

1. Pierwsza strona broszury: od góry znajdują się loga: Fundusze Europejskie – Program Regionalny, flaga Polski, godło województwa kujawsko-pomorskiego oraz flaga Unii Europejskiej wraz tekstem: Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne. Poniżej tekst: Ewaluacja podsumowująca system realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego województwa kujawsko-pomorskiego na lata od 2014 do 2020. Poniżej znajduje się ikona pokazująca połączenia między wszystkimi następującymi podmiotami: Instytucją Zarządzającą, Instytucją Pośredniczącą, Wojewódzkim Urzędem Pracy, Instytucją Pośredniczącą w zakresie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych, beneficjentami i wnioskodawcami. Wszystkie te podmioty są połączone liniami, z wyjątkiem połączenia między dwoma instytucjami pośredniczącymi oraz między beneficjentami a wnioskodawcami. Na dole strony tekst: Badanie ewaluacyjne zrealizowane w okresie od listopada 2019 roku do czerwca 2020 roku.
2. Druga strona broszury: Tytuł: Struktura instytucjonalna. Zadania związane z wdrażaniem Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 realizuje Instytucja Zarządzająca, część z nich powierzyła ona dwóm instytucjom pośredniczącym: Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy w Toruniu (w odniesieniu do części interwencji w obszarze rynku pracy) oraz Miastu Bydgoszcz (w zakresie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych). W ramach struktury organizacyjnej Instytucji Zarządzającej powołana została także Instytucja Certyfikująca, dla której rozdzielność instytucjonalna w stosunku do Instytucji Zarządzającej została zapewniona poprzez utworzenie Wydziału Certyfikacji Regionalnego Programu Operacyjnego. Poniżej tekstu znajduje się cztery ramki: Instytucja Certyfikująca (Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego), która nie jest połączona z żadną inną ramką; Instytucja Zarządzająca (Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego), która jest połączona z pozostałymi dwoma ramkami: Instytucją Pośredniczącą (Wojewódzkim Urzędem Pracy w Toruniu) oraz Instytucją Pośredniczącą (Miastem Bydgoszcz). Poniżej tekst: Pozytywnie oceniono strukturę instytucjonalną poszczególnych instytucji i wewnętrzny podział zadań, kompetencji pomiędzy komórkami organizacyjnymi w tych instytucjach, a także relacje organizacyjne i podział kompetencji pomiędzy Instytucją Zarządzającą i Instytucją Pośredniczącą. W przedmiotowym zakresie zidentyfikowano dwa istotne problemy: problemy zostały przedstawione w dwóch ramkach: pierwsza: relatywnie duże rozdrobnienie struktury instytucjonalnej Instytucji Zarządzającej, druga: stosunkowo częste zmiany struktury instytucjonalnej Instytucji Zarządzającej. Poniżej tekst: Zmiany wprowadzane w strukturze instytucjonalnej Instytucji Zarządzającej nierzadko miały pozytywne konsekwencje dla sprawności realizacji programu, jak np. zapewnienie spójności funkcjonowania wdrożeniowej części Instytucji Zarządzającej dzięki utworzeniu Departamentu Wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego obejmującego realizację programu w ramach obu funduszy czy zapewnienie dziedzinowego (wynikającego z obszarów interwencji) podziału struktury instytucjonalnej w obszarze programowania i zarządzania.
3. Trzecia strona broszury: Tytuł: Ocena współpracy w ramach wdrażania programu. Poniższy tekst znajduje się w strzałce wskazującej na następny obiekt. Pracownicy instytucji pozytywnie ocenili współpracę pomiędzy poszczególnymi kategoriami interesariuszy systemu wdrażania - oceny łatwości współpracy oscylują wokół 4 na skali od 1 do 5. Zauważalne są nieco niższe oceny współpracy z beneficjentami, jednak w przypadku tej relacji mamy do czynienia z największą potencjalną złożonością problemów. W kontekście współpracy problemem okazuje się złożoność organizacyjna Instytucji Zarządzającej, która przyczynia się do wydłużenia czasu

oczekiwania na określone informacje lub decyzje. Wykres słupkowy prezentuje dane dotyczące Oceny poziomu trudności współpracy (na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo trudną współpracę, a 5 bardzo łatwą współpracę): „Instytucja Zarządzająca o wnioskodawcach (n=138)”: 3,49; „Wojewódzki Urząd Pracy o wnioskodawcach (n=25)”: 3,80; „Zintegrowane Inwestycje Terytorialne o wnioskodawcach (n=9)”: 4,67; „Instytucja Zarządzająca o beneficjentach(n=181)”: 3,38; „Wojewódzki Urząd Pracy o beneficjentach(n=31)”: 3,65; „Zintegrowane Inwestycje Terytorialne o beneficjentach (n=7)”: 4,86; „Instytucja Zarządzająca o Wojewódzkim Urzędzie Pracy (n=77)”: 4,32; „Wojewódzki Urząd Pracy o Instytucji Zarządzającej(n=31)”: 3,52; „Instytucja Zarządzająca o Instytucji Pośredniczącej w zakresie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (n=88)”: 4,03; „Instytucja Pośrednicząca w zakresie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych o Instytucji Zarządzającej (n=10)”: 4,20. Powyższy obiekt: Ocena współpracy z poszczególnymi instytucjami. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI / CATI z pracownikami instytucji. Poniższy obiekt: Ocena współpracy z bezpośrednimi przełożonymi. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI / CATI z pracownikami instytucji. Wykres kołowy prezentuje dane dotyczące oceny współpracy z bezpośrednimi przełożonymi: łatwa: 76,2%; ani łatwa ani trudna: 18,6%; trudna: 3,2%; nie wiem / trudno powiedzieć: 2%. Poniższy tekst znajduje się w strzałce wskazującej na wcześniejszy obiekt. Pracownicy instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie programu pozytywnie ocenili współpracę ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi. Aż 76,2% badanych oceniło współpracę jako łatwą, 18,6% wskazało, iż jest ona „ani łatwa, ani trudna”, a tylko 3,2% respondentów określiło współpracę z przełożonymi jako „trudną”.

4. Czwarta strona broszury: Tytuł: Zasoby ludzkie. Następująca treść znajduje się w dużej strzałce, wskazującej na obiekt poniżej: W ramach Instytucji Zarządzającej mamy do czynienia ze zróżnicowaniem poziomu wystarczalności zasobów ludzkich zaangażowanych we wdrażanie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020. Największe niedobory kadrowe w kontekście realizowanych zadań sygnalizowane są w komórkach wdrożeniowych Instytucji Zarządzającej. Potwierdza to również charakter zadań realizowanych w godzinach nadliczbowych. Według wyników badania z pracownikami instytucji zaangażowanych we wdrażanie w godzinach nadliczbowych najczęściej realizowane są zadania związane z rozliczaniem oraz oceną projektów. Wykres słupkowy prezentuje dane dotyczące rodzajów zadań wymagających pracy w godzinach nadliczbowych: zadania związane z rozliczaniem projektów: 27,5%; prowadzenie korespondencji: 10,7 %; zadania związane z kontrolą: 6,8%; zadanie wymagające konsultacji / akceptacji: 5,7%; zadania związane ze sprawozdawczością i monitoringiem: 3,9%; zadania związane z zamówieniami publicznymi: 2,9%; przygotowanie naborów: 2,5%; zadania związane z organizacją / zarządzaniem: 1,8%. Powyższy obiekt: Rodzaj zadań wymagających pracy w godzinach nadliczbowych. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI / CATI z pracownikami instytucji. Poniższy obiekt: Dostrzeganie potrzeb podnoszenia kwalifikacji. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI / CATI z pracownikami instytucji. Wykres słupkowy prezentuje dane dotyczące dostrzegania potrzeb podnoszenia kwalifikacji: potrzeba podnoszenia własnych kwalifikacji: 67,5%; potrzeba podnoszenia kwalifikacji współpracowników: 33,5%. Następująca treść znajduje się w dużej strzałce, wskazującej na obiekt powyżej: Znacząca większość (67,5%) pracowników instytucji zaangażowanych we wdrażanie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 wyraziła potrzebę podniesienia własnych kwalifikacji. Nieco ponad 1/3

badanych dostrzegła potrzebę podniesienia kwalifikacji u swoich współpracowników. Według wyników badania wśród pracowników instytucji występuje zapotrzebowanie uzupełniania wiedzy i umiejętności. Jednocześnie, w Instytucji Zarządzającej występuje poczucie niewystarczającego wsparcia w zakresie podnoszenia kwalifikacji. Mimo to należy ocenić pozytywnie potencjał merytoryczny kadr zaangażowanych w realizację Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, co częściowo wynika ze stosunkowo długiego stażu pracy pracowników instytucji.

5. Piąta strona broszury: Tytuł: Zasoby materialne. Następująca treść znajduje się w dużej strzałce, wskazującej na obiekt poniżej: W badaniu pozytywnie oceniono zasoby lokalowe w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020. Ponad 60% badanych pracowników dobrze oceniło swoje stanowisko pracy pod względem stanu zasobów lokalowych. Przy czym w badaniu jakościowym zwracano uwagę na zbyt dużą liczbę pracowników w pokojach, czy utrudnienia związane z odrębną lokalizacją komórek organizacyjnych Instytucji Zarządzającej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Wykres kołowy prezentuje dane dotyczące oceny stanowiska pracy pod względem stanu zasobów lokalowych: dobrze: 62,3%; przeciętnie: 22,8%; słabo: 14,6%; nie wiem / trudno powiedzieć: 0,2%. Powyższy obiekt: Ocena stanowiska pracy pod względem stanu zasobów lokalowych. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI / CATI z pracownikami instytucji. Poniższy obiekt: Ocena poziomu wyposażenia stanowiska pracy w sprzęt i urządzenia. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI / CATI z pracownikami instytucji. Wykres kolumnowy prezentuje dane dotyczące oceny poziomu wyposażenia stanowiska pracy w sprzęt i urządzenia: bardzo dobrze: 18,2%; raczej dobrze: 41,2%; przeciętnie: 26,8%; raczej słabo: 8,1%; bardzo słabo: 5,8%. Następująca treść znajduje się w dużej strzałce, wskazującej na obiekt powyżej: W Instytucji Zarządzającej większość pracowników pozytywnie oceniło poziom wyposażenia swojego stanowiska pracy w sprzęt i urządzenia, jednak relatywnie dużo - nieco ponad 40% pracowników oceniło go przeciętnie lub słabo. W Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkim Urzędzie Pracy oraz Instytucji Pośredniczącej w zakresie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych tego rodzaju opinie pojawiają się wyraźnie rzadziej. W kontekście stanu wyposażenia zidentyfikowano (szczególnie w Instytucji Zarządzającej) zapotrzebowanie na sprzęt oraz oprogramowanie komputerowe, a także ergonomiczne meble biurowe i akcesoria komputerowe. Dodatkowo konieczne jest skrócenie procesów zakupu sprzętu i oprogramowania - począwszy od złożenia zamówienia do rozdysponowania sprzętu pracownikom - zwłaszcza w kontekście dezaktualizacji oprogramowania.
6. Szósta strona broszury: Tytuł: Zasoby horyzontalne. Następująca treść znajduje się w dużej strzałce, wskazującej w dół strony: Nie stwierdzono istotnych nieprawidłowości w kwestii zapewnienia przez system realizacji wypełnienia zasad horyzontalnych. Określone mechanizmy i instrumenty zostały przewidziane na różnych etapach wdrażania programu. Tekst poza strzałką: Pewną słabością jest fakt, że analiza realizacji zasad horyzontalnych w projektach jest prowadzona przede wszystkim na etapie oceny wniosku o dofinansowanie. W konsekwencji analiza ta jest oparta jedynie o deklaracje beneficjentów. Postuluje się w tym kontekście o przeniesienie weryfikacji wypełnienia zasad horyzontalnych z procesu naboru na proces kontroli oraz proponuje się utworzenie bazy działań, rozwiązań i mechanizmów, które mogą być stosowane w projektach w celu zapewnienia zgodności z zasadami horyzontalnymi. Tytuł: Ochrona danych osobowych. Jeśli chodzi o zapewnienie ochrony danych osobowych na

poszczególnych etapach realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, to analiza obowiązujących w tym zakresie procedur i regulacji nie wykazała występowania istotnych nieprawidłowości lub braków. Obecnie jedynym potencjalnym obszarem ryzyka jest czynnik ludzki, czyli ewentualne niestosowanie się do obowiązujących procedur. Tytuł: refleksyjność i adaptacyjność systemu wdrażania. Wykres: Status rekomendacji z badań ewaluacyjnych. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego. Wykres kolumnowy prezentuje dane dotyczące statusu rekomendacji z badań ewaluacyjnych: okres programowania od 2007 roku do 2013 roku: zaakceptowane do wdrożenia w całości lub częściowo: 90,5%; odrzucone: 9,5%. okres programowania od 2014 roku do 2020 roku: zaakceptowane do wdrożenia w całości lub częściowo: 84,5%; odrzucone: 15,5%. Następująca treść znajduje się w dużej strzałce, wskazującej na obiekt powyżej: Znacząca większość rekomendacji ze zrealizowanych badań ewaluacyjnych jest na etapie konsultacji przyjmowanych do wdrożenia w całości lub częściowo. W okresie programowania 2007-2013 zaakceptowanych do wdrożenia zostało 90,5% rekomendacji, a w okresie programowania od 2014 do 2020 roku było to dotąd 84,5% rekomendacji. Przy czym w okresie programowania 2007-2013 finalnie wdrożono (w całości lub częściowo) 77,3% rekomendacji pობadawczych. Zidentyfikowany stan rzeczy wskazuje na zdolność systemu wdrażania do refleksyjności i adaptacyjności.

7. Siódma strona broszury: Tytuł: Ocena systemów informatycznych. Następująca treść znajduje się w dużej strzałce, wskazującej na obiekt poniżej: Wnioskodawcy i beneficjenci pozytywnie ocenili systemy centralny system informatyczny SL2014 i Generator wniosków o dofinansowanie. We wszystkich analizowanych aspektach średnie oceny systemów oscylują wokół 4 na skali od 1 do 5. Wykres słupkowy prezentuje dane dotyczące oceny systemów informatycznych z perspektywy wnioskodawców i beneficjentów: Łatwość znalezienia potrzebnych informacji i funkcjonalności: Generator wniosków: 4,00; centralny system informatyczny SL2014: 4,01; Wygoda wypełniania wniosku o dofinansowanie: Generator wniosków: 3,94; centralny system informatyczny SL2014: 3,93; Łatwość przechodzenia pomiędzy podstronami / częściami systemu: Generator wniosków: 4,08; centralny system informatyczny SL2014: 3,98; Czytelność tekstu w serwisie: Generator wniosków: 4,10; centralny system informatyczny SL2014: 4,13; Zrozumiałość tekstu w serwisie: Generator wniosków: 4,11; centralny system informatyczny SL2014: 4,14; Poprawność funkcjonowania – brak błędów w użytkowaniu systemu: Generator wniosków: 3,95; centralny system informatyczny SL2014: 3,85; Atrakcyjność wizualna serwisu: Generator wniosków: 3,91; centralny system informatyczny SL2014: 3,95. Powyższy obiekt: Ocena systemów informatycznych. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI / CATI z wnioskodawcami i beneficjentami. Poniższy obiekt: Występowania potrzeby wdrożenia systemu, który umożliwiłby składanie i ocenę wniosków o dofinansowanie wyłącznie w formie elektronicznej. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI / CATI z pracownikami instytucji. Wykres kolumnowy prezentuje dane dotyczące występowania potrzeby wdrożenia systemu, który umożliwiłby składanie i ocenę wniosków: tak: 64,3%; ani tak ani nie: 1,7%; nie: 14,8%; nie wiem / trudno powiedzieć: 19,2%. Następująca treść znajduje się w dużej strzałce, wskazującej na obiekt powyżej: Systemy informatyczne zostały pozytywnie ocenione również przez pracowników instytucji. W badaniu zaakcentowano potrzebę zapewnienia w przyszłym okresie programowania możliwości składania i oceny wniosków o dofinansowanie wyłącznie w formie elektronicznej. Za potrzebą wprowadzenia systemu oferującego tego rodzaju funkcjonalności

opowiedziało się prawie 65% badanych pracowników zaangażowanych w proces oceny projektów. W badaniu zidentyfikowano także potrzebę wprowadzenia w pełni elektronicznego obiegu dokumentów w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego przy jednoczesnym zapewnieniu wykorzystywania podpisu elektronicznego przez kadrę zarządzającą.

8. Ósma strona broszury: Tytuł: Najważniejsze bariery na poszczególnych etapach wdrażania. Na stronie znajduje się 10 ramek z obszarami realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego i opisami barier występujących w tych obszarach. Ramka 1: programowanie: zbyt duża zmienność regulacji nadrzędnych (krajowych i unijnych); zbyt mała elastyczność we wprowadzaniu zmian do programu wynikająca z konieczności konsultacji i zatwierdzania zmian na szczeblu unijnym i krajowym; problemy we współpracy z pozostałymi (poza programowaniem) komórkami organizacyjnymi. Ramka 2: działania informacyjno-promocyjne: częste zmiany planów odnośnie przeprowadzania naborów utrudniające planowanie działań informacyjno-promocyjnych; trudności w pozyskiwaniu informacji na potrzeby informacji i promocji od komórek wdrożeniowych. Ramka 3: nabór projektów: brak pełnej elektronicznej procedury naboru; wydłużanie czasu trwania naborów, nadmierna kumulacja naborów. Ramka 4: ocena projektów: brak pełnej elektronicznej procedury oceny, niska jakość wniosków składanych przez niedoświadczonych wnioskodawców; czasochłonność całego etapu oceny i problemy z interpretacją kryteriów wyboru. Ramka 5: zawieranie umów z wnioskodawcami: zbyt częste wydłużanie procesu przygotowania zawierania umów; brak możliwości korespondencyjnego podpisania umowy. Ramka 6: rozliczanie i płatności: brak pełnej elektronicznej obsługi projektów; zbyt duże obciążenie pracą; błędy popełniane przez beneficjentów w składanych wnioskach o płatność. Ramka 7: certyfikacja: słaby przepływ informacji pomiędzy komórkami zajmującymi się kontrolą, a Instytucja Certyfikująca. Ramka 8: monitoring: problem z pozyskiwaniem informacji niezbędnych do prowadzenia monitoringu; ograniczona wiarygodność części uzyskiwanych danych. Ramka 9: kontrola: zbyt częste wydłużanie czasu trwania kontroli ze względu na niedostarczenie przez beneficjentów dokumentacji; brak dostępu do modułu korespondencyjnego w centralny system informatyczny SL2014; konieczność stosowania obiegu papierowej dokumentacji. Ramka 10: ewaluacja: problem z pozyskaniem wykonawców gwarantujących odpowiedni poziom badań; trudności w monitorowaniu procesu wdrażania rekomendacji pobadawczych.
9. Dziewiąta strona broszury: Tytuł: Korzyści zastosowania mechanizmów i instrumentów Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego. W badaniu zidentyfikowano szereg korzyści i atutów wynikających z zastosowania specyficznych mechanizmów i instrumentów. W trzech ramach zostały przedstawione korzyści dla trzech mechanizmów lub instrumentów. Ramka 1: instrumenty finansowe: większa elastyczność instrumentów finansowych w porównaniu do wsparcia dotacyjnego; rozdzielenie oferowanego wsparcia na trzy odrębne projekty, co zapewnia specjalizowanie się projektodawców w określonym wsparciu; wykorzystanie do dystrybucji środków, doświadczonych podmiotów w zarządzaniu produktami finansowymi. Ramka 2: polityka terytorialna (Zintegrowane Inwestycje Terytorialne, Obszary Strategicznej Interwencji, Obszary Rozwoju Społeczno-Gospodarczego, Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność): ułatwienia w identyfikacji potrzeb na poziomie regionalnym oraz lokalnym; zapewnienie lepszej współpracy między instytucjami wdrażającymi instrumenty oraz interesariuszami; bardzo sprawna ocena projektów w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych; zapewnianie w ramach Rozwoju Lokalnego

Kierowanego przez Społeczność lokalnych inwestycji dzięki działaniu pochodzącemu z oddolnej inicjatywy; pozytywny stosunek wnioskodawców i beneficjentów do tych form wsparcia. Ramka 3: projekty powiązane / zintegrowane: zwiększona świadomość wnioskodawców odnośnie łączenia projektów twardych oraz miękkich; zmniejszenie wymagań w wykazywaniu powiązań podejmowanych działań miękkich i infrastrukturalnych. Przeprowadzone analizy ujawniły także bariery i trudności we wdrażaniu wskazanych instrumentów / mechanizmów. Aby zniwelować ich negatywny wpływ w badaniu sformułowano propozycje usprawnień.

10. Dziesiąta strona broszury: Tytuł: Najważniejsze rekomendacje pobadawcze. W ramach badania sformułowano następujące rekomendacje dotyczące przyszłego okresu programowania: Podjęcie działań zorientowanych na uproszczenie struktury instytucjonalnej i zapewnienie jednoznacznego podziału zadań, a także optymalne wykorzystanie potencjału merytorycznego Instytucji Zarządzającej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Chodzi przede wszystkim o zmniejszenie liczby komórek organizacyjnych (biur / zespołów) oraz przeprowadzenie w dłuższym horyzoncie czasowym oceny efektów zmian organizacyjnych, które zostały przeprowadzone relatywnie niedawno. Zmniejszenie negatywnych skutków związanych z procesem wprowadzania zmian do struktury organizacyjnej w ramach Instytucji Zarządzającej (między innymi poprzez wprowadzanie ewentualnych zmian w okresie wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2021-2027 w sposób pakietowy). Podjęcie działań zorientowanych na usprawnienie w przyszłym okresie finansowania współpracy pomiędzy poszczególnymi kategoriami interesariuszy systemu realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, głównie poprzez spłaszczenie procesów decyzyjnych oraz usprawnienie współpracy na linii wnioskodawcy/ beneficjenci ↔ instytucje odpowiedzialne za wdrażanie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2021-2027. Podjęcie działań dotyczących obszaru zasobów ludzkich w odniesieniu do trzech aspektów: zarządzania zasobami ludzkimi (zwiększenie efektywności zarządzania personelem poszczególnych instytucji), działań szkoleniowych w Instytucji Zarządzającej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego (zwiększenie dostępności użytecznych szkoleń dla pracowników Instytucji Zarządzającej), sposobu wynagradzania pracowników (wprowadzenie rozwiązań zwiększających atrakcyjność i użyteczność stosowanego sposobu wynagradzania pracowników). Rozważenie prowadzenia, nie częściej niż raz w roku, całościowej identyfikacji potrzeb pracowników Instytucji Zarządzającej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w zakresie zasobów materialnych niezbędnych do należytego wykonywania zadań, przy jednoczesnym dążeniu do skrócenia czasu oczekiwania na zakup sprzętu komputerowego / oprogramowania. Wdrożenie rozwiązań zorientowanych na zapewnienie jak najwyższego stopnia elektronizacji procesów wewnętrznych i zewnętrznych w Instytucji Zarządzającej/instytucjach pośredniczących. Poprawa sposobu opracowania zmian w systemie realizacji programu i informowania o nich (m.in. poprzez organizację spotkań prezentujących zakres wprowadzanych zmian, czy opracowanie dokumentów stanowiących syntetyczną prezentację wdrożonych modyfikacji systemu realizacji i ich funkcji). Wprowadzenie w odniesieniu do poszczególnych etapów wdrażania programu szczegółowych rozwiązań (proceduralnych i strukturalnych) zorientowanych na uproszczenie i usprawnienie ich przebiegu. Wprowadzenie rozwiązań upraszczających wdrażanie interwencji w ramach

instrumentów finansowych oraz zwiększających atrakcyjność i trafność tego instrumentu wsparcia (m.in. poprzez wprowadzanie dodatkowych zachęt dla podmiotów korzystających z instrumentów finansowych).

11. Jedenasta strona broszury: Tytuł: problematyka i metodologia badania. Cel badania: Celem przeprowadzonego badania była ocena systemu realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 roku pod kątem udoskonaleń w obecnej perspektywie oraz lepszego zaprojektowania systemu w przyszłym okresie finansowania (od roku 2021 do roku 2027). Główne obszary badawcze: Problematyka badania obejmowała następujące główne obszary badawcze, przedstawione w dwóch ramach: ramka pierwsza: ocena efektywności i skuteczności systemu realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Druga ramka: ocena specyficznych mechanizmów i instrumentów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Kryteria ewaluacyjne: W ramach niniejszej ewaluacji zastosowane zostały następujące kryteria ewaluacyjne: Skuteczność – rozumiana jako ocena, czy badany system pozwala spełniać założone cele realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego; Efektywność – rozumiana jako analiza relacji pomiędzy nakładami a osiągniętymi efektami również pod kątem możliwości osiągnięcia zbliżonych lub lepszych efektów przy wykorzystaniu mniejszych lub porównywalnych zasobów. Metodologia badania: W ramach niniejszej ewaluacji zastosowano następujące metody i techniki badawcze: Analiza desk research; Ankiety CAWI/CATI przeprowadzone z: nieskutecznymi wnioskodawcami Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 (575 ankiet), beneficjentami Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 (822 ankiet), pracownikami realizującymi program (408 ankiet); Wywiady jakościowe przeprowadzone z: Instytucją Zarządzającą (30 wywiadów), Instytucją Pośredniczącą (6 wywiadów), Instytucją Certyfikującą (1 wywiad), przedstawicielami instytucji zaangażowanych w realizację instrumentów finansowych (6 wywiadów), członkami Komitetu Monitorującego (5 wywiady) ekspertami oceniającymi wnioski (5 wywiadów). Łącznie przeprowadzono 53 wywiadów jakościowych; Benchmarking służący analizie kwestii problemowych zidentyfikowanych w ramach systemu wdrażania i zarządzania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego; Warsztat ewaluacyjny z przedstawicielami instytucji zaangażowanych we wdrażanie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020.
12. Dwunasta strona broszury: Wykonawca badania: Pracownia Badań i Doradztwa "Re-Source", ulica Słławie 53; 61-312 Poznań telefon 61 622 92 06 - 07; fax 61 622 92 08; biuro@re-source.pl; www.re-source.pl. Obok znajduje się logo Pracowni Badań i Doradztwa "Re-Source". Zamawiający: Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego; ulica Plac Teatralny 2; 87-100 Toruń, telefon 56 62 18 649 lub 56 62 18 653, www.kujawsko-pomorskie.pl. Obok znajduje się godło województwa kujawsko-pomorskiego. Poniżej znajduje się logo Kujawy Pomorze. Stopka: Projekt finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 oraz środków budżetu województwa kujawsko-pomorskiego.