



Unia Europejska
Polityka regionalna

pl

info regio

| Nr 16 | maj 2005 |

panorama



Dobre praktyki

rozwoju regionalnego

Spis treści

Dobre praktyki *rozwoju regionalnego*

W szkole dobrych praktyk

Proces wdrażania Funduszy Strukturalnych uważany jest często za skarbnicę „wspólnotowej wartości dodanej”. To w szczególności dotyczy niektórych dobrych praktyk nabytych w trakcie zarządzania funduszami na przestrzeni lat, z jednego okresu programowania na drugi, oraz poprzez wymianę doświadczeń między państwami członkowskimi i regionami.

Postęp w zakresie ewaluacji w państwach członkowskich

W celu zebrania wyników i wyłonienia z nich dobrych praktyk, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej przeanalizowała śródkresowe ewaluacje programów objętych Celami 1 i 2...

Świadectwa dobrych praktyk: Szwecja

EFRR w akcji:

Niemcy, Francja, Zjednoczone Królestwo, Grecja

Świadectwa dobrych praktyk:

Republika Czeska, Węgry, Polska, Słowacja

Świadectwa dobrych praktyk: irlandzka recepta na sukces

Dzięki temu, że potrafiła wykorzystać wszystkie możliwości pomocy unijnej, Irlandia, najbiedniejsza z krajów Wspólnoty Europejskiej w chwili przystąpienia do niej w 1973 r., trzydzieści lat później stała się jednym z najlepiej prosperujących państw Unii. Co tak bardzo rozpędziło Irlandczyków? Jakich dobrych rad mogliby udzielić nowym państwom członkowskim? Antologia dobrych praktyk.

Świadectwa dobrych praktyk: Belgia

Świadectwa dobrych praktyk: Hiszpania

EFRR w akcji:

Niderlandy, Dania, Portugalia, Włochy

3



9



12



13

14



15



19



20

21

Zdjęcia (strony): Komisja Europejska (1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10), A. Janssens/Euro Liège TGV (11), Örebro län (12), AZ publica (13), Nicéphore Cité (13), Creggan Enterprises Ltd. (13), URBAN Greece (13), Ministerstvo pro místní rozvoj (14), National Roads Authority (15), Dublin Bay Project (16), Women's Community Projects (Mullingar) Association Ltd (17), AEIDL (17), National University of Ireland, Maynooth (18), Région wallonne (19), URBAN II Noord aan de Rotte (21), Nordjyllands Amt (21), Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (21).

Okladka: Dworzec „Estação do Oriente” w Lizbonie (Portugalia) został zbudowany z okazji Expo '98 z pomocą Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

Przy redakcji tego numeru współpracowali również: Pierre Ergo, Véronique Faure, Veronica Gaffey, Jean-Luc Janot, José Luis Kaiser, Ann Martin, Catherine Mathot, Eirini Nikolaïdou, Wolfgang Petzold.

Wydawca: Thierry Daman, KE, DG ds. Polityki Regionalnej

Czasopismo to jest drukowane w języku angielskim i francuskim na papierze utylizowanym.

Dossier tematyczne jest dostępne w 19 oficjalnych językach Unii Europejskiej na stronie internetowej http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_pl.htm

Teksty niniejszej publikacji nie stanowią zobowiązań prawnych.

Zarządzanie programami Funduszy Strukturalnych

W szkole dobrych praktyk

John Bachtler⁽¹⁾

Proces wdrażania Funduszy Strukturalnych uważany jest często za skarbnicę „wspólnotowej wartości dodanej”. To w szczególności dotyczy niektórych dobrych praktyk nabytych w trakcie zarządzania funduszami na przestrzeni lat, z jednego okresu programowania na drugi, oraz poprzez wymianę doświadczeń między państwami członkowskimi i regionami. Każdy etap realizacji programu przynosi wiedzę, która może służyć wszystkim.



Inkubator przedsiębiorczości w Egg w Vorarlberg (Austria)

Zarządzanie Funduszami Strukturalnymi stanowi ogromne wyzwanie. Stosowanie dużych, wieloletnich i wielosektorowych alokacji, i do tego w ramach administracyjnych będących czasami w sprzeczności z krajowymi praktykami zarządzania, jest działaniem złożonym i wymagającym. Doświadczenie z ostatnich 15 lat wskazuje jednak, iż państwa członkowskie potrafiły wykorzystać Fundusze Strukturalne do uzyskania wspólnotowej wartości dodanej i opracowania nowych rozwiązań służących polityce regionalnej.

Jednym z najbardziej cennych aspektów tego wkładu jest wiedza, którą z biegiem czasu możemy nabyć, korzystając z najlepszych praktyk w zarządzaniu Funduszami Strukturalnymi, z jednego okresu programowania na drugi, oraz

poprzez wymianę doświadczeń między państwami członkowskimi i regionami.

Zarządzanie programami: każdy kraj ma swój system

Każde państwo członkowskie wypracowało swój własny model zarządzania, wyposażony czasami w specyficzne dla danego regionu systemy. Ogólnie rzecz biorąc, można podzielić kraje w zależności od tego, czy posiadają:

- > *zróżnicowane* podejście do alokacji środków, z oddzielnymi, specjalnie utworzonymi strukturami administracyjnymi w celu zarządzania Funduszami Strukturalnymi (jak w przypadku Niemiec, Szwecji czy Zjednoczonego Królestwa);

⁽¹⁾ Profesor John Bachtler jest dyrektorem European Policies Research Centre (Europejskiego Centrum Badań Polityk Europejskich) na Uniwersytecie Strathclyde, Glasgow (Zjednoczone Królestwo).

- > podejście *scentralizowane*, jak w przypadku Austrii, Hiszpanii, niektórych niemieckich landów i większości nowych państw członkowskich; w tym systemie środki są alokowane za pośrednictwem ministerstw, organów krajowych bądź regionalnych;
- > systemy *złożone* łączące oba wcześniej wymienione podejścia, jak w Finlandii, Francji czy Włoszech.

Każdy model ma swoje zalety i wady. Systemy zróżnicowane mogą być skomplikowane z punktu widzenia administracji (i mniej odpowiednie w przypadku dużych dotacji w ramach Celu 1), ale zapewniają większą spójność strategii oraz jawność w podejmowaniu decyzji, uwidaczniając równocześnie europejskie finansowanie. Natomiast systemy scentralizowane działają w sposób bardziej bezpośredni i standardowy, ale często mają trudności ze zintegrowaniem różnych przedsięwzięć i popieraniem efektu dźwigni w finansowaniu wspólnotowym.

Outsourcing zarządzania programami: Sekretariat Celu 2 w Nadrenii Północnej- Westfalii (Niemcy)

Sposobem zarządzania Funduszami Strukturalnymi – częstym w zróżnicowanych systemach zarządzania – jest *outsourcing*, czyli wydzielenie części zadań związanych z zarządzaniem programami oddzielnemu sekretariatowi. Metoda ta jest od dawna praktykowana w niektórych regionach Belgii, w Niemczech i Zjednoczonym Królestwie. Do tej grupy dołączyła niedawno Nadrenia Północna-Westfalia, tworząc *Ziel 2 Sekretariat (Sekretariat Celu 2)* i powierzając go zespołowi konsultantów, których zadaniem jest poprawa koordynacji pracy komitetów programowych, zapewnienie pomocy technicznej liczным ministerstwom oraz innym instancjom uczestniczącym w zarządzaniu programami i prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych.



Obwodnica w Bragança (Norte, Portugalia) ułatwia przejazd w kierunku Hiszpanii

W ostatnich 10–15 latach w wielu państwach członkowskich widać tendencję do stopniowej regionalizacji zarządzania programami. Najbardziej aktualnymi przykładami są w tym zakresie Grecja i Irlandia. W wielu regionach utworzono organy pośrednie w celu zarządzania niektórymi subregionalnymi lub tematycznymi składnikami programów. Tak jest na przykład w przypadku Austrii (regionalne biura zarządzania), we Francji (dotacje globalne), we Włoszech (zintegrowane programy/projekty) i w Zjednoczonym Królestwie (plany działań).

W trosce o lepszą kontrolę nad alokacją środków zgodnie ze strategicznymi celami programu, zadbane o większe wyrażenie systemów zarządzania. Analizy przeprowadzonych ewaluacji podkreślają, iż skuteczność zarządzania zależy przede wszystkim od jasnego określenia ról i procesów organizacyjnych oraz pragmatycznego podejścia do innowacji. Ważnym czynnikiem wpływającym na poprawę zarządzania jest regularna współpraca w sieci między sekretariatami programu, będąca wypróbowaną procedurą wdrażania Funduszy Strukturalnych w Austrii, Niemczech i Zjednoczonym Królestwie.

Zjednoczone Królestwo: „Inicjatywa najlepszych praktyk”, by lepiej zarządzać programami

W celu polepszenia zarządzania Funduszami Strukturalnymi w Zjednoczonym Królestwie, biuro brytyjskiego premiera rozpoczęło w 2003 r. *Best Practice Initiative* (Inicjatywę najlepszych praktyk). Koncentrowała się ona wokół trzech głównych obszarów działań: (a) szczegółowej listy dobrych praktyk, które mogą być powielane oraz słabych punktów wymagających poprawy, w szczególności w zakresie strategicznego kierowania i wspierania projektów; (b) strategii ustawicznego kształcenia w celu zwiększenia kompetencji i wiedzy w dziedzinie programowania; (c) pracy w sieci oraz udostępnienia materiałów pomocniczych wspierających kształcenie.

Promowanie programu: działania informacyjno-promocyjne

Informacja jest podstawą programowania Funduszy Strukturalnych. Instytucje zarządzające muszą informować i tym samym angażować w program beneficjentów oraz potencjalnych projektodawców. Należy dbać o to, by wiedzieli, czy ich wnioski spełniają wymogi, jak mają sporządzić dobrej jakości studium wykonalności oraz w jaki sposób efektywnie wdrożyć swój projekt. Partnerzy zarządzający programem również potrzebują informacji w celu zapewnienia płynnego zarządzania i rozsądnego prowadzenia programu. Natomiast szeroki odbiorca musi być poinformowany o wpływie Funduszy Strukturalnych na rozwój regionu i poprawę jego warunków życia.

W obecnym okresie programowania (2000-2006) przywiązano większą wagę do działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących Funduszy Strukturalnych. Jednak potrzeby w tej kwestii zmieniają się w zależności od stadium



■ Zagospodarowanie dojazdów do miejsc wykopalisk w Atenach (Grecja) z okazji igrzysk olimpijskich w 2004 r.

realizacji programu. Można wymienić pewną liczbę dobrych praktyk, takich jak:

- > określenie docelowego odbiorcy oraz jego potrzeb pod względem informacji i oczekiwanych odpowiedzi;
- > wybór dobrych narzędzi, z zadbaniem o przyporządkowanie im precyzyjnych celów, zaspokojenie oczekiwań odbiorców i rozpowszechnianie jasnych i konkretnych przekazów;
- > opracowanie odpowiedniego systemu zarządzania działaniami informacyjnymi, jasno określającego role i obowiązki, wyposażonego w odpowiednie środki, zapewniającego dobre wykorzystanie rezultatów i przewidujące wewnętrzne mechanizmy ewaluacji ich skuteczności.

Grecja: promowanie Funduszy Strukturalnych

Instytucja zarządzająca Podstawami Wsparcia Wspólnoty (PWV) w Grecji udostępniła ujednolicony w całym kraju system działań informacyjno-promocyjnych dla beneficjentów i szerokiej publiczności. Składa się on z sieci około pięćdziesięciu pełnomocników ds. informacji i promocji, grupy koordynującej informacje, szczegółowego wademekum wymogów w zakresie informacji i promocji w całym okresie trwania programu oraz modułu umożliwiającego ocenę efektywności tych działań.

Wdrażanie programu: analiza wniosków i selekcja projektów

Programy, by osiągnęły swój cel, są poddawane obecnie większej niż kiedykolwiek przedtem presji, której przejawem są sankcje nałożone przez zasadę cofnięcia środków po dwóch latach oraz zachęta ze strony rezerwy wykonania. Menadżerowie programów dążą do zapewnienia wyższej jakości, tworzenia lepszych projektów opartych na strategicznej racjonalności oraz dużym prawdopodobieństwie ich realizacji w określonych terminach; dbają również o to, by w przypadku regionów, które mogą stracić dotacje w 2007 r., projekty pozostawiły na ich obszarze trwałe ślady.

W takiej sytuacji analiza wniosków i selekcja projektów odgrywają ważną rolę. Z czasem ocena wniosków stała się bardziej systematyczna i profesjonalna, a niektóre regiony zaczęły wykorzystywać skomplikowane metody punktowania, oceny i klasyfikacji projektów (w szczególności w Irlandii, Niemczech i Zjednoczonym Królestwie). Stosowanie kryteriów wstępnych i jakościowych pozwala zarządzającym programami wpłynąć na profil wniosków oraz powiązać projekty i alokację środków z priorytetami. W Niemczech, Włoszech czy Hiszpanii niezależni eksperci, panele specjalistów oraz innych pośredników (np. banki) są często angażowane do oceny niektórych działań lub operacji, w szczególności w przypadku dużych, często bar-

dzo złożonych projektów infrastrukturalnych lub bardzo specjalistycznych inicjatyw naukowo-badawczych. Szkolenia beneficjentów w zakresie technik oceny projektów również zalicza się do działań o wysokim priorytecie.

Każdy system wymaga prostych i jawnych procedur analizy i selekcji projektów; elastyczności, by równocześnie identyfikować innowacyjne wnioski i projekty o niskim ryzyku oraz narzędzi, które będą pomagać beneficjentom w realizacji projektu.

Włochy: zwiększyć jakość projektów dzięki zintegrowanym programom lokalnym

Wśród całego szeregu zintegrowanych projektów we Włoszech wprowadzono w niektórych regionach *Programmi Integrati per lo Sviluppo Locale (PISL)* – Zintegrowane Programy Rozwoju Lokalnego – w celu zwiększenia jakości projektów i strategicznych umiejętności działaczy regionalnych. Każdy PISL sam w sobie stanowi strategię pośrednią, spójną grupę zintegrowanych i międzysektorowych działań (obejmującą pomoc dla infrastruktury i przedsiębiorstw), zapewniającą spójne ramy terytorialne dla opracowania, zatwierdzenia i realizacji projektów.

Austria: poprawa jakości i przejrzystości w identyfikacji i selekcji projektów

W Austrii „lokalne biura zarządzania” współpracują z potencjalnymi projektodawcami na szczeblu lokalnym, by zachęcić do składania wniosków i opracować wysokiej jakości projekty. Chcąc zwiększyć przejrzystość i spójność w zatwierdzaniu projektów, w każdym organie przyznającym środki zatrudniani są „*Maßnahmenverantwortliche Förderstelle*” (zarządzający działaniami), którzy mają zagwarantować standardowe podejście do zatwierdzania i analizy wniosków, selekcji projektów oraz określania wysokości przyznanej dotacji.

Informacja na rzecz programowania: rola monitorowania

Monitorowanie programów Funduszy Strukturalnych często było traktowane jako drugorzędne w stosunku do znacznie ważniejszego zadania, jakim była realizacja programu. Jednak od kilku lat monitorowanie jest uważane za warunek skutecznego programowania, sposób na zebranie strategicznych informacji przybliżających każdy etap programowania: opracowanie, realizację i ewaluację.



Oczyszczalnia w Danutoni (Rumunia) skorzystała z funduszy PHARE i ISPA



■ Zwiedzanie instalacji nawadniających na zachodnim wybrzeżu wyspy Réunion (Francja) finansowanych z EFRR

Nadzór nad finansowym i operacyjnym postępem programów: krajowe i regionalne systemy monitoringu

Skoro monitoring programów stał się ważniejszy, wiele państw członkowskich zainwestowało w utworzenie wspólnych i przyjaznych systemów, umożliwiających równoczesną kontrolę wskaźników finansowych (zobowiązania, płatności) oraz wskaźników operacyjnych (postępy w realizacji projektów). Jednym z najbardziej znanych jest francuski system PRESAGE, przyjęty także w innych krajach. Kolejnymi przykładami są SIRGIS i SINIT we Włoszech, STINS w Szwecji i na poziomie regionalnym eReporter w Saksonii-Anhalt (Niemcy). Wśród nowej generacji systemów opracowanych w nowych państwach członkowskich można wymienić działający w Polsce SIMIK, który przekształcony jest obecnie w sieć pod nazwą SIMIK-NET. Warto zaznaczyć, iż metoda nadzoru Funduszy Strukturalnych jest aktualnie wykorzystywana do wdrażania znacznie szerszych systemów nadzoru, stosowanych wobec wszystkich interwencji rządowych, tak jak działający we Włoszech MIP (Monitoring Inwestycji Publicznych).

Skuteczność monitoringu zaczyna się wraz z identyfikacją, określeniem i skwantyfikowaniem wskaźników, jednocześnie biorąc pod uwagę dostępność danych i ich prawdziwość. To wymaga narzędzi do gromadzenia i archiwizacji danych, najlepiej takich, które można by kon-

sultować i wykorzystywać w czasie rzeczywistym. Ważne jest również, by dysponować personelem przeszkolonym w zakresie monitoringu, zmotywowanym i uwrażliwionym na zasadność przestrzegania standardowych procedur. Nic samo się nie robi i większość regionów kilkakrotnie stanęła w obliczu trudności związanych z kwantyfikacją wskaźników, technicznymi ograniczeniami systemów informatycznych oraz brakiem dokładności i użyteczności dostępnych danych.

Partnerstwo: nauczyć się wspólnej pracy

Partnerstwo, jedna z fundamentalnych zasad wdrażania Funduszy Strukturalnych, miało prawdopodobnie większy wpływ na działania związane z rozwojem regionalnym niż jakikolwiek inny aspekt europejskiej polityki spójności. Jest to także jedna z najtrudniejszych do wprowadzenia zasad, ponieważ wymaga zbiorowej pracy nad wspólnymi celami z partnerami z różnych instytucji, o różnych formach organizacyjnych, mogących mieć różne priorytety i interesy. A jednak partnerstwo przestało być postrzegane jako konieczny wymóg ustawowy, ale stało się powszechnie przyjętym mechanizmem (choć nie w takim samym stopniu w całej Unii), sposobem na podniesienie skuteczności programowania strategicznego, zarządzanie programem i selekcję projektów, ponieważ zapewnia większe zaangażowanie wszystkich uczestników programu oraz zwiększa możliwości innowacji.



Agencja PUZZLE z Hultsfred (Szwecja), beneficjent EFRR, oddaje swój talent na usługi muzyki rockowej, która stała się specjalnością tego małego miasta

Wiele się w tej dziedzinie nauczono. Partnerstwo jest czymś więcej niż tylko zwykłą chęcią zapewnienia reprezentatywności komitetów monitorujących. Trzeba zarządzać udziałem każdego z partnerów i mieć na uwadze strategiczne i operacyjne role partnerów w różnych stadiach cyklu programowania.

Jeśli ich uczestnictwo ma być efektywne, partnerzy ci potrzebują również szkolenia i pomocy technicznej.

Zjednoczone Królestwo: partnerstwo w zachodniej Szkocji

Partnerstwo wspiera wszelkie działania związane z rewalizacją gospodarczą i społeczną w zachodniej Szkocji. Partnerzy są aktywnie zaangażowani nie tylko w komitety monitorujących, ale także w najróżniejszych grupach doradczych i komitetach wdrożeniowych zajmujących się analizą wniosków i rekomendacjami w zakresie selekcji projektów. By osiągnąć równowagę pomiędzy kryteriami wyboru celów, kompetencjami a wiedzą jednostek, wykorzystuje się do analizy wniosków metodę *peer review* (czyli wzajemny przegląd dokumentów dokonywany przez specjalistów z tej samej dziedziny). Mówiąc ogólnie, takie rozwiązanie pozwala uniknąć dublowania stanowisk i promuje większe zrozumienie i lepsze relacje współpracy pomiędzy instytucjami w regionie.

Proces kształcenia i wymiana doświadczeń

Skuteczność zarządzania programem zależy wreszcie od procesu kształcenia oraz dostosowania systemów i procedur. Krajowe i regionalne jednostki zarządzające zdobywają doświadczenie w każdym stadium programowania i przechodzą prawdziwy proces nauczania z zakresu rozwoju.

Innym ważnym czynnikiem powstawania dobrych praktyk była stabilność instytucjonalna, która umożliwiła eksperymentowanie i wprowadzenie innowacji we wdrażaniu funduszy. Powszechne międzynarodowe ramy prawne umożliwiły również powstanie ponadnarodowej sieci, rozszerzającej w ten sposób horyzonty i ułatwiającej wymianę dobrych praktyk.

Poprawa zarządzania programami Funduszy Strukturalnych poprzez wymianę doświadczeń: IQ-Net

IQ-Net jest dobrym przykładem ponadnarodowej współpracy w zakresie zarządzania programami. Ta sieć praktyków wyłonionych z jednostek zarządzających programami Celów 1 i 2 w dziesięciu państwach członkowskich dąży do promocji badań stosowanych oraz wymiany doświadczeń w dziedzinie zarządzania programami Funduszy Strukturalnych. Niniejszy artykuł został zainspirowany licznymi analizami przypadków IQ-NET.

Więcej informacji:

<http://www.eprc.strath.ac.uk/iqnet/>

Śródkresowa ewaluacja Funduszy Strukturalnych

Postęp w zakresie ewaluacji w państwach członkowskich

W celu zebrania wyników i wyłonienia z nich dobrych praktyk¹, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej przeanalizowała śródkresowe ewaluacje programów objętych Celami 1 i 2.

Śródkresowe ewaluacje wszystkich programów Funduszy Strukturalnych przeprowadzone przez instytucje zarządzające przy współpracy Komisji Europejskiej zostały zakończone pod koniec 2003 r., doprowadzając do rewizji programów w połowie ich okresu realizacji i przyznania w 2004 r. rezerwy wykonania (*patrz następny artykuł*).

Jakość

Ogólnie rzecz biorąc, ewaluacje te są lepszej jakości niż ewaluacje Funduszy Strukturalnych dokonywane w przeszłości. Przyniosły kilka doskonałych przykładów dobrych praktyk. Przyznano na nie więcej środków (ponad 35 milionów euro dla regionów objętych Celami 1 i 2), a jednocześnie jakość ich przebiegu, partnerstwa w regionach i współpracy z Komisją Europejską wywarła pozytywny wpływ na jakość pracy.

Słabe strony, które zostały zidentyfikowane w ewaluacjach, były związane ze sztywnymi terminami wykonania wszystkich ewaluacji (niektóre późno ukończone programy zawierały niewiele działań podlegających ocenie), z rozpiętością skali ewaluacji (osiem pytań dla każdego działania i priorytetu) i w niektórych przypadkach z problemami natury metodologicznej (brak wcześniejszych badań i słabe analizy).

Wyniki ewaluacji

Trudno jest zsyntetyzować wyniki tak szerokiego wachlarza programów, ale na podstawie przeprowadzonych ewaluacji można wyciągnąć następujące wnioski:

- > Prawie we wszystkich przypadkach ewaluatorzy stwierdzili, że **strategie programów nadal są właściwe**.
- > Często było zbyt wcześnie, by oceniać **skuteczność** programów z powodu późnego lub zbyt powolnego ich uruchomienia. Pojawiły się trudności ze strony systemu monitoringu i często pojawiała się konieczność ponownego określenia wskaźników i celów.
- > Często było także **zbyt wcześnie, by ocenić wpływ programów**, choć w niektórych przypadkach ewaluatorzy zalecali korektę celów w oparciu o doświadczenia z pierwszych lat ich wdrażania. Makroekonomiczny model używany w przypadku dużych Podstaw Wsparcia Wspólnoty (PWW) sugeruje, że **programy są na drodze do osiągnięcia swoich ogólnych celów**.



Sztuka układania mozaik, działalność wspierana w ramach Walijskiego Regionalnego Planu Technologicznego (Zjednoczone Królestwo), współfinansowana przez EFRR

- > Efektywność była najczęściej określana pod względem absorpcji finansowej, a nie kosztów realizacji czy osiągniętych wyników. Wymogi reguły „n+2”² spowodowały, że **absorpcja finansowa znacznie się poprawiła** w stosunku do lat poprzednich.
- > Ewaluacje wykazały pilną potrzebę **poprawy kwantyfikacji celów**.
- > Uznano, że **procedury wdrażania** są zgodne z wymogami ustawowymi i **znacznie się poprawiły** w stosunku do lat poprzednich.

Nawet jeśli celem śródkresowych ewaluacji nie była ocena wkładu Funduszy Strukturalnych na rzecz priorytetów liżbońskich, niektóre wyniki ewaluacji idą w tym kierunku:

- > Jeśli chodzi o **transport i dostępność**, ewaluacje wykazały, iż osiągnięto duży postęp w zakresie wielkich projektów drogowych i kolejowych. Projekty rozwoju portów, lotnisk i lokalne inicjatywy transportowe także są realizowane, choć często w wolniejszym tempie.
- > Fundusze Strukturalne wspierają **gospodarkę opartą na wiedzy** poprzez współpracę pomiędzy instytucjami badawczymi i przedsiębiorstwami, poprzez sieci przedsiębiorstw i ośrodków badawczych, inwestycje w linie szerokopasmowe, regionalne strategie innowacji i kształcenie naukowców, a także poprzez projekty badań stosowanych. Wspierane są liczne innowacyjne przedsięwzięcia i podejścia, ale wdrożenie niektórych wymaga więcej czasu.
- > **Przedsiębiorczość** jest wspierana poprzez dotacje przyznawane spółkom *start-up*, małym i dużym innowacyjnym

(¹) The Mid Term Evaluation in Objective 1 and 2 Regions – Growing Evaluation Capacity, November 2004. (Śródkresowe ewaluacje w regionach objętych celami 1 i 2 – rosnące możliwości ewaluacji, listopad 2004 r.). Dostępne pod adresem: http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/tech_en.htm

(²) Według tej reguły roczna transza finansowa dla programu współfinansowanego przez fundusz musi zostać spożytkowana przed końcem drugiego roku następującego po roku, w którym nastąpiło uruchomienie programu („n” jest rokiem uruchomienia programu). Niewykorzystane dotacje, z pewnymi wyjątkami, są automatycznie wycofywane.



Salzburg (Austria): stowarzyszenie *Frau und Arbeit* (Kobiety i Praca) wspiera kobiety pragnące założyć własną firmę

przedsiębiorstwom, poprzez rozwój parków przedsiębiorczości, pomoc dla usług doradczych oraz tworzenie specjalnych funduszy ryzyka kapitałowego. Wiele z tych interwencji podyktowanych było zapotrzebowaniem, a ich wolniejsze niż przewidywano wdrażanie jest związane z ogólnym spowolnieniem gospodarczym w pierwszych latach realizacji programów.

- > Promocja **integracji społecznej** jest kolejnym ważnym wymiarem większości programów Celów 1 i 2 i wiele ewaluacji wykazuje, iż osiągnięcia w tej dziedzinie są zadowalające, a nawet lepsze niż przewidywano. Zintegrowane działania wydają się być bardziej skuteczne, choć wymagają większych nakładów.
- > Priorytetem horyzontalnym dla Funduszy Strukturalnych jest **środowisko**. Ewaluacje wskazują, jak poprawić praktyczną integrację tego priorytetu i w jaki sposób **trwały rozwój** może znaleźć swoje konkretne miejsce w programach. Fundusze Strukturalne wspierają również bezpośrednie działania na rzecz środowiska, w tym rewitalizację obszarów przemysłowych, rozwój odnawialnych źródeł energii oraz zwiększenie dostępu do wody pitnej, utylizację ścieków i odpadów, jak również tworzenie stref chronionych. Ogólnie rzecz biorąc, projekty bardziej klasycznego typu rozwijają się zgodnie z przewidywaniami, natomiast uruchomienie bardziej innowacyjnych działań wymaga więcej czasu.

Wykorzystywanie wyników ewaluacji

Wszystkie te wyniki były na początku potrzebne w celu dokonania zmian i dostosowania programów w połowie okresu ich realizacji. Ewaluacje były wykorzystywane głównie przez instytucje zarządzające, komitety monitorujące oraz struktury wdrożeniowe. W niektórych regionach Celu 1, gdzie Fundusze Strukturalne odgrywają ważną rolę, ewaluacje wzniciły debaty publiczne wśród parlamentarzystów i w mediach.

Ewaluacje miały duży wpływ na poprawę systemów wdrożeń, zwłaszcza na utworzenie większego wachlarza wskaźników i skuteczniejsze wdrażanie priorytetów horyzontalnych oraz na poprawę kryteriów wyboru projektów. Zmiany w podziale alokacji dla programów były na początku podyktowane ich możliwościami absorpcyjnymi, ale ewaluacje odegrały również pewną rolę w podjętych decyzjach.

Dwa kluczowe elementy wpłynęły na wykorzystanie śródkresowych ewaluacji:

- > **Jakość ewaluacji:** okazuje się, że częściej są wykorzystywane ewaluacje o lepszej jakości, opierające się na rygorystycznej metodologii, jasno przedstawiające wyniki i prowadzące do precyzyjnych zaleceń.
- > **Aktywne partnerstwo zaangażowane w przeprowadzanie ewaluacji:** ewaluacje były wykorzystywane częściej, gdy instytucje zarządzające i komitety monitorujące interesowały się wynikami ewaluacji i brały udział w tym procesie, dostarczając informacji i dyskutując z ewaluatorami, respektując równocześnie ich niezależność.

Wzrost kompetencji ewaluacyjnych

Komisja uważa, iż śródkresowa ewaluacja ujawniła większe kompetencje ewaluacyjne wśród jednostek odpowiedzialnych za Fundusze Strukturalne oraz wśród prowadzących ewaluacje. Chodzi teraz o wykorzystanie tego doświadczenia i wzmocnienie kompetencji z zakresu ewaluacji w całej rozszerzonej Unii. Ważne jest, aby w przyszłości dążyć do ewaluacji bardziej skierowanej na potrzeby, gdzie instytucje zarządzające i komitety monitorujące będą w większym stopniu odpowiedzialne za wyznaczenie dziedzin przynoszących wartość dodaną. Ewaluacja stanie się wówczas lepiej zintegrowanym narzędziem zarządzania, przyczyniającym się do zwiększenia skuteczności programów.

Więcej informacji: http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/tech_en.htm

Walia: gdy ewaluacja poprawia praktyki administracyjne

Doświadczenie z wcześniejszych programów wykazało, iż należy wzmocnić systemy monitorowania i ewaluacji. Walia zaczęła stosować tę zasadę, oceniając zarówno proces wdrażania, jak i uzyskane wyniki w taki sposób, aby maksymalnie zwiększyć wpływ Funduszy Strukturalnych.

Najważniejszym celem procesu wdrażania jest zapewnienie sukcesu dobrych projektów. Dlatego też Walia od samego początku całego procesu buduje solidne systemy ewaluacji i monitoringu.

Śródkresowa ewaluacja potwierdziła konieczność uzupełnienia tego podejścia o regularne kontakty z projektodawcami oraz niezbędność harmonizacji procedur. Podjęto działania, by proces składania wniosków był bardziej nastawiony na klienta i zapewniono wnioskodawcom pomoc. Niedawne badania dotyczące satysfakcji klientów potwierdziły, iż uproszczenie procedur i podejście bardziej „skierowane na klienta” daje pozytywne wyniki.

Także ewaluacja przekrojowych tematów (takich jak zatrudnienie, równość szans, środowisko...) została wzmocniona już na etapie zatwierdzania projektów, a następnie w trakcie monitorowania i przy wyłanianiu dobrych praktyk. Tak też już od chwili złożenia wniosku ekipa doradców wyspecjalizowanych w dziedzinie przekrojowych tematów współpracuje z projektodawcą w celu zawarcia ich w jego projekcie.

Projekty kładące szczególny nacisk na tematy przekrojowe są monitorowane w celu wyłonienia dobrych praktyk. Dobrym przykładem tego działania jest projekt „Genesis”: dotując usługi związane z opieką nad dziećmi dla kobiet chcących pracować lub się kształcić, projekt wspiera zarówno aktywność zawodową kobiet, jak i rewitalizację objętych pomocą obszarów. Beneficjenci mają także dostęp do usług doradztwa zawodowego. Projekt ten został uznany za dobrą praktykę i jest wdrażany w innych rejonach Walii.

Kontakt: enquiries-wefo@wales.gsi.gov.uk

Premia za efektywność

„Rezerwa wykonania” jest innowacją wprowadzoną w latach 2000-2006: 4% środków przyznanych na Fundusze Strukturalne każdemu państwu członkowskiemu odliczono na początku okresu programowania, by następnie przyznać je tym programom, które w połowie okresu realizacji osiągnęły najlepsze wyniki.

Przyznanie środków z Funduszy Strukturalnych było po raz pierwszy związane z efektywnością programów. Komisja Europejska odblokowała rezerwę wykonania wynoszącą osiem miliardów euro 23 marca 2004 r.

Co to jest „udany” program?

Rozporządzenie dotyczące Funduszy Strukturalnych¹ przewidywało, iż państwa członkowskie będą oceniać efektywność swoich programów w ścisłej współpracy z Komisją na podstawie ograniczonej liczby wskaźników monitoringu oceniających skuteczność, dobre zarządzanie oraz realizację finansową. Jeśli chodzi o skuteczność, państwa członkowskie określiły ograniczoną grupę wskaźników realizacji programu i rezultatów oraz wytyczyły śródkresowe cele efektywności. Natomiast kryteria finansowe i zarządzania były wspólne dla większości państw członkowskich; zawierały one wskaźniki i cele związane z monitoringiem, ewaluacją, kontrolą i zatwierdzaniem projektów a także z absorpcją środków finansowych.

Pod koniec 2003 r. państwa członkowskie oceniły efektywność swoich programów i przedstawiły Komisji propozycje podziału środków. W wyniku intensywnych debat prowadzonych w krótkim czasie uzgodniono wysokość przyznanych kwot. Komisja nalegała, by podział środków następował z poszanowaniem zasad przejrzystości i równości i odpowiadał obiektywnie mierzonej efektywności. W większości przypadków Komisja przyjęła propozycje państw członkowskich. W innych wystąpiła o przedstawienie dodatkowych wyjaśnień dotyczących użytych metod, a dyskusje z państwami członkowskimi doprowadziły w przypadku niektórych wniosków do zmiany podziału przyznanych na programy kwot.

Podział środków

W sumie ponad 90% programów Celów 1 i 2 otrzymało swoją część rezerwy wykonania, co nie tylko świadczy o sukcesie wdrażania Funduszy Strukturalnych, ale także o znacznej poprawie efektywności programów w stosunku do poprzednich okresów programowania.

- Blisko 80% programów Celu 1 otrzymało część rezerwy, niektóre mniej niż 4% początkowej kwoty, inne więcej. Poza 10 programami, Grecja była najbardziej surowym krajem pod względem swoich propozycji dotyczących podziału rezerwy, natomiast w Hiszpanii, Irlandii i Portugalii niektóre programy także nic nie otrzymały. W Grecji poziom podziału rezerwy wahał się od 1,3% do 16,9% całości zobowiązań. We Włoszech od 2,3% do 7,2%. W Irlandii całość środków została przyznana jednemu progra-

mu (Infrastruktura Gospodarcza i Społeczna).

- Wszystkie programy Celu 2, z wyjątkiem niektórych programów pomocy technicznej, otrzymały część rezerwy. W tym wypadku widełki podziału były znacznie węższe, odzwierciedlając dobrą efektywność programów w osiągnięciu swoich celów. Najszersze widełki można zaobserwować we Francji: podział rezerwy wahał się od 2% do 6,5% zobowiązań, i w Zjednoczonym Królestwie – od 4,02% do 5,96%.

Nagroda za dobre praktyki w zarządzaniu

Podział środków jest tylko jednym aspektem tego problemu. Skoro tak wiele programów otrzymało dodatkowe środki, to oznacza, iż osiągnęły swoje cele, ale także, że regiony UE lepiej opanowały sposoby zarządzania Funduszami Strukturalnymi. Powiązanie alokacji finansowych z kryteriami dobrych praktyk miało pozytywny wpływ na poziom absorpcji środków, na selekcję projektów, monitoring, ewaluację i kontrolę finansową.

Pierwsze podsumowanie

Komisja przeanalizowała pierwsze zastosowanie rezerwy wykonania w regionach Celu 1 i 2². Wśród trzech typów użytych wskaźników (związanych ze skutecznością, realizacją finansową i zarządzaniem), trudności związane z poprawną identyfikacją wskaźników efektywności i wytyczeniem celów utrudniały czasami ewaluację rezultatów programów na podstawie tych kryteriów. Jeśli realizacja finansowa jest lepsza, a poziom wydatków wyższy niż w latach poprzednich, to przede wszystkim dzięki regule „n+2”. Ogólne wnioski z analizy są takie, iż najbardziej efektywne były kryteria zarządzania i miały one pozytywny wpływ na wyniki programów.

Ocena rozwoju socjo-ekonomicznego

Komisja Europejska opublikowała w Internecie angielską wersję nowego „Przewodnika Oceny Rozwoju Społecznego i Gospodarczego”. Nowa pozycja jest bezpłatna i oparta na doświadczeniach programu MEANS skupionej na metodologii ewaluacji. Celem autorów jest regularne uaktualnianie Przewodnika i zbadanie, czy istnieje możliwość utworzenia interaktywnej części strony internetowej w celu ułatwienia wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy osobami przeprowadzającymi i zamawiającymi ewaluację. <http://www.evaled.info>



W okolicy nowego dworca szybkich pociągów TGV w Liège (Belgia) UE współfinansowała różne działania mające na celu ponowne ożywienie gospodarcze

(¹) Artykuł 44 rozporządzenia Rady 1260/1999 z dnia 21 czerwca 1999 r., zawierający ogólne przepisy dotyczące Funduszy Strukturalnych.

(²) Report on the Performance Reserve and Mid Term Evaluation in Objective 1 and 2 Regions, 27 lipca 2004 r. (Raport dotyczący rezerwy efektywności i międzyokresowej ewaluacji w regionach Celów 1 i 2). Dostępny pod adresem: http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evaluation_en.htm



Östra Mellansverige (Szwecja)

„Na rzecz trwałych projektów”

Fredrik Eliasson, Rada Hrabstwa Örebro, program Celu 2 dla Szwecji Wschodniej

Od chwili rozpoczęcia naszego programu dla Celu 2 pięć lat temu musieliśmy przeprowadzić zmiany dotyczące środowiska, równego statusu mężczyzn i kobiet oraz społecznej integracji imigrantów. Kwestie te są „horyzontalnymi” komponentami programu. Innymi słowy, każdy finansowany projekt musi je zawierać w swoich celach i działaniach.

Natomiast śródkresowa ewaluacja programu wykazała, że te horyzontalne priorytety były często niewystarczająco zintegrowane, w przeciwieństwie do celów wzrostu, które najczęściej były brane pod uwagę w programach. Mówiąc ogólnie, łatwo jest znaleźć projekty dotyczące wyłącznie środowiska, równego statusu mężczyzn i kobiet czy społecznej integracji imigrantów, ale o wiele trudniej jest znaleźć dobre projekty dotyczące rozwoju gospodarczego, które do swoich codziennych zadań włączałyby te właśnie elementy.

Naszym zdaniem nieuwzględnianie tych priorytetów jest spowodowane czterema przyczynami: ich niskim statusem, niedostateczną wiedzą i informacją na ich temat, nieodpowiednim włączaniem ich do projektu, bardziej lub mniej dokładną ich definicją. Dlatego też nasze wysiłki skupiliśmy właśnie na tych punktach.

> Podnieść status priorytetów horyzontalnych

Pierwszy problem polega na tym, iż przynajmniej priorytetom horyzontalnym często niższy status niż celowi globalnemu projektu, jakim jest jego bezpośredni wpływ na rozwój regionalny. Jako instytucja zarządzająca uważamy, iż należy bardziej promować te kwestie. Trzeba jednak rozpowszechnić nasz pogląd. W procedurach ewaluacji skupiamy szczególną uwagę na projektach, które rzeczywiście biorą pod uwagę priorytety horyzontalne.

Od tej pory projekty nieprzewidujące aktywnego wkładu na rzecz co najmniej jednego z tych priorytetów nie mogą już korzystać z finansowania.

> Upowszechnić wiedzę i informację

W kwestii środowiska, równego statusu mężczyzn i kobiet czy społecznej integracji imigrantów trudno jest podjąć dobre decyzje, nie dysponując odpowiednią wiedzą.

Dlatego też zarządzający programami Celu 2 dla Szwecji Wschodniej (podobnie jak w przypadku większości innych szwedzkich programów Funduszy Strukturalnych) zostali przeszkoleni w tym zakresie. Celem tych szkoleń było, aby każdy zarządzający mógł zaoferować projektodawcom konkretne rozwiązania. Oprócz tego opracowaliśmy przewodnik, w sposób

jak najprostszy wyjaśniający projektodawcom, w jaki sposób włączyć priorytety poziome do ich codziennej pracy.

> Priorytety horyzontalne od początku

Wiele projektów uwzględnia priorytety horyzontalne jedynie w końcowych etapach programowania działań, co bardzo często prowadzi do rozwiązań sztucznych lub niedostosowanych. Na tak późnym etapie nie pozostaje zbyt wiele miejsca na naturalne włączenie tych priorytetów. Chcąc uniknąć takiej sytuacji, poruszamy ten temat już w chwili pierwszego kontaktu z beneficjentem.

> Jasno i precyzyjnie określić priorytety

Chodzi o to, by przywiązywać taką samą wagę do priorytetów horyzontalnych, jak do innych priorytetów programu. Z doświadczenia wiemy, jak ważne jest, aby priorytety te były wyraźnie określone w planach projektów. Dokładne zdefiniowanie priorytetów ułatwia monitoring realizacji celów, a także pozwala nam być bardziej wymagającymi. Należy uważać, aby te wymogi nie były postrzegane jako przeszkody w realizacji projektu, ale traktowane jako możliwość oceny przez beneficjentów, jaki wpływ na rozwój i wzrost w regionie ma uwzględnienie przez nich priorytetów horyzontalnych.

> Trwały rozwój i dobrze rozumiany interes

Stwierdzamy, iż cel wzrostu ma coraz częściej tendencję do przybliżania się do celu ochrony środowiska. Ogólnie przyjmuje się, iż wzrost gospodarczy musi mieć jak najmniejszy wpływ na środowisko; my chcemy iść dalej i dążymy do tego, aby w swojej trosce o środowisko beneficjenci widzieli źródło możliwości mogących wesprzeć ich działania. Natomiast projekty mające negatywny wpływ na środowisko nie powinny otrzymywać żadnego finansowania, ponieważ w dłuższej perspektywie są szkodliwe dla rozwoju.

Czy nasze podejście do priorytetów horyzontalnych przynosi jakieś rezultaty? Mamy nadzieję, że następne ewaluacje wykażą na przykład, że imigranci są bardziej zaangażowani w program, że wymogi środowiskowe są postrzegane przez beneficjentów jako czynniki rozwoju gospodarczego lub że kobiety tak samo często biorą czynny udział w projektach, jak mężczyźni.

Już teraz można zauważyć, iż procent kobiet piastujących kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwach utworzonych przy wsparciu Funduszy Strukturalnych jest wyraźnie wyższy niż w innych przedsiębiorstwach należących do tej samej branży. Nie chcę na razie twierdzić, iż taki stan rzeczy zawdzięczamy tylko dobremu praktykom w dziedzinie wdrażania priorytetów horyzontalnych.

Kontakt: Fredrik.Eliasson@t.lst.se

Do budowy „Domu Formy” użyto wyłącznie materiałów ekologicznych

NIEMCY

„Elektroniczny majordomus” dla Funduszy Strukturalnych w Saksonii-Anhalt



Koszt całkowity: 300 000 euro
Wkład UE: 300 000 euro

„Opracowany w Saksonii-Anhalt system zarządzania efREporter umożliwia zarówno przekaz informacji drogą elektroniczną, jak i kierowanie instrumentami wsparcia finansowego oraz monitorowanie projektów na każdym etapie zarządzania programami operacyjnymi. System ten pozwala na wymianę doświadczeń i zawiera różne moduły odpowiadające kolejnym fazom zaawansowania projektu: selekcji, planowi finansowemu, wprowadzaniu danych potrzebnych do dokonania ewaluacji. System efREporter, którego faza pilotażowa została już zakończona, jest obecnie w pełni wykorzystywany w Saksonii-Anhalt. Istnieje możliwość wprowadzenia go w innych regionach europejskich, ale na razie został dostosowany i przyjęty przez kilka regionów niemieckich należących do Celu 1.”

Jürgen Biernath, Ministerstwo Finansów Saksonii-Anhalt
biernath@mw.lsa-net.de

FRANCJA

Nicéphore Cité – audiowizualna platforma zasobów i wymiany



Koszt całkowity: 7 000 000 euro
Wkład UE: 3 500 000 euro

„Chcąc wesprzeć rozwój południowej Burgundii, władze Chalon-sur-Saône postanowiły wykorzystać kulturę i wiedzę miasta, kolebki fotografii, by utworzyć międzynarodowy ośrodek technologii obrazu, dźwięku i rzeczywistości wirtualnej. Celem utworzenia Nicéphore Cité jest promocja wykorzystywania technologii cyfrowych w tak różnych dziedzinach, jak inżynieria (samochodowa, kosmiczna, nuklearna...), dziedzictwo narodowe, architektura, medycyna, techniki audiowizualne i gry wideo. Ośrodek skupia szeroki wachlarz działalności: obrazy trójwymiarowe, postprodukcje o dużej rozdzielczości, efekty wideo, filmy stereoskopowe, nagrania, utwory dźwiękowe, konserwacja i zarządzanie nośnikami obrazu... Opierając się na szerokiej sieci partnerów, Nicéphore Cité realizuje kompletny cykl zaczynający się od innowacji i kończący na rozwoju produktu, a przechodzący przez wszystkie etapy transferu technologii i tworzenia przedsiębiorstw. Dużą uwagę przywiązuje się do pomocy dla projektodawców.”

Michel Drouet, dyrektor
contact@nicephorecite.com (www.nicephorecite.com)

ZJEDNOCZONE KRÓLESTWO

Creggan Enterprises Ltd.



Koszt całkowity: 627 000 euro
Wkład UE: 314 000 euro

„Creggan Enterprises Ltd. (CEL) jest agencją rozwoju lokalnego utworzoną w 1994 r. w celu społeczno-gospodarczej rewitalizacji Creggan. Creggan posiada jedno z najstarszych osiedli socjalnych bloków mieszkalnych w Irlandii Północnej i uważane jest za jedno z najsłabiej rozwiniętych miast w regionie, ponieważ poważnie ucierpiało w wyniku 30-letniego konfliktu północnoirlandzkiego. CEL kupiła budynek zamkniętej w 1997 roku fabryki (wówczas pracę straciło blisko 600 osób), której ściany pokryte były tendencyjnymi graffiti. CEL odremontowała budynek, by utworzyć w nim siedziby nowych przedsiębiorstw lub rozwijających się firm i stworzyć nowe miejsca pracy, które mogą przyczynić się do rewitalizacji regionu.”

Maeve Hamilton, kierownik
maeve.hamilton@detini.gov.uk

GRECJA

Inicjatywa URBAN, lepiej znana dzięki fakturom za wodę



Koszt całkowity: 393 653 euro
Wkład UE: 294 240 euro

„Instytucja zarządzająca Inicjatywą URBAN chciała poinformować szeroką publiczność o różnych projektach rozwoju miasta wdrażanych w Komotini, leżącym przy granicy z Turcją i Bułgarią. Władze miejskie Komotini wpadły na oryginalny pomysł: wraz z fakturami za wodę rozprzodziły broszurę na temat inicjatywy URBAN. Był to skuteczny i ekonomiczny sposób dotarcia do wszystkich mieszkańców miasta. Do Miejskiej Spółki Dystrybucji Wody dostarczono około 20 000 egzemplarzy broszury, by ta w 2003 r. włożyła je do kopert z listopadowymi fakturami za wodę. Mając na uwadze różne wspólnoty kulturowe zamieszkujące Komotini, broszurę wydano w dwóch wersjach językowych: jedną w całości po grecku i drugą w trzech językach – po grecku, turecku i rosyjsku.”

Kiki Manola, dyrektor greckiej instytucji zarządzającej Inicjatywą URBAN
urbansite@mou.gr

Republika Czeska, Węgry, Polska, Słowacja

„Państwa z Grupy Wyszehradzkiej wspólnie pracują nad ewaluacją”



Eva Pišová, dyrektor czeskiej Jednostki Ewaluacji Funduszy Strukturalnych, David Grolig i Michal Kokeš, szefowie projektów

Wejście Republiki Czeskiej do Unii Europejskiej było wydarzeniem historycznym nie tylko dla obywateli, ale także dla władz państwowych, które musiały przyjąć nową kulturę administracyjną. Dlatego też 1 grudnia 2003 r. powstała Czeska Jednostka Ewaluacji Funduszy Strukturalnych.

Bardzo szybko jednostka musiała opracować plan ewaluacji. Zadanie to okazało się trudne, tym bardziej, że dla wszystkich zaangażowanych stron było całkiem nową operacją.

Nie mogły one także liczyć na wcześniej opracowany model dla porównywalnego pod względem wielkości kraju, mającego podobne cele społeczno-gospodarcze. Dlatego, przy ścisłej współpracy z ekspertami ze starych państw członkowskich, przedstawicielami Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej oraz innymi partnerami, zdobyto niezbędną wiedzę do przeprowadzenia ewaluacji.

Pozostałe kraje Grupy Wyszehradzkiej (Węgry, Polska i Słowacja) znajdowały się mniej więcej w podobnej sytuacji, co Republika Czeska. Historycznie rzecz biorąc, kraje te należą do tej samej cywilizacji i mają wspólne korzenie kulturowe, jak również są na porównywalnym poziomie rozwoju gospodarczego. W przeciwieństwie do innych nowych państw członkowskich, które wołały wybrać Jednolity Dokument Programowy, wszystkie te kraje popierały zarządzanie Funduszami Strukturalnymi w formie Podstaw Wsparcia Wspólnoty, zawierających kilka programów operacyjnych.

Od września 2004 r. czeska Jednostka Ewaluacji rozpoczęła współpracę ze swoimi odpowiednikami w innych krajach Grupy Wyszehradzkiej. Pierwsze zebranie robocze odbyło się 2 i 3 grudnia 2004 r. w Valtice na Morawach Południowych (Republika Czeska), podkreślając w ten sposób pierwszą rocznicę powstania naszej Jednostki Ewaluacji. Wzięli

w nim udział przedstawiciele Dyrekcji Generalnych ds. Polityki Regionalnej i ds. Zatrudnienia Komisji Europejskiej. Oprócz propozycji Komisji na lata 2007–2013, podjęto takie tematy, jak organizacja ewaluacji, koncepcja planu ewaluacji, napotymane ryzyko i problemy oraz możliwości współpracy w dziedzinie ewaluacji pomiędzy krajami Grupy Wyszehradzkiej.

To pierwsze zebranie udowodniło, że Grupa Wyszehradzka jest w pełni świadoma istoty ewaluacji. Jak na razie działania skupiają się głównie na rozwijaniu kompetencji. We wszystkich czterech krajach rozpoczęto pierwsze projekty ewaluacji oraz projekty mające na celu rozwój możliwości ewaluacji. W związku z tym uczestnicy zebrania wspomnieli o możliwości wspólnego finansowania niektórych działań związanych z ewaluacją za pośrednictwem „Pomocy technicznej”, działania przewidzianego w programach.

Generalnie można wyróżnić trzy kategorie projektów: te z obecnego okresu programowania, te, które są przewidziane na lata 2007–2013 oraz projekty przeznaczone na rozwój kompetencji ewaluacyjnych. Te ostatnie są najbardziej zaawansowane.

Wszystkie Jednostki Ewaluacji przyznają, że niemożność znalezienia kompetentnych kadr – zarówno w obrębie jednostek, jak i poza nimi – może mieć negatywny wpływ na powodzenia działań związanych z ewaluacją. Innym ważnym ryzykiem może być opóźnienie w przeprowadzeniu ewaluacji z powodu braku wystarczających danych do monitoringu lub słabej jakości usług dostarczanych przez kontrahentów.

Postanowiliśmy zatem współpracować, by opracować wysokiej jakości narzędzia ewaluacji, zapewnić dobre zaplanowanie ewaluacji i wdrożyć połączone systemy monitoringu. Inne działania prowadzone w ramach współpracy będą dotyczyły wymiany informacji i doświadczenia we wdrażaniu projektów, metod i określania kryteriów ewaluacji. W trosce o poprawę praktyk, jednostki ewaluacji doszły również do porozumienia i postanowiły podzielić się przykładami dobrych i złych projektów ewaluacji.

Przygotowanie kolejnego spotkania zostało powierzone przedstawicielom polskiej Jednostki Ewaluacji.

Kontakt: Eva.Pisova@mmr.cz;
David.Grolig@mmr.cz

Uczestnicy zgromadzenia w Valtice



Zoptymalizować wpływ pomocy europejskiej

Irlandzka recepta na sukces

Dzięki temu, że potrafiła wykorzystać wszystkie możliwości pomocy unijnej, Irlandia, najbiedniejsza z krajów Wspólnoty Europejskiej w chwili przystąpienia do niej w 1973 r., trzydzieści lat później stała się jednym z najlepiej prosperujących państw Unii. Co tak bardzo rozpędziło Irlandczyków? Jakich dobrych rad mogliby udzielić nowym państwom członkowskim? Antologia dobrych praktyk.



Autostrada M1 przecina estuarium w Broadmeadows

Obcokrajowiec, który przejeżdża przez Dublin, myśli, że powrócił do wspaniałych lat sześćdziesiątych (*Golden Sixties*). Dwie rzeczy szczególnie go uderzają: młody wiek setek pieszych, którzy szybkim krokiem przemierzają ulice miasta i liczba żurawi sterczących ku niebu nad irlandzką stolicą. Jeśli jest zmotoryzowany, dorzuci jeszcze trzecie spostrzeżenie: powolny ruch uliczny, spowodowany raczej chronicznymi korkami w mieście, aniżeli spokojnym charakterem irlandzkich kierowców.

Irlandia zdecydowanie nie jest już tym spokojnym ogrodem na końcu Europy, który ludzie odwiedzali jedynie po to, by odpocząć. Kartka pocztowa ze stadem owiec blokującym małą uliczkę na oczach zrozpaczonego i zaskoczonego turysty jest już nieaktualna, z wyjątkiem być może kilku zakątków na wsi. Wszędzie, nawet w części zachodniej i przygranicznej, zdecydowanie mniej zadbanej niż Dublin, dzisiejsza Irlandia przypomina ogromny plac budowy, kraj pełen zgiełku, zajęty odbudową swoich dróg, mieszkań, usług... z pomocą funduszy europejskich.

Efektywność i skuteczność

– W latach 2000–2006 w całym kraju wdrażanych jest 75 projektów EFRR, cztery projekty Funduszu Spójności, siedem transeuropejskich projektów transportowych (TEN-T) i trzy projekty INTERREG IIIA – wyjaśnia Lillian Butler, zarządca funduszy wspólnotowych w National Roads Authority, irlandzkim przedsiębiorstwie budowy dróg i mostów. – *Wszystko zaczęło się wraz z Jednolitym Aktem* – twierdzi Jim Higgins, koordynator Funduszy Strukturalnych i Funduszu Spójności w Irlandii. – *Choć to z pewnością nie tłumaczy całego naszego sukcesu, pomoc regionalna była decydującym czynnikiem, któremu zawdzięczamy nasz start.*

Jeśli Irlandia stała się statystycznie jednym z najbogatszych krajów Unii, to między innymi dlatego, iż potrafiła wykorzystać przyznane jej dotacje z funduszy unijnych jako dźwignię rozwoju: 5,58 miliarda euro w latach 1994–1999, 4,31 miliarda w latach 2000–2006.



Wewnątrz oczyszczalni w Ringsend

– Oprócz liczb, dzięki Funduszom Strukturalnym także wiele się nauczyliśmy – kontynuuje Jim Higgins. – Zarządzanie nimi umożliwiło polepszenie krajowych praktyk i, co jest bardzo ważne, długoterminowe planowanie i ewaluację. Sami byśmy do tego doszli, ale zajęłoby to nam więcej czasu. Mamy także szczęście, że jesteśmy małym krajem, z niezbyt rozbudowaną administracją, która może liczyć na sprawne struktury i nieformalne sieci. W pewnym sensie wszyscy się znają, co ułatwia sprawę... Efektywność, korzyści/koszty, umiejętność szybkiego wdrażania dobrze funkcjonujących projektów – oto, co od dawna się liczyło i co bardzo dobrze się sprawdziło. Teraz bardziej przejmujemy się skutecznością: jaka jest rzeczywista wartość dodana projektu dla obywatela czy użytkownika?

Właśnie skuteczność legła u podstaw budowy *Lucas* (w języku galijskim znaczy „Prędkość”), nowego, ultranowoczesnego dublińskiego tramwaju: dwie linie – jedna o długości dziewięciu km i druga – 15 km, otwarte kolejno w czerwcu i wrześniu 2004 r.

– *Lucas* jest projektem mającym duży wpływ na rozwój struktury – podkreśla Tom Manning, dyrektor public relations Railways Procurement Agency. – Przewożąc 50 000 pasażerów dziennie, przyczynia się do zmniejszenia ruchu ulicznego i łączy różne węzły komunikacji zbiorowej w Dublinie: Dworzec Północny i Południowy, pociągi podmiejskie DART, duże linie autobusowe. Uczestniczy również w rewitalizacji miasta: od

czasu jego uruchomienia sklepy znajdujące się wzdłuż linii tramwajowej notują wzrost liczby klientów o 75%, natomiast wartość pobliskich mieszkań w trzy miesiące wzrosła o 15%. Także biedniejsi mieszkańcy czerpią z tego korzyści: osiedla bloków socjalnych, jak dotąd niemające dobrego połączenia, mają obecnie bezpośredni dostęp do centrum miasta. Koszt inwestycji: 775 milionów euro, z czego 80 milionów z EFRR. – Nieco ponad 10%, to może się wydawać niewiele – komentuje Tom – ale wkład Europy był dla nas symbolem, który dodał nam wiary w siebie i uwiarygodnił rentowność projektu.

Przejawem skuteczności jest także ukończenie w 2003 r. jednej z największych oczyszczalni w Europie – Ringsend Wastewater Treatment Works w ramach Dublin Bay Project, ogromnego zakładu uzdatniania wody Zatoki Dublińskiej, którego budowę rozpoczęto w 1994 r. Jest to inwestycja warta 300 milionów euro, w 80% finansowana z Funduszu Spójności, która wymagała położenia podwodnego rurociągu o długości 10,5 km, łączącego zakład ze stacją pomp znajdującą się w Sutton, po drugiej stronie zatoki. Zakład oczyszcza taką ilość ścieków, jaką wytwarza 1,7 miliona mieszkańców.

Oprócz ogromnych rozmiarów i oczywistej nowoczesności, oczyszczalnia prezentuje wszelkie cechy charakterystyczne dla dobrego projektu: jest innowacyjna pod względem technicznym (jest to jedyny tego typu zakład łączący hydrolizę węglową, proces fermentacji osadów i suszarki termiczne) i niezwykle ekonomiczna (10 centymów na m³; osiem euro na osobę rocznie), pokrywa 60% swojego zapotrzebowania na energię. Projekt uwzględnia również kwestie środowiskowe: zagospodarowano trawnik o powierzchni dwóch hektarów, by zapewnić przylatującym do Ringsend gęsiom brunatnym miejsce na żerowisko. Szacuje się, iż dzięki zakładowi udało się usunąć 75% źródeł zanieczyszczenia zatoki i ponieważ jest to jedna z nielicznych stolic posiadających plażę, Dublin ma nadzieję otrzymać europejskie zezwolenie na kąpiele w zatoce już latem 2005 r.

Zaangażować mieszkańców w realizację projektów

– Ze względu na rodzaj działalności i lokalizację nieopodal obszarów zamieszkałych, zarządzanie takim projektem nie jest rzeczą łatwą – wyjaśnia Battie White, inżynier Rady Miejskiej Dublina i kierownik projektu Dublin Bay. – Dlatego przedstawiliśmy dwie główne zasady, którymi kierujemy się w pracy: regularnie wykonujemy benchmarking, porównując się do podobnych jednostek za granicą, w Anglii i Stanach Zjednoczonych. Przede wszystkim angażowaliśmy lokalnych mieszkańców już w chwili opracowywania projektu. – Battie wyjaśnia: W 2000 r. wraz z mieszkańcami wybrzeża utworzyliśmy „lokalne grupy łączności”, które spotykają się co miesiąc, by przekazać sobie informacje i spostrzeżenia na temat postępu prac, a teraz działania zakładu. To było ryzykowne, ale zadziałało: budowa oczyszczalni nie wzbudziła w końcu żadnego sprzeciwu ze strony mieszkańców ani żadnej negatywnej reakcji mediów.

Informowanie lokalnej społeczności jest podstawową zasadą także dla Jima McGovern, dyrektora West Regional Authority w północno-zachodniej Irlandii. Jim pilotował wdrażanie w aglomeracji Galway (70 000 mieszkańców) jednej z 19 nowych szerokopasmowych sieci teleinformatycznych instalowanych

ostatnio w Irlandii: *Chodzi nam o zaoferowanie przedsiębiorstwom nowoczesnej infrastruktury za cenę równie konkurencyjną, jak na wschodzie Irlandii lub w Zjednoczonym Królestwie.* W Galway pociągnięto 57 km wysokoprzepustowych linii za 9,9 milionów euro, z czego osiem milionów pochodziło z EFRR. Podczas całego trwania prac, pomiędzy lutym 2003 r. a marcem 2004 r., lokalne radio codziennie informowało swoich słuchaczy o postępie robót: *W każdy poniedziałek dostarczaliśmy im plan robót na cały tydzień. Szeroko rozpowszechniliśmy również mapę sieci, dołączając ją do gazet. Kiedy ludzie wiedzą, gdzie będziemy, kiedy ich ulica będzie zamknięta i na jak długo, w dużej mierze akceptują projekt.*

Tym bardziej, że instalacja szerokopasmowej linii w Galway przyspieszyła rozwój innych infrastruktur: *Żeby nie pruć kilkakrotnie ulic, skorzystaliśmy z okazji i w tych samych wykopach położyliśmy 23 km gazociągu i 10 km kabli elektrycznych.* Stąd oszczędności, które w dużym stopniu wpłynęły na obniżenie kosztów. Poza tym – dodaje Jim – *rząd irlandzki zakupił kable światłowodowe dla wszystkich 19 sieci, co pozwoliło nie tylko uzyskać niższą cenę, ale zapewniło również identyczny i spójny produkt końcowy w całym kraju. Dobry partner na każdym szczeblu decyzyjnym, to bardzo ważne.*

Partnerstwo

Taką samą opinię podziela Finbarr Breslin: *Trzeba mieć wizję, patrzeć długoterminowo i móc liczyć na partnerstwo z dobrze zmotywowanymi działaczami.* W latach 80. ta siostra zakonna utworzyła wraz z kilkoma matkami z małego miasteczka Mullingar w hrabstwie Westmeath w środkowej Irlandii stowarzyszenie kobiet pragnących wziąć w swoje ręce niektóre projekty mogące zaspokoić ich potrzeby. Począwszy od opieki nad dziećmi, której brak jest silnie odczuwalny w Irlandii, podczas gdy odsetek pracujących kobiet i kobiet samotnie wychowujących dzieci ciągle rośnie. Od tego czasu Women's Community Projects (Mullingar) Association odzwierciedla zmianę sytuacji irlandzkiej kobiety, jaka dokonana się na przestrzeni ostatnich 25 lat: stowarzyszenie organizuje szkolenia, które z biegiem czasu zmieniają



Kilku małych bywalców żłobka w Mullingar

swój profil: począwszy od nauki prac domowych (1985 r.) do kursów rzemiosła artystycznego i nauki czytania i pisania (2004 r.) przez szycie mundurów (1985-87 r.), kursy dla sekretarek, księgowych i obsługi komputera (od 1997 r.) oraz kursy angielskiego dla imigrantek (od 2002 r.).

Oprócz różnych projektów dotyczących integracji społeczno-zawodowej (współfinansowanych przez Inicjatywę Wspólnotową EQUAL) oraz usług osiedlowych (posiłki dostarczane do domu, doradztwo finansowe...), stowarzyszenie zarządza dziś rozbudowanym kompleksem składającym się ze żłobka, przedszkola i świetlicy dla dzieci ze szkoły podstawowej. Rozpoczęty w 1997 r. projekt był współfinansowany przez EFRR i EFS oraz przez około piętnastu partnerów publicznych i prywatnych. Marcella O'Reilly, jedna z pracownic stowarzyszenia, podkreśla: *Trzeba umieć zarządzać kompleksową działalnością, w tym także inżynierią finansową: projekty socjalne mobilizują zazwyczaj dużą liczbę uczestników i źródeł finansowania.*

Clustering

Poradzić sobie ze złożonością i zerwać z izolacją – oto dwa powody istnienia *Leitrim Design House*, sieci skupiającej około sześćdziesięciu artystów i twórców rzemiosła artystycznego. Grupa ta (*cluster*) ma do dyspozycji sklep znajdujący się w centrum Carrick-on-Shannon, małego miasteczka turystycznego. Dzięki licznym funduszom i programom europejskim (EQUAL, PEACE, INTERREG...) oraz FAS, krajowego ośrodka kształcenia zawodowego, wytwórcy ci mają dostęp do całego wachlarza usług (szkolenia, promocje, komercjalizacja, wymiany, partnerstwo...) oraz do indywidualnego wsparcia. – *To przypomina nieco przenośnik taśmowy – wyjaśnia Tim Guilbraide, szef projektu. – Chcąc stawić czoło rynkowi, wytwórca przychodzi najpierw z niczym, a potem krok po kroku jego projekt się rozwija do chwili, aż nie*



Tim Guilbraide w sklepie Leitrim Design House

potrzebuje już pomocy, a nawet może sam przekazać swoje doświadczenie innym członkom grupy.

– Skupienie osób działających w tej samej branży jest w środowisku wiejskim rzeczą bardzo ważną, ponieważ wytwórcy mają tu raczej tendencję do życia w izolacji – wyjaśnia Joe Lowe, dyrektor Leitrim County Enterprise Board, Rady Przedsiębiorstw hrabstwa, która rocznie wspiera około 30-35 projektów gospodarczych. – Takie skupianie się w grupy (clustering) ułatwia wymianę doświadczeń i informacji, współzawodnictwo... Są to elementy konieczne do uzyskania sukcesu handlowego. Szacujemy, że skupienie wytwórców rzemiosła artystycznego w sieć przyczyniło się do powstania około stu nowych miejsc pracy.

Cluster jest czymś więcej niż tylko modnym słowem: w Irlandii oznacza koncepcję, która wyszła poza krąg przedsiębiorstwa, by się rozpowszechnić i skupić wszystkie vitalne siły regionu. Pomiedzy Carrick-on-Shannon i Boyle, wzdłuż jeziora Key, rozciąga się wspaniała posiadłość dawnych arystokratów, którą w 1957 r. władze irlandzkie wykupiły, by przekształcić ją w rodzinną atrakcję turystyczną. Ale z braku odpowiednich inwestycji posiadłość zaczęła niszczeć, aż w końcu została zamknięta. – Przeprowadziliśmy ankietę wśród mieszkańców, stowarzyszeń i profesjonalistów z branży turystycznej i utworzyliśmy grupy refleksyjne w celu określenia lokalnych potrzeb i zebrania maksymalnej liczby pomysłów, by doprowadzić to wyjątkowe miejsce do dawnej świetności – mówi Neil Armstrong, dyrektor ds. turystyki przy Radzie Hrabstwa Roscommon.

Wynik tej zbiorowej konsultacji: przekształcenie do 2007 r. Lough Key Forest Park w ośrodek rekreacji, oparty na „grupach działań” i modelu telewizyjnych gier przygodowych takich jak „The Crystal Maze” (Kryształowy Labirynt) czy „Fort Boyard”. Koszt: osiem milionów euro, z udziałem EFRR. Oczekiwany wpływ na zatrudnienie: około dziesięciu pełnych etatów i około dwudziestu miejsc pracy w niepeł-

nym wymiarze godzin. – Ale uwaga – ostrzega Neil – ważne jest, aby przetrwać: w turystyce, tak jak w innych dziedzinach, łatwiej jest stworzyć jakąś atrakcję, niż ją utrzymać. Szczególnie, że bez przerwy trzeba wprowadzać jakieś innowacje, ale za wszelką cenę należy wystrzegać się modernizmu, ponieważ technologie szybko wychodzą z mody.

Badania i innowacje

Ośrodki produkcyjne także wychodzą z mody. Choć „celtycki tygrys” wciąż przeżywa wielki skok (ponad 6% wzrostu PKB w 2004 r.), Irlandia także zaczyna obserwować, jak niektóre z dziedzin działalności, które zdecydowały o jej sukcesie, są przenoszone do innych krajów, tym bardziej, że jej gospodarka coraz bardziej jest zależna od dużych międzynarodowych koncernów. Irlandzki sektor produkcyjny musi zatem poszerzyć gamę produktów i skupić się na sektorach o bardzo dużej wartości dodanej. Tutaj, podobnie jak w innych krajach Europy, strategia lizbońska odgrywa ważną rolę. – W naszym zdecentralizowanym regionie, który z pewnością nie zanotował takiego boomu jak Dublin, trzeba koniecznie zacząć od edukacji – stwierdza Constance Hanniffy, przewodnicząca zgromadzenia regionalnego Border, Midland & Western (BMW), irlandzkiego regionu należącego do Celu 1. – Irlandia całkowicie się wpisuje w ducha strategii lizbońskiej – potwierdzają Gerry Finn, dyrektor regionu BMW, i jego zastępca Kieran Moyland. – Właśnie przechodzimy od bezpośredniego wsparcia dla przedsiębiorstw do wsparcia nieco bardziej pośredniego, skierowanego na badania i innowacje.

Dzięki temu w pięć lat „dobry uczeń Europy” dziesięciokrotnie zwiększył środki publiczne przyznawane naukowcom: z 20 milionów euro przed rokiem 2000 państwo zwiększyło roczne nakłady do około 200 milionów. – Jednak to stanowiło zaledwie 1,12% PKB w 2003 r. i bez pomocy takich potężnych instrumentów, jak PRTL¹ czy EFRR, takim średnim instytucjom jak nasza bardzo trudno byłoby rozwinąć dział badawczy – wyjaśnia Jason Twamley, dziekan wydziału badań naukowych Irlandzkiego Narodowego Uniwersytetu w Maynooth, który w 2003 r. otworzył nowy pawilon bioinżynierii i inżynierii elektronicznej. Blisko jedną trzecią z 16,1 miliona euro, które wydano na infrastrukturę pokrył EFRR.

Ale w tych czasach, niepewnych dla długoterminowej europejskiej spójności i konkurencyjności, jaką dobrą radę mógłby dać koordynator Funduszy Strukturalnych w Irlandii swoim odpowiednikom w nowych państwach członkowskich? Odpowiedź Jima Higginsa: Uprzywilejować dobra publiczne, skupić inwestycje na szkoleniu, edukacji, nauce, infrastrukturze i usługach służących całemu społeczeństwu i przynoszących korzyści wszystkim. Pomoc skierowana wyłącznie do sektora prywatnego szybko osiąga swoje granice.

Irlandzka instytucja zarządzająca opublikowała w marcu 2004 r. doskonały „Guide to the Implementation and Administration of EU Structural and Cohesion Funds in Ireland” („Przewodnik wdrażania i zarządzania Funduszami Strukturalnymi i Funduszem Spójności w Irlandii”), który dzięki jasnemu i całościowemu przedstawieniu problemu może ułatwić realizację projektów finansowanych z funduszy wspólnotowych. csinfo@csfunits.irlgov.ie



Tomás Ward i Charles Markham w swoich laboratoriach w ośrodku uniwersyteckim Maynooth, korzystającym z pomocy EFOR – ci dwaj naukowcy skonstruowali urządzenie pozwalające zamienić neurologiczne impulsy mózgu na znaki

(¹) Programme for Research in Third Level Institutions (Program Badawczy dla Instytucji Trzeciego Stopnia).

Walonia (Belgia)

„Wymiana dobrych praktyk w zarządzaniu pomiędzy regionami”



Luc Hougardy, Ministerstwo Walonii, Dyrekcja ds. Programów Europejskich

Trzeba stwierdzić, iż władze regionów wolą wypowiadać się na temat dokonań, aniżeli zarządzania dokumentami związanymi z programowaniem.

Jednak sprostanie wymogom określonym w europejskich rozporządzeniach ma duży wpływ na wdrażanie programów zarówno pod względem skuteczności, jak i wydajności. Dlatego wydało nam się szczególnie interesujące, by rozpocząć pilotażową akcję mającą na celu poznanie systemów zarządzania, monitoringu i kontroli, działających w innych regionach Europy i w ten sposób zapoczątkować proces wymiany dobrych praktyk i porównania rezultatów (*benchmarking*) pozwalający ocenić, w jakim zakresie można je przenieść i zastosować w regionie Walonii.

Taki był cel projektu realizowanego z inicjatywy Walonii przez Dyrekcję ds. Programów Europejskich, która w obrębie Ministerstwa Walonii jest odpowiedzialna za wdrażanie systemów zarządzania, monitoringu i kontrolę programów współfinansowanych głównie przez EFRR.

Pięć innych regionów wzięło udział w tej wymianie, której ogólną organizację powierzono zewnętrznemu konsultantowi, a współfinansowanie zapewnił EFRR w ramach pomocy technicznej dla Celu 2: Region Rodan-Alpy (Francja), Piemont i Liguria (Włochy), wschodnia Anglia (Zjednoczone Królestwo) i Maastricht (Niderlandy).

Oprócz wiedzy, jaką można zdobyć przy porównywaniu systemów, trzeba zaznaczyć, że przeprowadzone wizyty pozwoliły także nawiązać bezpośredni kontakt z naszymi partnerami. Mogliśmy osobiście odwiedzić naszych francuskich (Radę Regionalną i Prefekturę Regionu Rodan-Alpy) i włoskich odpowiedników (Departament Przemysłu dla Piemontu i Departament Spraw Europejskich dla Ligurii). Poza tym bardzo interesujące było zdanie sobie sprawy z tego, iż inne regiony najczęściej też muszą się borykać z takimi samymi trudnościami, jak nasze.

Pod koniec tej wymiany jasno było widać, że systemy wdrożone w Walonii są pozytywnie oceniane przez naszych europejskich kolegów. Zanotowali dwie dobre praktyki walońskiego systemu:

> **proces selekcji:** Region Walonii powołał niezależną grupę *Task Force* składającą się z pracowników uniwersytetów i przemysłu z obszarów objętych Celem 2, której zadaniem jest wydawanie rekomendacji dla rządu walońskiego, by pomóc mu w wyborze projektów, sprawdzając ich zgod-

ność ze strategiami określonymi w „Jednolitym dokumencie programowym”;

> **system informatyczny** monitorujący programy, umożliwiający monitoring *on-line* współfinansowanych projektów.

Poza tym okazało się, że w niektórych dziedzinach (instytucja płatnicza, roczne raporty na temat działań informacyjno-promocyjnych, nakładanie się poziomów kontroli...) systemy wdrożone w Walonii sięgały dalej, niż systemy wprowadzone w innych regionach.

Oto główne interesujące według nas praktyki prowadzone przez naszych partnerów, które wyłoniliśmy i które moglibyśmy w całości lub w części włączyć do systemu walońskiego:

> W Pemoncie system *overbooking*, wykorzystujący krajowe dotacje przyznawane na projekty będące w realizacji, pozwala przekroczyć przewidziane budżety EFRR i tym samym stanowi rezerwę łagodzącą skutki zaprzestania realizacji projektów. Dzięki temu końcowy poziom wykorzystania środków wyniósł w latach 1994-1999 aż 99%. Kolejną ciekawą praktyką jest *Chronoprogramme*, wprowadzony w celu uniknięcia wycofania środków po upływie dwóch lat na podstawie reguły „n+2”. Dzięki niej przyznaje się projektom premie (związane z poziomem interwencji), gdy przestrzegane są terminy, i nakłada kary przy ich przekroczeniu.

> We wschodniej Anglii wykorzystywanie **lokalnych agencji (Local Area Groups)** oraz **grup wsparcia**, które pomagają operatorom w opracowywaniu i monitorowaniu ich projektów. Kwartalne wizyty w terenie pomagają operatorom wdrożyć ich projekt i zapewnić dobry monitoring prowadzonych działań.

Reasumując: to doświadczenie było bardzo wzbogacające i mamy wielką nadzieję, że nawiązane kontakty ułatwią nam wdrażanie nowych rozporządzeń dotyczących zarządzania i kontroli w latach 2007-2013. Zapraszamy wszystkie zainteresowane regiony do wzięcia udziału w tej „giełdzie” wymiany, by jeszcze bardziej ułatwić proces wdrażania programów w ramach upraszczania procedur administracyjnych.

Kontakt: l.hougardy@mrw.wallonie.be

Tel. (32) 81 33 39 27;

faks (32) 81 33 37 44

<http://economie.wallonie.be>

(<http://europe.wallonie.be>)

Andaluzja (Hiszpania)



„Wysiłek wszystkich uczestników włożony we współpracę i koordynację pracy”

Dyrekcja Generalna ds. Funduszy Wspólnotowych Hiszpańskiego Ministerstwa Gospodarki i Finansów

Andaluzja, jeden z największych i najbardziej zaludnionych regionów Europy, korzysta w obecnym okresie programowania z największego pod względem finansowym programu Funduszy Strukturalnych. Zintegrowany Program Operacyjny Andaluzji (POIA – Cel 1) otrzymał na lata 2000-2006 dotację z Funduszy Strukturalnych w wysokości 7840,414 miliona euro na inwestycje o całkowitej wartości 11 288 milionów. Po przyznaniu w 2004 r. „rezerwy wykonania” przeznaczonej dla najbardziej udanych projektów, pomoc osiągnęła 8186 milionów euro przy całkowitych kosztach wynoszących 12 026 milionów. POIA jest wdrażany pod kierownictwem różnych organów administracji państwowej oraz rządu (*Junta*) Andaluzji.

W kilku słowach, strategia ta polega na wyrównaniu zaległości regionu pod względem infrastruktury niezbędnej do jego rozwoju, z równoczesnym położeniem nacisku na inwestycje w konkurencyjność struktur produkcyjnych, zasoby ludzkie i zatrudnienie i z zachowaniem wzmocnionej troski o badania naukowe, rozwój technologiczny i społeczeństwo informacyjne.

Śródkresowa ewaluacja potwierdziła słuszność tej strategii, biorąc pod uwagę fakt, że sytuacja w regionie nie przeszła żadnych poważnych zmian wymuszających rewizję programu. Dokonano poważnego wysiłku na rzecz współpracy i koordynacji między wszystkimi zaangażowanymi stronami: władzami odpowiedzialnymi za programowanie, władzami lokalnymi, liderami życia gospodarczego i społecznego. Partnerstwo to zaowocowało dobrze opracowanym programem, który jest także spójny z innymi dokumentami dotyczącymi programowania istniejącymi na szczeblu regionalnym i krajowym, z priorytetami UE, programami wieloregionalnymi, Inicjatywami Wspólnotowymi i Działaniami Innowacyjnymi.

Ewaluacja wykazuje także, że POIA w dużym stopniu przyczynił się do zapoczątkowania realnego procesu dążenia do wyrównania poziomu rozwoju gospodarczego w Andaluzji.

Dwa narzędzia wprowadzone do rozporządzeń Funduszy Strukturalnych na lata 2000-2006 w celu powiązania dotacji z wynikami zachęciły do realizacji celów: wcześniej wspomniana rezerwa wykonania oraz zasada „n+2” dotycząca automatycznego wycofania środków niewykorzystanych w ciągu dwóch lat.

Poza tym opracowanie zintegrowanych programów umożliwiło wzmocnienie mechanizmów koordynujących programy oraz wykorzystanie potencjalnych synergii. Działania z zakresu monitoringu i ewaluacji również zostały ulepszone. Trzeba tu wspomnieć o utworzeniu różnorodnych wskaźników dla monitorowania licznych działań priorytetu „równość szans”, a także dla wdrażania dużych projektów dotyczących infrastruktury ochrony środowiska. Jest to owoc włożonej w poprzednim okresie

pracy na rzecz zwiększenia świadomości – nawet, jeśli cel nie został w pełni osiągnięty – podczas dni organizowanych przez kompetentne instytucje w celu włączenia do planowanych działań zasad równości szans i poszanowania środowiska.

Według danych z grudnia 2004 r. w latach 2000-2004 POIA osiągnął poziom absorpcji finansowej w wysokości 72%, a w okresie 2000-2006 - 51%. Biorąc pod uwagę pozostałe lata, które, jak wiemy z doświadczenia, zapewniają największe postępy, taka sytuacja jest bardzo zadowalająca. Średnia 72% została przekroczona w przypadku trzech priorytetów: konkurencyjności i systemów produkcyjnych (79%), zasobów ludzkich (84%), sieci transportowych i energetycznych (92%). Obszary tematyczne „środowisko, obszary naturalne i zasoby wodne”, a także „rolnictwo i rozwój terenów wiejskich” zostały zrealizowane jedynie w 43%.

Konkretne liczby można przedstawić w przypadku następujących priorytetów:

- > **konkurencyjność i systemy produkcyjne:** 6550 przyznanych dotacji, 11 172 osoby samozatrudniające się, 9054 przedsiębiorstwa otrzymujące dotacje, 5524 miliony inwestycji prywatnych, 129 małych i średnich przedsiębiorstw eksportujących po raz pierwszy;
- > **społeczeństwo oparte na wiedzy (innowacje, badania i rozwój, społeczeństwo informacyjne):** 2327 osób (w tym 1267 kobiet) skorzystało z pomocy na rzecz badań naukowych i rozwoju technologicznego, 244 projekty badań naukowo-rozwojowych współfinansowanych dla 17 648 naukowców, 24 wyremontowane i wyposażone w sprzęt naukowy ośrodki, 1913 sieci informatycznych założonych w budynkach administracji publicznej, z których korzysta 230 438 osób.
- > **zasoby ludzkie:** 898 utworzonych placówek szkolenych, 68 nowych ośrodków szkoleniowych i 566 wyremontowanych ośrodków, działania z zakresu alternatywnego kształcenia dla 24 000 osób mających zaległości w edukacji (w tym 6560 kobiet), wsparcie na rzecz wprowadzenia 47 000 osób na rynek pracy, pomoc dla 27 606 długoterminowych bezrobotnych (w tym 16 757 kobiet), pomoc w integracji zawodowej 17 766 młodych ludzi (w tym 7690 kobiet).

Projekty infrastruktury transportowej, które w większości mieszczą się w ramach Sieci Transeuropejskich, także są na dobrej drodze do realizacji. Trzeba również wspomnieć o utworzeniu obszaru działalności dla przedsiębiorstw takich jak Alqueria (Huelva), Peral (Arcos de la Frontera, Kadyks), Park Jubilerski w Kordobie czy Europejskie Centrum Przedsiębiorczości i Innowacji w Kampusie Salud w Grenadzie.

Strona internetowa i kontakt:

<http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/fondos/POIA/poia.htm>

NIDERLANDY

Rewitalizacja starej dzielnicy północnej w Rotterdamie



Koszt całkowity: 851 059 euro
Wkład UE: 212 753 euro

„Dworzec Północny w Rotterdamie był zaniedbany, wyglądał ponuro, jak prawdziwy miejski wrzód. W latach 2002-2004 w ramach Inicjatywy Wspólnotowej URBAN II rozpoczęto realizację projektu, którego celem była zmiana dworca i jego okolic w węzeł transportu publicznego, pewny, praktyczny, atrakcyjny, ułatwiający przepływ pasażerów i łatwy w zarządzaniu. Przeprowadzono wiele prac i ulepszeń: utworzono strefę, gdzie można podwieźć osoby udające się w podróż (Kiss & Ride), zainstalowano nowe oświetlenie, zbudowano postoje dla taksówek, parkingi dla autobusów i rowerów, chodniki, położono kable, tak zaprojektowano wszelkie wyposażenie, aby umożliwiała korzystanie z różnych środków transportu, przeniesiono kiosk muzyczny, zwiększono częstotliwość patroli policyjnych... Dzięki temu projektowi Dworzec Północny w Rotterdamie przeszedł prawdziwą metamorfozę: stał się miejscem przyjaznym, bezpiecznym i dobrze zorganizowanym. Ta modernizacja powinna w dłuższej perspektywie przynieść znaczne korzyści społeczne i gospodarcze, począwszy od lepszych warunków życia w dzielnicy Oude Noorden.”

Adri Hartkoorn, koordynator programu URBAN II „Noord aan de Rotte”
a.hartkoorn@obr.rotterdam.nl (www.noordaanderotte.nl)

PORTUGALIA

Nowe leki pochodzenia naturalnego



Koszt całkowity: 403 287 euro
Wkład UE: 94 431 euro

„Zgłoszony przez S.A. Labor Qualitas oraz Instytut Biologii Eksperymentalnej i Technologicznej (IBET) projekt „NATURFAR” mieści się w ramach współpracy między instytutami badawczo-rozwojowymi a spółkami technologicznymi z branży farmaceutycznej. Jego celem jest opracowanie procesu wytwarzania opartego na zaawansowanej technologii, ekstrakcji za pomocą płynów nazywanych „superkrytycznymi”, specjalnie przystosowanych dla przemysłu farmaceutycznego. Projekt ma umożliwić wprowadzenie na rynek innowacyjnych produktów składających się z substancji aktywnych, które nie są objęte patentami zgłoszonymi przez spółki z tej samej branży. NATURFAR jest owocem strategii poszerzenia gamy rynku farmaceutycznego, który, aż do ostatnich lat, ograniczał się do hurtowego wytwarzania produktów chemii farmaceutycznej.”

Francisco Sousa Soares, zarządca Programu Operacyjnego „Nauka i Innowacje 2010”
Poci2010@poci2010.mcies.pt

DANIA

Program eksportu z północnej Jutlandii



Koszt całkowity: 3 000 000 euro
Wkład UE: 2 000 000 euro

„Program ten jest wynikiem badań, które wykazały, że przedsiębiorstwa z północnej Jutlandii dysponują niewykorzystanym potencjałem eksportowym, który waha się pomiędzy 400 a 500 milionów euro rocznie. Okręg północnej Jutlandii postanowił zatem zareagować. Została powołana grupa ekspertów w dziedzinie eksportu w celu przygotowania programu, który jak do tej pory jest największym przedsięwzięciem w dziedzinie eksportu kiedykolwiek podjętym przez duński region. Program pomaga producentom zwiększyć możliwości sprzedaży swoich produktów za granicę. Pomoc polega na oddaniu do ich dyspozycji konsultantów, których honoraria są w 70% pokrywane z funduszy dla Celu 2. Konsultanci wykonują badania rynku, opracowują strategię eksportową itd. Operacja ta powinna przyczynić się do utworzenia 354 nowych miejsc pracy. Stąd decyzja władz okręgu, by wdrożyć dodatkowy program przeznaczony dla około 150 nowych przedsiębiorstw.”

Gitte Madsen, menadżer projektu, okręg Północnej Jutlandii
amt.gm@nja.dk

WŁOCHY

Ośrodki kompetencji w Kampanii



Koszt całkowity: 237 738 000 euro
Wkład UE: 83 204 500 euro

„Celem sieci Ośrodków Kompetencji w regionie Kampania jest propagowanie wiedzy, wykrywanie potrzeb i przekazywanie małym i średnim przedsiębiorstwom innowacyjnych rozwiązań. 10 ośrodków należących do sieci pracuje w siedmiu dziedzinach: analiza i monitorowanie ryzyka środowiskowego, zaawansowana biologia i jej zastosowanie, ochrona i eksploatacja dóbr kultury i przyrody, produkcja rolno-spożywcza, nowe technologie na usługach produkcji, technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT), transport. Ostatecznym celem jest wspieranie badań prowadzących do uzyskania patentów i tworzenia małych i średnich przedsiębiorstw opartych na wiedzy.”

Maria Adinolfi, dyrektor, Ministerstwo Badań Naukowych, Statystyki, Systemów Informacyjnych i Informatyki, Region Kampania
ricercascientifica2@regione.campania.it

Strona internetowa Inforegio

Pełna informacja o europejskiej polityce regionalnej znajduje się na stronie internetowej Inforegio. Najnowsze informacje można znaleźć w sekcji „Newsroom”:

http://europa.eu.int/comm/regional_policy/newsroom/index_en.htm

Komisja Europejska,
Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej
Jednostka 01 – „Informacja i Komunikacja”
Thierry Daman
41, avenue de Tervuren, B-1040 Bruksela
Faks (32-2) 296 60 03
E-mail: regio-info@cec.eu.int
Internet:
http://europa.eu.int/comm/dgs/regional_policy/index_en.htm

Informacje dotyczące pomocy regionalnej Unii Europejskiej
http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_pl.htm

ISSN 1725-8170

© Wspólnoty Europejskie, 2005
Kopiowanie dozwolone, pod warunkiem podania źródła



Urząd Publikacji

Publications.eu.int