w dokumentacji projektowej. Dość często wykorzystywano również konsultacje lub negocjacje z IZ, korzystanie z usług podmiotów zewnętrznych w postaci np. ekspertów oraz negocjacje z wykonawcami i innymi podmiotami. Większość respondentów oceniła te działania jako w pełni lub częściowo skuteczne.**

**23. W jakim stopniu i w jaki sposób w odniesieniu do projektów kluczowych powinna być wykorzystywana i premiowana formuła projektów partnerskich?**

Formuła projektów partnerskich powinna być dostępna dla wszystkich projektów w trybie projektów pozakonkursowych, lecz jej zastosowanie nie powinno być szczególnie premiowane, a tym bardziej wymagane w tym trybie.

**24. Jaka jest efektywność projektów kluczowych (stosunek nakładów do osiągniętych rezultatów) w odniesieniu do projektów o podobnej specyfice, ale nierealizowanych jako projekty kluczowe w ramach tych samych Działań / Poddziałań RPO WK-P?**

Większość projektów kluczowych charakteryzuje się niższą efektywnością kosztową niż projekty konkursowe. Przy czym efektywność w osiąganiu rezultatów jest nieco wyższa niż efektywność w osiąganiu produktów. W przypadku większości analizowanych Działań projekty konkursowe charakteryzują się wyższą efektywnością kosztową w zakresie osiągania produktów, jeśli chodzi o efektywność w osiąganiu rezultatów, to projekty kluczowe przeważają w Osi priorytetowej I oraz Osi priorytetowej III, a projekty konkursowe w Osi priorytetowej II.

**25. Jak skonstruowany został system selekcji i realizacji projektów kluczowych w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych w pozostałych województwach i na ile stosowane tam rozwiązania mogą być wykorzystane w przyszłym okresie finansowania w woj. kujawsko-pomorskim?**

Rozwiązania stosowane w systemie selekcji i realizacji projektów kluczowych w pozostałych województwach są do siebie podobne, co jest efektem opracowania na szczeblu centralnym wytycznych dotyczących trybu pozakonkursowego. Spośród użytecznych rozwiązań stosowanych w innych województwach w okresie programowania na lata 2014-2020 mogą zostać wykorzystane te związane z kryteriami wyboru projektów, co uwzględniono w tabeli wniosków i rekomendacji (vide rekomendacje nr 5, 9, 10).

## 6. Wnioski i rekomendacje

W niniejszej części raportu przedstawiono rekomendacje pobadawcze sformułowane w oparciu o najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonej ewaluacji. Przygotowany katalog rekomendacji traktować należy jako kompletną odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące tego, jakie działania należy zachować/wyeliminować/wprowadzić, aby w okresie programowania 2014-2020 uniknąć obecnie występujących problemów odnoszących się do projektów wyłanianych w drodze pozakonkursowej ścieżki wyboru projektów.

Wykaz rekomendacji przygotowano zgodnie z wzorem tabeli wniosków i rekomendacji zawartym w SOPZ. W odniesieniu do każdej sformułowanej rekomendacji wskazano:

- problem (wniosek z badania stanowiący podstawę sformułowania danej rekomendacji),
- rekomendację (ogólne zalecenie odnoszące się do wskazanego problemu),
- ważność rekomendacji (wysoka, średnia, niska),
- sposób wdrożenia rekomendacji (szczegółowy opis działań, które należy podjąć w celu wdrożenia sformułowanej rekomendacji),
- adresata rekomendacji (instytucję / komórkę organizacyjną, która zgodnie z zakresem swoich zadań powinna być odpowiedzialna za wdrożenie danej rekomendacji),
- przewidywany termin realizacji rekomendacji.

Tabela 15. Tabela wniosków i rekomendacji

Lp.	Problem	Rekomendacja	Ważność rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Adresat rekomendacji	Przewidywany termin realizacji rekomendacji
1.	Wśród dotychczasowych realizatorów projektów kluczowych dominuje sytuacja posiadania doświadczenia w realizacji projektów także w trybie konkursowym oraz dysponowania zasobami instytucjonalnymi niezbędnymi do prawie lub całkowicie samodzielnego przygotowania projektu do realizacji.	W celu zapewnienia odpowiedniego potencjału instytucjonalnego do przygotowania projektów strategicznych i ich późniejszej realizacji należy w odniesieniu do beneficjentów tego typu przedsięwzięć wprowadzić określone warunki brzegowe o charakterze podmiotowym, które zapewnią odpowiedni poziom realizacji zadań merytorycznych stanowiących istotę dofinansowania przedsięwzięć oraz zmniejszą ryzyko problemów beneficjenta w zapewnianiu odpowiedniej sprawności realizacji projektu w wymiarze zarządzania i procedur.	Wysoka	W odniesieniu do przedsięwzięć strategicznych należy wprowadzić dwa kryteria podmiotowe o charakterze obligatoryjnym: (1) posiadanie doświadczenia w projektach współfinansowanych ze środków wspólnotowych (jednak bez zawężania tego kryterium wyłącznie do projektów kluczowych), (2) posiadanie doświadczenia w realizacji zadań o zakresie merytorycznym i/lub skali finansowej zbliżonych do danego przedsięwzięcia kluczowego.	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015
2.	Większość projektów kluczowych była na etapie opracowywania założeń projektowych poddawana procesowi konsultacyjnemu, przy czym dominującą kategorią interesariuszy uwzględnioną w tych konsultacjach byli przedstawiciele władz samorządowych. Jednocześnie dla realizatorów projektów kluczowych zasadnicze znaczenie na etapie opracowywania założeń	Należy podjąć działania zorientowane na uzasadnione i adekwatne wykorzystanie mechanizmu konsultacyjnego w procesie opracowywania założeń projektów realizowanych w trybie pozakonkursowym, tj. jeszcze przed podpisaniem pre-umowy, na etapie poprzedzającym zgłoszenie projektu do uwzględnienia go w puli projektów strategicznych.	Średnia	W momencie ustalenia ostatecznego katalogu obszarów interwencji, w ramach których przewidziany będzie tryb pozakonkursowy należy dokonać wskazania tych typów projektów indywidualnych, w przypadku których mechanizm konsultacyjny byłby obligatoryjny. Chodzi tu przede wszystkim o przedsięwzięcia w przypadku których istotny jest kontekst społeczny lub tych projektów współfinansowanych z EFRR, które pozostają w ścisłym związku z przedsięwzięciami realizowanymi w oparciu o finansowanie z EFS. Co więcej, na etapie oceny złożonych wniosków należy nie tylko oceniać spełnienie wymogu konsultacji założeń projektowych, ale także weryfikować z jakimi kategoriami interesariuszy konsultacje te były prowadzone i czy dobór był	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015



Lp.	Problem	Rekomendacja	Ważność rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Adresat rekomendacji	Przewidywany termin realizacji rekomendacji
	projektowych miały zalecenia wynikające z dokumentów strategicznych.			uzasadniony specyfiką konkretnego przedsięwzięcia. Rekomendowane zalecenie powinno być traktowane jako priorytetowe w odniesieniu do tych projektów w trybie pozakonkursowym, które wprowadzane byłyby do wykazu projektów strategicznych w okresie późniejszym. W ich przypadku bowiem szczególnie istotne jest poddanie weryfikacji celowości i trafności określonego zakresu projektu, a nie tylko jego spójności z zapisami dokumentów strategicznych (poddawanych aktualizacji w interwałach nie krótszych niż kilkuletnie).		
3.	W trakcie wdrażania RPO WK-P 2007-2013 dokonano kilkunastu zmian w Indykatorywnym Wykazie Projektów Kluczowych. Zakres zawarty w nim informacji nie obejmuje kwestii istotnych z punktu widzenia pełnej oceny zmienności katalogu projektów kluczowych.. Jednocześnie, w przypadku części projektów, dokonywano także określonych zmian w czasie ich realizacji, dotyczących przede wszystkim zakresu rzeczowego projektów.	Należy poszerzyć zakres informacji zawartych w Indykatorywnym Wykazie Projektów Kluczowych. Ponadto, w przypadku projektów strategicznych powinien obowiązywać odrębny i zindywidualizowany mechanizm wprowadzania zmian w realizowanych projektach.	Średnia	W ramach wdrażania projektów strategicznych w RPO WK-P 2014-2020 należy wprowadzić zmianę do zakresu informacji ujmowanych w Indykatorywnym Wykazie Projektów Kluczowych, tak by obejmował on również informację o zakresie merytorycznym projektu i/lub podejmowanych w jego ramach działaniach. Pozwoli to na pełniejszą identyfikację i ocenę zmian zachodzących w katalogu przedsięwzięć o charakterze strategicznym realizowanych w przyszłym okresie finansowania. Dla projektów strategicznych należy również wprowadzić indywidualną procedurę oceny zasadności dokonywania zmian w zakresach: merytorycznym, czasowym i finansowym realizowanych projektów, która pozwalałaby na wprowadzanie modyfikacji szerszych niż ma to miejsce w przypadku projektów konkursowych. Weryfikacja rzeczowej zasadności powinna być prowadzona przede wszystkim z uwzględnieniem możliwości utrzymania pierwotnych założeń dotyczących oddziaływania projektu na rozwój województwa.	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015
4.	Choć w przypadku części projektów kluczowych była stosowana formuła projektów partnerskich (i jest ona funkcjonalna w kontekście zapewniania kompleksowości projektów i komplementarności działań różnych podmiotów), to jednocześnie partnerski charakter projektów znacząco utrudnia ich realizację.	Nie należy podejmować działań zorientowanych na zapewnienie partnerskiego charakteru projektów kluczowych.	Średnia	W odniesieniu do projektów strategicznych planowanych do dofinansowania w ramach RPO WK-P 2014-2020 nie należy stosować kryteriów preferujących przedsięwzięcia o charakterze partnerskim. Jednocześnie, część atutów formuły partnerskiej, dotyczących przede wszystkim kompleksowości projektów, można pośrednio zapewnić np. poprzez bardziej rozbudowany mechanizm konsultacyjny, co stanowi przedmiot jednej z wcześniejszych rekomendacji dotyczących procesu przygotowywania projektów.	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015
5.	W odniesieniu do systemu kryteriów wyboru projektów w trybie pozakonkursowym wskazać należy przede wszystkim na występowanie następujących problemów: brak pełnej skuteczności kryteriów w identyfikacji i selekcji projektów o rzeczywiste strategiczne znaczeniu dla województwa; trudność powiązania kryteriów wyboru projektów – wskaźników realizacji projektów – wskaźników realizacji Strategii Rozwoju	W ramach optymalizacji systemu wyboru projektów o charakterze strategicznym (ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów wyboru projektów) należy przede wszystkim podjąć działania zorientowane na wyeliminowanie głównych problemów związanych ze stosowaniem kryteriów identyfikacji i selekcji projektów w trybie pozakonkursowym. Dodatkowo, w ramach konstruowania systemu oceny projektów strategicznych w RPO	Wysoka	Po pierwsze, kryteria wyboru projektów kluczowych powinny w sposób ścisły i precyzyjny odzwierciedlać zapisy dokumentów strategicznych – należy zrezygnować z kryteriów opartych o ocenę „spójności” lub „zgodności” z dokumentami strategicznymi na rzecz kryteriów, które będą pozwalały na precyzyjną skwantyfikowaną ocenę. Optymalnym rozwiązaniem byłoby w tym przypadku stworzenie możliwości określania ilościowego wkładu w realizację założonych wskaźników RPO oraz Strategii, przy jednoczesnym określeniu progu minimalnego, którego osiągnięcie w toku prowadzenia przedsięwzięcia byłoby obligatoryjne. Po drugie, kryteria wyboru projektów kluczowych powinny być sformułowane w sposób jednoznacznie wiążący je ze wskaźnikami realizacji Strategii Rozwoju Województwa, które	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015



Lp.	Problem	Rekomendacja	Ważność rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Adresat rekomendacji	Przewidywany termin realizacji rekomendacji
	Województwa; problem zdefiniowania „strategiczności” projektu (problem nie tylko projektów kluczowych, ale także samych dokumentów strategicznych); stosowanie tradycyjnego podejścia do oceny składanych projektów, które tożsame jest z procedurą stosowaną w ramach trybu konkursowego. Tego rodzaju metodyka nie jest w pełni użyteczna wobec specyfiki projektów strategicznych, wymagających zastosowania także perspektywy naukowej i eksperckiej.	WK-P 2014-2020 należy rozważyć wprowadzenie takich rozwiązań, które zorientowane byłyby na zwiększenie znaczenia komponentu naukowo-eksperckiego, który ma kluczowe znaczenie przy identyfikowaniu i ocenie projektów mających w sposób znaczący oddziaływać na rozwój regionu.		z kolei powinny stanowić punkt odniesienia dla konstruowania wskaźników realizacji projektów kluczowych. Po trzecie wreszcie, ze względu na złożoność oraz wieloaspektowość dokumentów strategicznych, a jednocześnie ograniczone możliwości ich kształtowania należy rozważyć możliwość ewentualnej priorytetyzacji wszystkich zawartych w Strategii celów i propozycji działań, tak by wsparciem pozakonkursowym objąć te szczególnie istotne z punktu widzenia całego województwa. Odnosząc się do kwestii zwiększania znaczenia komponentu naukowo-eksperckiego, należy rozważyć podjęcie – wariantowo – dwójakiego rodzaju kroków: (1) Opracowanie ekspertyzy naukowej w sposób precyzyjny i wyczerpujący „katalogującej” optymalne warianty działań, jakie winny być podejmowane w celu rozwiązania kluczowych problemów województwa, które dotyczą tych obszarów, dla których przewidziano tryb pozakonkursowy. Wyniki takiej ekspertyzy stanowiłyby swoisty punkt odniesienia do procedury oceny projektów strategicznych i umożliwiłyby dokładną weryfikację, czy planowane w projektach działania faktycznie przyczynią się do zrealizowania założonych celów rozwojowych. (2) Przeprowadzenie pilotażu formuły panelu eksperckiego / metody delfickiej jako metody oceny merytorycznej projektów kluczowych w zakresie kryteriów sektorowych. W ramach takiej procedury oceny projektów możliwe byłoby: większe zindywidualizowanie procesu oceny; uwzględnienie wiedzy eksperckiej odpowiednio dobranych specjalistów; przeprowadzanie „pakietowej” oceny składanych projektów, co pozwalałoby nie tylko oceniać pojedyncze przedsięwzięcia, ale także ewentualne relacje pomiędzy nimi; przeprowadzenie panelowej konsultacji z projektodawcą, która mogłaby stanowić formę konsultacji zakresu projektu.		
6.	W odniesieniu do projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013 mieliśmy do czynienia z relatywnie długim średnim czasem pomiędzy momentem podpisania pre-umowy a momentem podpisania zasadniczej umowy o dofinansowanie (tylko w przypadku jednej Osi priorytetowej nieprzekraczającym 12 miesięcy).	Należy dążyć do znaczącego skrócenia okresu pomiędzy terminami podpisania pre-umowy i umowy o dofinansowanie.	Wysoka	Skrócenie okresu czasu pomiędzy momentem podpisania pre-umowy a momentem podpisania zasadniczej umowy o dofinansowanie projektu kluczowego przede wszystkim poprzez dopuszczenie do podpisania pre-umowy przedsięwzięć o dużym stopniu zaawansowania prac przygotowawczych (zarówno mających charakter merytoryczny, jak i administracyjny). Dodatkowo należy wprowadzić określony limit czasu jaki może upłynąć od momentu podpisania pre-umowy do chwili podpisania umowy zasadniczej (tak jak w okresie 2007-2013 zostało to określone na szczeblu krajowym dla okresu pomiędzy włączeniem projektu do Indykatywnego Wykazu Projektów Indywidualnych a podpisaniem pre-umowy), z jednoczesnym określeniem sankcji za ich niedotrzymanie przez projektodawcę. Sankcje te mogą zostać określone sekwencyjnie, w zależności od stopnia przekroczenia ustalonego limitu (od obniżenia poziomu dofinansowania do odstąpienia od podpisania umowy o dofinansowanie przez IZ).	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015

Lp.	Problem	Rekomendacja	Ważność rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Adresat rekomendacji	Przewidywany termin realizacji rekomendacji
7.	W przypadku projektów kluczowych nie mamy do czynienia ze znaczącymi problemami na etapie ich przygotowywania i realizacji, które byłyby specyficzne dla tego wariantu projektów. W rezultacie, także postulowane przez beneficjentów ewentualne zmiany w ramach trybu pozakonkursowego mają charakter uniwersalny i w takim samym stopniu mogłyby odnosić się do trybu konkursowego.	W odniesieniu do projektów realizowanych w trybie pozakonkursowym nie należy podejmować odrębnych działań zaradczych zorientowanych na zniwelowanie głównych problemów na etapie przygotowywania i realizacji projektów.	Średnia	W ramach niwelowania największych trudności na etapie przygotowywania i realizacji projektów w trybie pozakonkursowym należy objąć je działaniami zaradczymi tożsamymi z inicjatywami odnoszącymi się do projektów konkursowych. Jednocześnie jednak, dodatkowym zalecanym rozwiązaniem byłoby dokonywanie okresowych przeglądów wszelkiego rodzaju wytycznych dotyczących realizacji przedsięwzięć w ramach RPO WK-P 2014-2020 pod kątem ich ewentualnego oddziaływania na projekty realizowane w trybie pozakonkursowym. Dopiero w przypadku, gdyby tego rodzaju ocena wskazywała na ewentualne problemy dotyczące wyłącznie projektów kluczowych uzasadnione byłoby formułowanie i wdrażanie odnoszących się wyłącznie do nich działań zaradczych.	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015
8.	Zaangażowanie IZ RPO WK-P 2007-2013 w monitoring postępów prac oraz ewentualną pomoc beneficjentom dotyczyło w szczególności etapu przed podpisaniem wniosku o dofinansowanie, nie zaś późniejszej realizacji projektu, gdzie realizatorzy projektów w trybie pozakonkursowym objęci byli pomocą zbliżoną do tej oferowanej wszystkim projektodawcom. Jednocześnie, beneficjenci projektów kluczowych, pomimo niewypełniania różnego rodzaju zobowiązań (gł. terminowych) nie byli obejmowani w sposób konsekwentny odpowiednimi sankcjami.	Ze względu na specyfikę projektów kluczowych oraz ich zakładane znaczenie dla rozwoju regionu celowe byłoby podjęcie w ramach wdrażania RPO WK-P 2014-2020 działań zorientowanych zarówno na zaoferowanie realizatorom przedsięwzięć w trybie pozakonkursowym odpowiedniego wsparcia merytorycznego, jak i wyciąganie konsekwencji wobec tych projektodawców, którzy na każdym etapie procedury projektowej nie wypełniają przyjętych zobowiązań.	Wysoka	W ramach podejmowanych działań odnoszących się do wdrożenia sformułowanego zalecenia za szczególnie istotne uznać należy: (1) utrzymywanie ścisłego kontaktu z podmiotami przygotowującymi projekty w trybie pozakonkursowym, jeszcze przed złożeniem wniosku o dofinansowanie, (2) systematyczne (wykraczające poza dotychczasowy harmonogram składania sprawozdań i wniosków o płatność) monitorowanie postępów w realizacji projektów, (3) oferowanie zindywidualizowanego wsparcia doradczego na etapie realizacji projektów kluczowych lub wsparcia szkoleniowo-informacyjnego dotyczącego problemów odnoszących się do określonych grup projektów strategicznych, (4) jednoznaczne określenie i konsekwentne stosowanie sankcji wobec realizatorów projektów w trybie pozakonkursowym, w sytuacjach, gdy prowadzony monitoring (przed złożeniem wniosku o dofinansowanie i na etapie realizacji projektu) wykazuje realne zagrożenie niezrealizowaniem przez beneficjenta przyjętych zobowiązań (z niepodpisaniem lub rozwiązaniem umowy wyłącznie).	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015
9.	Projekty kluczowe cechują się niższym poziomem efektywności kosztowej niż projekty realizowane w trybie konkursowym. Szczególnie niekorzystnie z punktu widzenia trybu pozakonkursowego wygląda sytuacja, jeśli chodzi o efektywność odnoszącą się do wymiaru produktowego projektów.	Zarówno na etapie selekcji, jak i monitoringu projektów strategicznych należy uwzględnić specyfikę projektów kluczowych w zakresie pomiaru efektów, jak i uwzględniania wymiaru efektywnościowego dofinansowanych przedsięwzięć.	Wysoka	W ramach projektowania i wdrażania procedur selekcji, monitoringu oraz ewaluacji projektów indywidualnych należy uwzględnić następujące zasady wynikające ze specyfiki tego rodzaju przedsięwzięć: (1) w przypadku projektów kluczowych nie należy stosować kryterium efektywności kosztowej zarówno na etapie selekcji, jak i monitoringu realizowanych przedsięwzięć, (2) w przypadku projektów kluczowych głównym instrumentem pomiaru efektów powinny być wskaźniki rezultatu, nie zaś produktu, (3) tryb pozakonkursowy powinien być traktowany jako instrument przedsięwzięć ponadprzeciętnie kosztownych, ale jednocześnie cechujących się ponadstandardowym oddziaływaniem na rozwój regionu (takiemu podejściu powinny towarzyszyć zmiany zalecane w odniesieniu do procesu selekcji i wyboru projektów kluczowych).	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015

Lp.	Problem	Rekomendacja	Ważność rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Adresat rekomendacji	Przewidywany termin realizacji rekomendacji
10.	Choć generalnie projekty kluczowe cechuje wysoki stopień spójności z dokumentami strategicznymi, to zauważyć należy, że w większym stopniu jest to spójność dotycząca obszarów tematycznych realizowanych projektów niż spójność odnosząca się do problemów rozwojowych wskazanych w Strategii Rozwoju Województwa. Należy mieć również na uwadze to, że spójność ta w różnym stopniu dotyczy poszczególnych celów / problemów. Jest to o tyle istotne, że w przypadku Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planu modernizacji 2020+ mamy do czynienia z bardzo rozbudowanym katalogiem szczegółowych kierunków działań przypisanych do poszczególnych celów strategicznych.	Na etapie weryfikacji strategicznego charakteru projektów realizowanych w trybie pozakonkursowym większy nacisk winien być położony na odnoszenie się projektów kluczowych do problemów wskazywanych w dokumentach strategicznych, niż na wpisywanie się w obszary tematyczne wyróżnione w dokumentach strategicznych. Takie podejście przyczyniłoby się również do zawężenia wymogów dotyczących spójności projektów kluczowych z zapisami dokumentów strategicznych.	Wysoka	<p>W ramach konstruowania systemu oceny i wyboru przedsięwzięć strategicznych w ramach RPO WK-P 2014-2020 należy skupić się na stworzeniu mechanizmów pozwalających identyfikować przedsięwzięcia zorientowane na rozwiązanie kluczowych problemów rozwojowych regionu. Z tego względu w kontekście weryfikacji proponowanych projektów pod kątem zapisów dokumentów strategicznych należy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) zrezygnować z oceny spójności odnoszącej się do obszarów tematycznych / obszarów priorytetowych zawartych w Strategii,</li> <li>(2) skupić się na ocenie spójności uzasadnienia danego projektu z katalogiem problemów / słabych stron wskazywanych w dokumentach strategicznych jako kluczowe dla województwa,</li> <li>(3) powyższy wymóg odnoszenia się projektów kluczowych do kwestii problemowych wskazanych w strategii odnosić się powinien do działań: <ul style="list-style-type: none"> <li>– priorytetowych z punktu widzenia rozwoju województwa,</li> <li>– możliwych do objęcia wsparciem w ramach trybu pozakonkursowego RPO WK-P,</li> <li>– niemożliwych do rozwiązania bez udziału znaczącej interwencji publicznej.</li> </ul> <p>Zastosowanie podejścia skoncentrowanego na kwestiach problemowych zawartych w Strategii, musiałoby zostać poprzedzone dokonaniem priorytetyzacji działań objętych trybem pozakonkursowym, która uwzględniałaby: zapisy dokumentów strategicznych, zapisy RPO WK-P, katalog Priorytetów Inwestycyjnych objętych trybem pozakonkursowym, wielkość alokacji na poszczególne Priorytety Inwestycyjne objęte trybem pozakonkursowym, cele wskaźnikowe dotyczące RPO WK-P 2014-2020.</p> </li> <li>(4) przyjąć założenie, iż dla uznania danego przedsięwzięcia za projekt strategiczny niewystarczający jest sam fakt spójności opisanej w punkcie (2), ale jednocześnie zaproponowanie w odniesieniu do wskazywanych problemów adekwatnych działań projektowych zorientowanych na ich rozwiązanie w taki sposób, by rzezone zniwelowanie było odczuwalne na poziomie ponadlokalnym.</li> </ol>	IZ RPO WK-P 2014-2020	II-III kwartał 2015

## 7. Ocena zastosowanej metody badań

W niniejszym rozdziale zawarto wyniki przeprowadzonej przez zespół badawczy wewnętrznej oceny zastosowanej metody badań. Poniżej przedstawiono jej główne konkluzje odnoszące się do poszczególnych technik badawczych.

### **Desk research**

- + Użyteczność zastosowanego doboru próby pozwalającego na zebranie różnorodnych informacji dotyczących przedmiotu badania
- Trudności z pozyskaniem całości materiału analitycznego planowanego do wykorzystania w procesie badawczym
- Duża czasochłonność procesu gromadzenia danych
- Niepełny zakres dostępnych baz danych i zestawień wymagający podejmowania przez Zamawiającego i Wykonawcę dodatkowych działań zorientowanych na uzupełnienie zidentyfikowanych braków

### **Badanie kwestionariuszowe**

- + Duża skuteczność w dotarciu do respondentów dzięki zastosowaniu podejścia mixed-mode research
- + Możliwość pozyskania danych niedostępnych w ramach analizy danych zastanych
- Trudność w jednoznacznym określeniu podmiotów zakwalifikowanych do podgrupy potencjalnych beneficjentów
- Brak znajomości specyfiki trybu pozakonkursowego wśród części potencjalnych beneficjentów

### **Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)**

- + Uwzględnienie perspektywy Instytucji Zarządzającej
- + Możliwość dostosowania przebiegu wywiadu do specyfiki zadań i kompetencji każdego respondenta
- Brak wiedzy części respondentów na temat wszystkich zagadnień podejmowanych w trakcie wywiadu

### **Warsztat ewaluacyjny**

- + Możliwość zweryfikowania sformułowanych rekomendacji pobadawczych
- + Uwzględnienie dodatkowych uwarunkowań procesu wdrażania rekomendacji pobadawczych
- + Duża frekwencja i aktywność uczestników warsztatu

### **Studium przypadku (case study)**

- + Możliwość pogłębienia opisu przykładów najciekawszych projektów kluczowych
- + Wzrost promocyjny prezentacji najlepszych praktyk w realizacji projektów kluczowych
- + Uzupełnienie posiadanego materiału empirycznego o dodatkowe wywiady jakościowe

### **Benchmarking regionalny**

- + Wzbogacenie kontekstu o rozwiązania z innych województw
- Ograniczona użyteczność zebranego materiału empirycznego ze względu na niewielką liczbę funkcjonalnych rozwiązań niestosowanych w woj. kujawsko-pomorskim
- Duża czasochłonność procesu gromadzenia danych

### **Analiza logiczna**

- + Skuteczne skategoryzowanie i opracowanie materiału analitycznego dotyczącego zakresu projektów kluczowych
- + Zastosowanie przejrzystych technik wizualizacyjnych ułatwiających prezentację wyników

### **Międzyprojektowa analiza komparatywna**

- + Możliwość dokonania analizy efektywności projektów kluczowych w zestawieniu z projektami konkursowymi

## 8. Spis ilustracji

### 8.1 SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Liczba projektów kluczowych w latach 2008-2014 .....	17
Wykres 2. Suma dofinansowania projektów kluczowych ze środków UE w latach 2008-2014 (dane w mln zł) .....	18
Wykres 3. Suma dofinansowania projektów kluczowych ze środków krajowych w latach 2008-2014 (dane w mln zł) .....	18
Wykres 4. Stan realizacji projektów kluczowych .....	18
Wykres 5. Rozkład terytorialny projektów kluczowych pod względem miejsca realizacji .....	19
Wykres 6. Zasięg projektów kluczowych .....	19
Wykres 7. Forma prawna podmiotów pełniących rolę beneficjentów projektów kluczowych .....	20
Wykres 8. Struktura projektów kluczowych pod względem kategorii realizowanej interwencji .....	20
Wykres 9. Udział projektów, których cele są zbieżne z poszczególnymi celami Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2007-2020 .....	21
Wykres 10. Posiadanie doświadczenia w realizacji projektów konkursowych wśród beneficjentów projektów kluczowych .....	26
Wykres 11. Ocena relacji pomiędzy poziomem trudności przygotowania projektu w trybie projektów kluczowych i konkursowych .....	27
Wykres 12. Deklaracja korzystania z usług firm doradczych / konsultingowych w przygotowaniu projektu kluczowego oraz ocena zdolności do opracowania dokumentacji projektu kluczowego przy wykorzystaniu pracowników własnych .....	27
Wykres 13. Konsultacje założeń projektów kluczowych .....	28
Wykres 14. Ocena wpływu poszczególnych czynników na zakres założeń projektów .....	29
Wykres 15. Ocena złożonych propozycji projektów kluczowych w poszczególnych aspektach .....	30
Wykres 16. Modyfikacja założeń projektów kluczowych na etapie od złożenia propozycji do podpisania umowy .....	31
Wykres 17. Średni czas od podpisania pre-umowy do podpisania umowy w projektach kluczowych (dane w miesiącach) .....	36
Wykres 18. Szacowanie skali projektu kluczowego, gdyby był on realizowany w trybie konkursowym .....	37
Wykres 19. Wpływ wahań kursowych euro na realizację projektów .....	37
Wykres 20. Generowanie przez tryb projektów kluczowych dodatkowych, niewystępujących w projektach konkursowych problemów w przygotowaniu projektów .....	38
Wykres 21. Ocena skuteczności działań zaradczych stosowanych względem problemów w przygotowaniu projektów kluczowych .....	39
Wykres 22. Ułatwienia w przygotowaniu projektów w trybie projektów kluczowych .....	39
Wykres 23. Problemy w realizacji projektów kluczowych oraz ich konsekwencje .....	40
Wykres 24. Środki zaradcze stosowane przy problemach realizacyjnych oraz ocena ich skuteczności .....	41
Wykres 25. Propozycje zmian w trybie projektów kluczowych w celu niwelowania problemów w realizacji tego typu przedsięwzięć .....	42
Wykres 26. Zgłaszanie się o pomoc do IZ w trakcie realizacji projektu oraz ocena zaangażowania pracowników IZ w jej świadczenie .....	42
Wykres 27. Ocena trybu projektów kluczowych .....	43
Wykres 28. Ocena trybu projektów kluczowych pod względem użyteczności dla wyboru i realizacji przedsięwzięć dopasowanych do potrzeb województwa oraz propozycje zmian w trybie dla zwiększenia użyteczności .....	44
Wykres 29. Udział projektów kluczowych charakteryzujących się wyższą efektywnością kosztową niż średnia dla projektów konkursowych .....	51
Wykres 30. Realizacja dodatkowych przedsięwzięć w wyniku realizacji projektu kluczowego .....	65
Wykres 31. Poziom zainteresowania realizacją projektów w trybie pozakonkursowym w ramach RPO WK-P na lata 2014-2020 .....	65

**8.2 SPIS TABEL**

Tabela 1. Zestawienie liczby projektów kluczowych realizowanych w ramach RPO WK-P 2007-2013.....	12
Tabela 2. Katalog pytań badawczych.....	14
Tabela 3. Najczęstsze efekty realizacji projektów kluczowych.....	22
Tabela 4. Stopień realizacji zakończonych projektów kluczowych w poszczególnych Osiach priorytetowych RPO WK-P na lata 2007-2013.....	23
Tabela 5. Zakres zmian w Indykatoryjnym Wykazie Projektów Kluczowych RPO WK-P na lata 2007-2013.....	25
Tabela 6. Kryteria merytoryczne horyzontalne wyboru projektów kluczowych w ramach RPO WK-P 2007-2013.....	32
Tabela 7. Kryteria merytoryczne sektorowe wyboru projektów kluczowych w ramach RPO WK-P 2007-2013.....	32
Tabela 8. Zakres analizy efektywności kosztowej.....	46
Tabela 9. Efektywność kosztowa projektów w zakresie osiągania wskaźników produktu.....	47
Tabela 10. Efektywność kosztowa projektów w zakresie osiągania wskaźników rezultatu.....	49
Tabela 11. Spójność projektów kluczowych z poszczególnymi Osi priorytetowych RPO WK-P na lata 2007-2013 z problemami i obszarami wyróżnionymi w dokumentach strategicznych.....	59
Tabela 12. Stopień przyczyniania się projektów kluczowych do osiągnięcia wartości szacunkowych wskaźników RPO WK-P 2007-2013 na 2014 rok.....	62
Tabela 13. Obszary zainteresowania realizacją projektów w trybie pozakonkursowym.....	66
Tabela 14. Zestawienie Priorytetów Inwestycyjnych wraz z obszarami dla wsparcia w trybie pozakonkursowym. (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego); stan na 17.12.2014.....	68
Tabela 15. Tabela wniosków i rekomendacji.....	92

**8.3 SPIS RYSUNKÓW**

Rysunek 1. Schemat metodologiczny badania ewaluacyjnego.....	15
Rysunek 2. Spójność projektów kluczowych z problemami wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020.....	53
Rysunek 3. Spójność projektów kluczowych z priorytetowymi obszarami działań wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020.....	55
Rysunek 4. Spójność projektów kluczowych z problemami wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+.....	57
Rysunek 5. Spójność projektów kluczowych z celami strategicznymi wyróżnionymi w Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko - Pomorskiego do roku 2020 – Planie modernizacji 2020+.....	58



## 9. Aktualny Indykatory Wykaz Indywidualnych Projektów Kluczowych

L.p.	Nazwa projektu	Działanie	Okres realizacji	Wartość projektu	Realizator projektu	Miejsce realizacji projektu
1	Połączenie układu drogowego korytarza TEN-T VIa, S-5 w Żninie z korytarzem VI - autostrada A-1, droga krajowa Nr 1. Odcinek Żnin - Inowrocław - Włocławek - A-1.	Działanie 1.1.	17.02.2009 - 30.11.2012	107 954 074,83 zł	Województwo Kujawsko - Pomorskie	pow. żniński pow. włocławski pow. inowrocławski pow. aleksandrowski
2	Połączenie autostrady A-1 z obszarem Tucholi, Sępólna Krajeńskiego, Nakła S-10, Kcyni. Odcinek Sępólno - Kcynia.	Działanie 1.1.	26.07.2008 - 30.11.2011	65 231 900,25 zł	Województwo Kujawsko - Pomorskie	pow. sępoleński pow. nakielski
3	Połączenie z korytarzem TEN-T VIa, drogą ekspresową S-5. Odcinek drogi wojewódzkiej Nr 247 Kcynia - Szubin.	Działanie 1.1.	16.06.2008 - 31.01.2010	35 656 082,89 zł	Województwo Kujawsko - Pomorskie	pow. nakielski
4	Połączenie autostrady A-1 w korytarzu TEN-T VI z obszarem Wąbrzeźna, Golubia Dobrzyń, Rypina do drogi S-10.	Działanie 1.1.	26.02.2008 - 31.12.2010	99 459 440,41 zł	Województwo Kujawsko - Pomorskie	pow. wąbrzeski pow. grudziądzki pow. golubsko-dobrzyński
5	Połączenie układu drogowego drogi krajowej Nr 15 z drogą S-10. Odcinek drogi wojewódzkiej Nr 560 Brodnica - Sierpc.	Działanie 1.1.	01.10.2008 - 31.12.2011	48 612 666,30 zł	Województwo Kujawsko - Pomorskie	pow. rypiński pow. brodnicki
6	Połączenie drogi ekspresowej S-10 z korytarzem TEN-T VIa, drogą ekspresową S-5. Odcinek drogi wojewódzkiej Nr 246 Nakło - Szubin.	Działanie 1.1.	18.06.2007 - 31.12.2008	20 548 325,07 zł	Województwo Kujawsko - Pomorskie	pow. nakielski
7	Przebudowa drogi wojewódzkiej Nr 252 Inowrocław - Włocławek. Odcinek na terenie miasta Włocławka o długości 950 m.	Działanie 1.1.	02.02.2009 - 31.01.2015	4 100 029,47 zł	Gmina Miasto Włocławek	pow. m. Włocławek
8	Przebudowa fragmentu ulicy Hallera w Grudziądzu biegnącej w ciągu drogi wojewódzkiej nr 534.	Działanie 1.1.	01.04.2008 - 30.04.2011	16 912 126,47 zł	Gmina Miasto Grudziądz	pow. m. Grudziądz
9	Budowa i przebudowa głównego szkieletowego układu drogowego miasta Torunia.	Działanie 1.1.	01.04.2007 - 31.12.2014	183 387 999,04 zł	Gmina Miasto Toruń	pow. m. Toruń
10	Budowa trasy przemysłowej aktywizującej tereny inwestycyjne miasta Brodnicy.	Działanie 1.1.	01.01.2007 - 31.10.2010	49 649 200,36 zł	Gmina Miasto Brodnica	pow. brodnicki
11	Budowa obwodnicy miasta Mogilna.	Działanie 1.1.	01.08.2007 - 31.03.2013	30 565 387,76 zł	Gmina Miasto Mogilno	pow. mogileński
12	Budowa południowej obwodnicy miasta Chełmna.	Działanie 1.1.	01.04.2007 - 30.09.2011	14 535 549,08 zł	Powiat Chełmiński	pow. chełmiński
13	Budowa obwodnicy miasta Pakość.	Działanie 1.1.	01.01.2007 - 31.12.2010	7 002 123,19 zł	Gmina Pakość	pow. inowrocławski
14	Budowa obwodnicy miasta Janikowa.	Działanie 1.1.	01.12.2008 - 30.04.2011	20 872 863,04 zł	Gmina Janikowo	pow. inowrocławski
15	Obejście miasta Nakło na kierunku Pd-Pn w ciągu drogi wojewódzkiej nr 241 (Rogoźno - Tuchola).	Działanie 1.1.	01.01.2009 - 31.01.2015	52 000 000,00 zł	Gmina Nakło nad Notecią	pow. nakielski
16	Budowa obwodnicy miasta Mroczy.	Działanie 1.1.	01.04.2008 - 30.09.2014	18 643 138,82 zł	Gmina Mrocza	pow. nakielski
17	Skomunikowanie terenów inwestycyjnych miasta Włocławek - przebudowa ul. Kapitulnej do połączenia z Rondem Falbanka oraz z Zazamczem do ul. Wienieckiej.	Działanie 1.1.	01.09.2007 - 30.10.2013	51 044 799,68 zł	Gmina Miasto Włocławek	pow. m. Włocławek
18	Budowa ul. Ogińskiego na odcinku od ul. Powstańców Wlkp. do ul. Wojska Pol. wraz z obiektami inżynierskimi i dojazdami.	Działanie 1.1.	01.04.2008 - 31.12.2013	211 692 644,22 zł	Gmina Miasto Bydgoszcz	pow. m. Bydgoszcz
19	Zaprojektowanie i wybudowanie przedłużenia ul. Wojska Polskiego od Al. Niepodległości do ul. St. Staszica w Inowrocławiu oraz zaprojektowanie i wybudowanie łącznika ul. Metalowców z ul. Toruńską.	Działanie 1.1.	01.12.2007 - 30.06.2014	14 577 591,29 zł	Gmina Miasto Inowrocław	pow. inowrocławski
20	Budowa ścieżek rowerowych na terenie gmin należących do Związku Gmin Ziemi Kujawskiej.	Działanie 1.1.	01.05.2009 - 31.07.2014	5 260 210,47 zł	Związek Gmin Ziemi Kujawskiej	pow. aleksandrowski

## 9. Aktualny Indykatorywny Wykaz Indywidualnych Projektów Kluczowych

L.p.	Nazwa projektu	Działanie	Okres realizacji	Wartość projektu	Realizator projektu	Miejsce realizacji projektu
21	Poprawa bezpieczeństwa na drogach publicznych poprzez wybudowanie dróg rowerowych.	Działanie 1.1.	01.07.2008 - 30.06.2014	10 940 928,26 zł	Powiat Toruński	pow. toruński pow. chełmiński
22	Budowa ścieżek rowerowych w Powiecie Bydgoskim warunkiem poprawy bezpieczeństwa w regionie.	Działanie 1.1.	01.01.2009 - 30.11.2010	8 978 252,93 zł	Powiat Bydgoski	pow. bydgoski
23	Przebudowa drogi wojewódzkiej Nr 246 Paterek – Dąbrowa Biskupia odcinek Szubin – Łabiszyn od km 16+958 do km 18+215 i od km 18+845,70 do km 31+293 i od km 31+371 do km 31+496,17 dł. 13,829 km	Działanie 1.1.	01.11.2007 - 31.10.2009	21 456 365,43 zł	Województwo Kujawsko-Pomorskie	pow. żniński pow. nakielski
24	Przebudowa drogi wojewódzkiej nr 553 Toruń – Wybcz km 7+142 do km 21+871 (po przekilometrowaniu drogi nr 553 wg dokumentacji projektowej 7+142 do 21+780)	Działanie 1.1.	01.08.2007 - 31.10.2009	23 678 344,95 zł	Województwo Kujawsko-Pomorskie	pow. toruński
25	Rozwój sieci komunikacji tramwajowej w Toruniu w latach 2007-2013.	Działanie 1.2.	01.01.2007 - 30.04.2015	86 391 816,40 zł	Gmina Miasto Toruń	pow. m. Toruń
26	Budowa linii tramwajowej z centrum miasta do dworca kolejowego Bydgoszcz Główna z rozbudową ulic: Marszałka Focha, Naruszewicza, Dworcowa i Zygmunta Augusta w Bydgoszczy.	Działanie 1.2.	01.05.2008 - 30.06.2013	79 672 806,45 zł	Gmina Miasto Bydgoszcz	pow. m. Bydgoszcz
27	Modernizacja sieci tramwajowej w Grudziądzu.	Działanie 1.2.	01.06.2009 - 31.01.2015	66 072 214,14 zł	Gmina Miasto Grudziądz	pow. m. Grudziądz
28	Zakup nowoczesnego kolejowego taboru pasażerskiego.	Działanie 1.3.	01.12.2008 - 30.09.2009	23 668 000,00 zł	Województwo Kujawsko - Pomorskie	wszystkie powiaty województwa
29	Zintegrowany projekt inwestycyjny rozwoju funkcji usługowych portu lotniczego w Bydgoszczy w ramach węzła komunikacyjnego aglomeracji bydgosko-toruńskiej.	Działanie 1.4.	01.10.2008 - 31.12.2014	90 785 074,17 zł	Port Lotniczy Bydgoszcz S.A.	pow. m. Bydgoszcz pow. bydgoski
30	Uregulowanie gospodarki wodno-ściekowej w mieście Mogilnie.	Działanie 2.1.	01.01.2007 - 30.09.2010	8 290 247,79 zł	Gmina Miasto Mogilno	pow. mogileński
31	Uporządkowanie gospodarki wodno - ściekowej Golubia - Dobrzyń.	Działanie 2.1.	01.10.2007 - 30.04.2015	48 626 458,45 zł	Gmina Miasto Golub - Dobrzyń	pow. golubsko-dobrzyński
32	Modernizacja i rozbudowa infrastruktury wodociągowej w Grudziądzu.	Działanie 2.1.	24.06.2008 - 31.12.2012	20 136 168,88 zł	Miejskie Wodociągi i Oczyszczalnia sp. z o.o. w Grudziądzu	pow. m. Grudziądz
33	Likwidacja niskich emisji w rejonie Starówki Miasta Włocławek.	Działanie 2.3.	01.08.2010 - 29.02.2012	7 646 129,80 zł	Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. we Włocławku	pow. m. Włocławek
34	Budowa stacji gazowej wysokiego ciśnienia, sieci gazowej średniego ciśnienia relacji Dębowa Łąka-Książki-Jabłonowo Pomorskie wraz z siecią rozdzielczą średniego ciśnienia na terenie gminy Książki i gminy Jabłonowo Pomorskie.	Działanie 2.4.	01.06.2012 - 30.09.2015	15 860 902,88 zł	Gmina Książki	pow. wąbrzeski pow. brodnicki
35	Doposażenie bazy sprzętowej kompanii powodziowej Kujawsko-Pomorskiej Wojewódzkiej Brygady Odwodowej Państwowej Straży Pożarnej	Działanie 2.5.	01.04.2009 - 19.11.2010	4 891 700,02 zł	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Toruniu	pow. m. Włocławek pow. m. Toruń pow. m. Bydgoszcz pow. aleksandrowski
36	Remont grobli przy moście na rzece Zgłowiączce w miejscowości Nowy Młyn w ciągu drogi powiatowej nr 2906 Polówka - Stary Brześć	Działanie 2.5.	06.02.2009 - 31.08.2010	1 107 636,59 zł	Powiat Włocławski	pow. włocławski
37	Przebudowa przepustu wałowego P-II wraz z komorą połączeniowo-blokującą w km 4+085 przeciwpowodziowego wału ochronnego Fordon-Łoskoń	Działanie 2.5.	01.05.2009 - 30.08.2011	2 037 585,69 zł	Gmina Miasto Bydgoszcz	pow. m. Bydgoszcz
38	Centrum Edukacji, Kultury Fizycznej i Sportu Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.	Działanie 3.1.	13.06.2008 - 30.04.2013	29 999 393,19 zł	Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	pow. m. Bydgoszcz
39	Biblioteka Główna Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.	Działanie 3.1.	01.07.2008 - 30.09.2013	45 546 804,97 zł	Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w	pow. m. Bydgoszcz

L.p.	Nazwa projektu	Działanie	Okres realizacji	Wartość projektu	Realizator projektu	Miejsce realizacji projektu
					Bydgoszczy	
40	Budowa Collegium Humanisticum UMK w Toruniu.	Działanie 3.1.	01.01.2009 - 31.12.2011	74 872 212,36 zł	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	pow. m. Toruń
41	Budowa Wyższej Szkoły Filologii Hebrajskiej w Toruniu.	Działanie 3.1.	17.10.2008 - 31.08.2010	24 555 006,21 zł	Prowincja św, Franciszka z Asyżu w Poznaniu - Kuria Prowincjonalna Zakonu Braci Mniejszych Franciszkanów	pow. m. Toruń
42	Centrum Dialogu.	Działanie 3.1.	01.03.2010 - 31.07.2012	17 824 786,86 zł	Diecezja Toruńska	pow. m. Toruń
43	Budowa krytej pływalni przy Zespole Szkół Mechanicznych w Radziejowie.	Działanie 3.1.	04.06.2008 - 30.09.2011	12 098 079,50 zł	Powiat Radziejowski	pow. radziejowski
44	Budowa hali sportowej i basenu przy Zespole Szkół nr 2 im. Unii Europejskiej w Rypinie.	Działanie 3.1.	01.01.2007 - 31.12.2011	26 480 189,89 zł	Gmina Miasto Rypin	pow. rypiński
45	Budowa sali gimnastycznej z zapleczem dydaktycznym dla Zespołu Szkół Zawodowych w Wąbrzeźnie.	Działanie 3.1.	23.11.2007 - 15.02.2010	6 649 475,47 zł	Powiat Wąbrzeski	pow. wąbrzeski
46	Modernizacja obiektu Akademii Muzycznej w Bydgoszczy dla celów dydaktycznych wraz z pierwszym wyposażeniem.	Działanie 3.1.	01.07.2008 - 31.12.2012	7 463 849,94 zł	Akademia Muzyczna im. F. Nowowiejskiego w Bydgoszczy	pow. m. Bydgoszcz
47	Przyszkolne obserwatoria astronomiczne Astro-Baza	Działanie 3.1.	01.07.2009 - 31.03.2012	4 112 132,25 zł	Województwo Kujawsko- Pomorskie	pow. chełmiński pow. golubsko- dobrzyński pow. inowrocławski pow. lipnowski pow. radziejowski pow. rypiński pow. świecki pow. toruński pow. tucholski pow. żniński
48	Wyposażenie Pracowni Hemodynamicznej w Regionalnym Szpitalu Specjalistycznym w Grudziądzu.	Działanie 3.2.	22.01.2009 - 15.06.2009	8 292 496,09 zł	Regionalny Szpital Specjalistyczny im. dr. Władysława Biegańskiego w Grudziądzu	pow. m. Grudziądz
49	Zakup sprzętu i aparatury medycznej jako podstawowy element realizacji celów Polityki Jakości.	Działanie 3.2.	25.03.2008 - 15.12.2010	5 210 686,96 zł	Specjalistyczny Szpital Miejski im. M. Kopernika w Toruniu	pow. m. Toruń
50	Zakup rezonansu magnetycznego i tomografu komputerowego wraz z dostosowaniem pomieszczeń.	Działanie 3.2.	19.05.2008 - 28.02.2010	11 263 653,68 zł	Wojewódzki Szpital Zespolony im. L. Rydygiera w Toruniu	pow. m. Toruń
51	Utworzenie Centrum Wysokospecjalistycznej Diagnostyki Obrazowej oraz Ośrodka Operacji Zaćmy na bazie Wielospecjalistycznego Szpitala Miejskiego im. dr E. War-mińskiego SPZOZ w Bydgoszczy.	Działanie 3.2.	17.01.2008 - 12.08.2009	5 193 378,00 zł	Wielospecjalistycz ny Szpital Miejski im. dr E. War-mińskiego w Bydgoszczy	pow. m. Bydgoszcz
52	Modernizacja i przebudowa Stacji Dializ w PSZOZ w Inowrocławiu i dostosowanie do wymogów Polskich Norm Nefrologicznych.	Działanie 3.2.	11.09.2009 - 30.09.2010	4 736 050,12 zł	Powiat Inowrocławski	pow. inowrocławski
53	Zakup sprzętu i aparatury medycznej niezbędnej w diagnozowaniu i leczeniu stanów nagłych.	Działanie 3.2.	16.04.2008 - 30.11.2013	10 869 434,14 zł	Szpital Wojewódzki we Włocławku	pow. m. Włocławek
54	Rozbudowa i remont infrastruktury oraz doposażenie w specjalistyczny sprzęt medyczny Wojewódzkiego Szpitala Obserwacyjno-Zakaźnego w Toruniu.	Działanie 3.2.	16.09.2008 - 31.12.2010	2 377 944,54 zł	Wojewódzki Szpital Obserwacyjno- Zakaźny w Toruniu.	pow. m. Toruń
55	Rozwój i dostosowanie do wymaganych standardów, wysokospecjalistycznych procedur leczniczych i	Działanie 3.2.	01.04.2008 -	5 113 667,75 zł	SP ZOZ Wojewódzki	pow. m. Bydgoszcz

## 9. Aktualny Indykatorywny Wykaz Indywidualnych Projektów Kluczowych

L.p.	Nazwa projektu	Działanie	Okres realizacji	Wartość projektu	Realizator projektu	Miejsce realizacji projektu
	operacyjnych poprzez zakup nowoczesnej aparatury medycznej.		31.05.2009		Szpital im. dr J. Biziela w Bydgoszczy	
56	Budowa Domu Jubileuszowego w sercu Województwa Kujawsko - Pomorskiego.	Działanie 3.2.	01.07.2007 - 31.12.2013	13 172 237,95 zł	Fundacja "Wiatrak" w Bydgoszczy	pow. m. Bydgoszcz
57	Dostosowanie obiektów szpitalnych leczenia gruźlicy i chorób płuc do standardów europejskich – etap I	Działanie 3.2.	01.06.2009 - 31.12.2010	6 122 183,07 zł	Kujawsko-Pomorskie Centrum Pulmonologii w Bydgoszczy	pow. m. Bydgoszcz
58	Zagospodarowanie terenu Jordanek na cele kulturalno - kongresowe.	Działanie 3.3.	16.05.2011 - 30.06.2015	224 769 739,24 zł	Gmina Miasto Toruń	pow. m. Toruń
59	Ochrona dziedzictwa kulturowego miasta Chełmna - etap II i etap III.	Działanie 3.3.	23.03.2007 - 30.06.2014	31 333 134,65 zł	Gmina Miasto Chełmno	pow. chełmiński
60	Utworzenie parku kulturowego "Kalwaria Pakoska" jako elementu promocji dziedzictwa Kujaw i Pałuk.	Działanie 3.3.	01.07.2008 - 31.10.2012	12 450 659,13 zł	Gmina Pakość	pow. inowrocławski
61	Ostromecko - cztery pory roku, etap I i etap II.	Działanie 3.3.	12.10.2007 - 31.12.2011	14 083 131,84 zł	Gmina Miasto Bydgoszcz	pow. bydgoski
62	Toruński Inkubator Technologiczny.	Działanie 4.1.	01.06.2009 - 31.12.2013	14 398 536,51 zł	Gmina Miasto Toruń	pow. m. Toruń
63	Budowa szerokopasmowej infrastruktury radiowej sieci dostępowej wraz z infrastrukturą towarzyszącą dla województwa kujawsko-pomorskiego.	Działanie 4.1.	01.05.2013 - 30.09.2015	46 997 464,00 zł	Kujawsko-Pomorska Sieć Informacyjna Sp. z o.o.	wszystkie powiaty województwa
64	Infostrada Kujaw i Pomorza.	Działanie 4.2.	01.03.2009 - 30.06.2015	42 564 999,98 zł	Województwo Kujawsko - Pomorskie	wszystkie powiaty województwa
65	eUsługi - eOrganizacja - pakiet rozwiązań informatycznych dla jednostek organizacyjnych województwa kujawsko - pomorskiego.	Działanie 4.2.	01.07.2009 - 30.06.2015	105 544 725,01 zł	Województwo Kujawsko - Pomorskie	wszystkie powiaty województwa
66	Budowa Interdyscyplinarnego Centrum Nowoczesnych Technologii UMK w Toruniu.	Działanie 5.4.	01.03.2008 - 31.12.2013	71 522 577,47 zł	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	pow. m. Toruń
67	Realizacja II etapu Regionalnego Centrum Innowacyjności.	Działanie 5.4.	17.12.2007 - 14.02.2014	57 209 299,90 zł	Uniwersytet Technologiczno - Przyrodniczy w Bydgoszczy	pow. m. Bydgoszcz
68	Włocławski Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości.	Działanie 5.4.	01.03.2008 - 31.12.2011	20 749 708,77 zł	Gmina Miasto Włocławek	pow. m. Włocławek
69	Program pilotażowy w województwie Kujawsko-Pomorskim "Voucher badawczy"	Działanie 5.4.	01.09.2010 - 28.02.2014	8 080 618,00 zł	Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców	pow. m. Bydgoszcz
70	Włocławska Strefa Rozwoju Gospodarczego - Park Technologiczno- Przemysłowy.	Działanie 5.6.	01.06.2007 - 31.03.2012	33 228 057,62 zł	Gmina Miasto Włocławek	pow. m. Włocławek
71	Inowrocławski Obszar Gospodarczy.	Działanie 5.6. i	01.08.2007 - 31.12.2012	15 480 437,39 zł	Gmina Miasto Inowrocław	pow. inowrocławski
72	Przygotowanie terenów pod realizację II etapu Parku Przemysłowego w Solcu Kujawskim.	Działanie 5.6.	01.06.2009 - 31.03.2013	21 315 995,53 zł	Gmina Solec Kujawski	pow. bydgoski
73	Rozbudowa infrastruktury technicznej Bydgoskiego Parku Przemysłowego.	Działanie 5.6.	01.06.2008 - 31.03.2012	44 305 677,12 zł	Bydgoski Park Przemysłowy Sp. z o.o.	pow. m. Bydgoszcz
74	Rypiński Obszar Gospodarczy "Bielawki"	Działanie 5.6.	01.01.2007 - 30.09.2011	3 964 765,93 zł	Gmina Miasto Rybin	pow. rypiński
75	Goplańskie dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze Kruszwicy bazą dla turystyki, rekreacji, edukacji i sportu.	Działanie 6.1.	01.03.2007 - 30.06.2013	10 448 439,70 zł	Gmina Kruszwica	pow. inowrocławski
76	"Bory Tucholskie - w labiryntach natury" - wzmocnienie pozycji regionu Borów Tucholskich na turystycznej mapie Polski poprzez rozwój infrastruktury turystycznej.	Działanie 6.1.	01.12.2008 - 14.08.2012	22 335 270,22 zł	Powiat Tucholski	pow. tucholski

L.p.	Nazwa projektu	Działanie	Okres realizacji	Wartość projektu	Realizator projektu	Miejsce realizacji projektu
77	Międzynarodowe Centrum Spotkań Młodzieży w Toruniu.	Działanie 6.2	01.09.2010 - 31.03.2014	21 929 432,01 zł	Gmina Miasto Toruń	pow. m. Toruń
78	Dobrzyńskie Centrum Sportu i Turystyki - Hala Sportowa.	Działanie 6.2	01.06.2009 - 31.12.2010	8 066 771,42 zł	Miasto i Gmina Dobrzyń n/Wisłą	pow. lipnowski
79	Odnowa funkcji publicznych zdegradowanych terenów uzdrowiskowych w Ciechocinku.	Działanie 6.2	01.05.2009 - 30.10.2013	14 908 831,94 zł	Gmina Miasto Ciechocinek	pow. aleksandrowski
80	Uzdrowisko Inowrocław (rozwoj funkcji uzdrowiskowej).	Działanie 6.2	01.02.2008 - 28.02.2013	33 299 065,12 zł	Gmina Miasto Inowrocław	pow. inowrocławski
81	Przystań wodna na rzece Noteć w Nakle nad Notecią.	Działanie 6.2	01.03.2009 - 31.01.2012	9 998 658,78 zł	Powiat Nakielski	pow. nakielski
82	Rozwoj turystyki, rekreacji i sportu na terenie Pojezierza Krajeńskiego.	Działanie 6.2	01.09.2009 - 31.03.2014	17 264 640,65 zł	Gmina Miasto Sępólno Krajeńskie	pow. sępoleński
83	Turystyczne zagospodarowanie Zalewu Włocławskiego.	Działanie 6.2	01.11.2008 - 31.12.2011	4 679 010,10 zł	Gmina Miasto Włocławek	pow. m. Włocławek
84	Skansen architektury przemysłowej wraz z podziemną trasą turystyczną oraz Muzeum Zakładów Zbrojeniowych DAG – Fabrik w Bydgoszczy.	Działanie 7.2	01.06.2008 - 31.07.2011	8 838 181,93 zł	Gmina Miasto Bydgoszcz	pow. m. Bydgoszcz
85	Adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych terenów poprzemysłowych i powojaskowych dla Projektu "Centrum Nowoczesności".	Działanie 7.2	01.06.2009 - 31.12.2013	20 690 894,00 zł	Gmina Miasto Toruń	pow. m. Toruń
86	Rozwoj gospodarczy i społeczny na zdegradowanym obszarze powojaskowym – II etap.	Działanie 7.2	01.09.2007 - 31.01.2011	7 298 071,75 zł	Gmina Miasto Świecie	pow. świecki
87	Centrum Kultury Browar B - Adaptacja do nowych funkcji społeczno-gospodarczych obiektów poprzemysłowych we Włocławku ul. Bechiego-Łęgska.	Działanie 7.2	01.10.2007 - 30.04.2014	33 857 401,44 zł	Gmina Miasto Włocławek	pow. m. Włocławek
88	Rewitalizacja i adaptacja obszaru poprzemysłowego w Grudziądzu do nowych funkcji turystyczno-rekreacyjnych.	Działanie 7.2	01.03.2009 - 31.08.2014	30 011 917,81 zł	Gmina Miasto Grudziądz	pow. m. Grudziądz

Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu  
Plac Teatralny 2  
87-100 Toruń

Departament Rozwoju Regionalnego  
Wydział Analiz i Ewaluacji  
Biuro Ewaluacji

tel. 56 62 18 653  
fax 56 62 18 543

[www.mojregion.eu](http://www.mojregion.eu)

