

MAJ 2026

EWALUACJA KOŃCOWA

# Zasada partnerstwa w perspektywie 2021–2027

Od formalnej reprezentacji do merytorycznej sprawczości

ZAMAWIAJĄCY

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

WYKONAWCY

EGO · LB&E



Pomoc Techniczna  
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



# Cele i założenia ewaluacji

## PARADOKS LICZBOWEGO SUKCESU

**Partnerzy stanowią blisko połowę składu gremiów decyzyjnych — na ile formalne uprawnienia i reprezentacja przekładają się na rzeczywisty wpływ ?**

Pytanie nie brzmi „czy partnerzy są”, lecz „czy mają wpływ”. Ewaluacja szuka mechanizmów, które przekuwają formalną obecność w merytoryczną sprawczość.

## SZEŚĆ ZAŁOŻEŃ NORMATYWNYCH ZASADY PARTNERSTWA

Zarządzanie wielopoziomowe

Wielostronne uczestnictwo

Wzajemne zaufanie i otwarty dialog

Współodpowiedzialność partnerów

Pełna przejrzystość

Budowanie potencjału partnerów

## CZTERY CELE SZCZEGÓŁOWE

### 01 — ZAANGAŻOWANIE

**Skala asymetrii formalnej reprezentacji i faktycznego uczestnictwa.**

### 02 — BARIERY I WSPARCIE

**Ograniczenia instytucjonalne, prawne, praktyczne; adekwatność narzędzi wsparcia.**

### 03 — RZECZYWISTY WPŁYW

**Czy postulaty partnerów przekładają się na decyzje i dokumenty programowe.**

### 04 — DOBRE PRAKTYKI I REKOMENDACJE

**Konkretne zmiany systemowe na obecną i przyszłą perspektywę.**

# Cztery instrumenty, jedna zasada

02

Cztery instrumenty, cztery poziomy- od krajowego po lokalny. Programowanie poprzedza je wszystkie: tu zapadają decyzje o kierunkach interwencji

**ETAP POCZĄTKOWY**  
**Programowanie**

Etap ustalania ram interwencji — kierunków wydatkowania, priorytetów, typów projektów. Partnerzy mogą (lub nie) współkształtować te decyzje poprzez grupy robocze i konsultacje publiczne

**POZIOM PROGRAMÓW**  
**KM**  
Komitety Monitorujące  
  
Krajowe i regionalne. Zatwierdzanie kryteriów wyboru projektów i monitoring wdrażania.

**POZIOM SYSTEMOWY**  
**KUP**  
Komitet ds. Umowy Partnerstwa  
  
Krajowa koordynacja i dialog o fundamentach systemu. Działa przez podkomitety, w tym ds. Rozwoju Partnerstwa.

**POZIOM SUBREGIONALNY**  
**ZIT / IIT**  
Partnerstwa terytorialne JST  
  
Uzgadnianie interwencji terytorialnych. ZIT dla MOF; IIT — nowy instrument o szerokim zakresie.

**POZIOM LOKALNY**  
**RLKS**  
Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność  
  
Oddolne wdrażanie głównie w formule wielofunduszowej. 288 LGD, w tym 181 wielofunduszowych.

# Triangulacja danych ilościowych i jakościowych

03

ZREALIZOWANE METODY

|    |                                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | <b>Badania gabinetowe + analiza LLM</b><br>Kluczowe dokumenty strategiczne i prawne, protokoły KM, regulaminy, raporty z konsultacji. Efekt dodatkowy: interaktywny dashboard. |
| 02 | <b>Badanie ankietowe CAWI / CATI</b><br>Sześć grup respondentów, łącznie ok. 560 osób.                                                                                         |
| 03 | <b>37 wywiadów pogłębionych (IDI)</b><br>Administracja, partnerzy w KM i KUP, podmioty instrumentów terytorialnych, niezależni eksperci.                                       |
| 04 | <b>5 sesji fokusowych (FGI)</b><br>Administracja, partnerzy krajowi i regionalni, małe i nowe organizacje, grupa mieszana.                                                     |
| 05 | <b>6 studiów przypadku</b><br>4 dot. KM, 2 dot. Instrumentów Terytorialnych.                                                                                                   |

PRÓBY CAWI / CATI

| GRUPA RESPONDENTÓW                                               | N   |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| Członkowie KM — partnerzy (NGO, społeczni, gospodarczy, naukowi) | 204 |
| Przedstawiciele IZ / IP / IK w KM                                | 90  |
| Członkowie Komitetu Umowy Partnerstwa (KUP)                      | 38  |
| Partnerzy w instrumentach terytorialnych (63 ZIT + 60 LGD)       | 123 |
| Przedstawiciele IZ realizujący ZIT i RLKS                        | 51  |
| Członkowie Grup Sterujących Ewaluacją (GSE)                      | 54  |

TRZY ZASTRZEŻENIA METODOLOGICZNE

- Triangulacja** — wnioski formułujemy tam, gdzie potwierdzają je co najmniej dwa źródła.
- Samooceny CAWI** mogą zawyżać obraz — odpowiadają częściej aktywni partnerzy.
- Regionalne zróżnicowanie** — szczególnie dla ZIT/IIT i RLKS różnice są duże.



CZĘŚĆ PIERWSZA

# PROGRAMOWANIE

Etap, na którym ustalane są ramy interwencji.

# Etap programowania

Programowanie perspektywy 2021–2027 przyniosło bezprecedensową skalę konsultacji — tysiące uwag, setki spotkań, nowe formy dialogu. Jednak partnerzy częściej recenzowali gotowe dokumenty niż współtworzyli ich założenia.

## ŚCIEŻKA 1: KONSULTACJE PUBLICZNE

### Obowiązkowe minimum

Zbieranie uwag pisemnych, spotkania informacyjno-konsultacyjne (w pandemii — hybrydowe lub zdalne)

### Bardziej zaawansowane formy

Wysłuchania publiczne (obywatelskie) — otwarta przestrzeń do prezentowania stanowisk  
Wysłuchania odwrócone — administracja odnosi się do zgłoszonych postulatów

## ŚCIEŻKA 2: GRUPY ROBOCZE + KONSULTACJE

### Więcej niż minimum

Grupy robocze i zespoły tematyczne na wczesnym etapie — zanim powstał gotowy dokument. Partnerzy współtworzyli diagnozy, cele i logikę interwencji.

### Przykłady

Lubelskie — 8 grup tematycznych, ok. 300 osób  
Wielkopolskie — grupy odpowiadające celom polityki  
Dolny Śląsk — 17 spotkań grupy roboczej

**~8 500**

uwag do Umowy Partnerstwa. Regionalnie: od 366 do 1 254. JST dominowały w regionach (do 80%), NGO na poziomie krajowym (1/3 uwag).

**Wpływ operacyjny** - (rozszerzanie katalogów beneficjentów, grup docelowych doprecyzowania zapisów) — realny, potwierdzony w sprawozdaniach

**Wpływ strategiczny** -(przesunięcia alokacji, zmiana priorytetów) — ograniczony. Nie da się jednoznacznie rozstrzygnąć, czy brak zmian strategicznych wynikał z braku zasadnych postulatów, czy z ograniczeń systemu

# Etap programowania — bariery i czynniki sukcesu

Co wzmacnia, a co ogranicza sprawczość i partycypację?

## BARIERY

### Niewystarczająca komunikacja ram brzegowych konsultacji

Partnerzy często nie wiedzieli, które kwestie są przesądzone (linia demarkacyjna, Umowa Partnerstwa), a gdzie jest realna przestrzeń do wpływu. Był to jeden z głównych powodów odrzucenia uwag

### Bariery czasowe

Opóźnienia legislacyjne (pandemia, harmonogram UE) skracają czas na konsultacje

### Nierówny dostęp

Mniejszym organizacjom i przedsiębiorcom trudniej było angażować się w proces m.in. ze względu na hermetyczny język dokumentów (nieznajomość „żargonu funduszeowego” jako bariera)

### Późne zaproszenie do udziału

W części programów partnerzy wchodzili dopiero na etapie opiniowania gotowych projektów

## CO ZADZIAŁAŁO

### Wysłuchania odwrócone

IZ bezpośrednio odnosi się do postulatów partnerów (innowacja tej perspektywy)

### Grupy robocze na wczesnym etapie

Najbliższe modelowi współtworzenia, dawały wpływ na diagnozę i cele.

### Skoordynowana mobilizacja

Organizacje klimatyczne doprowadziły do wzmocnienia priorytetów środowiskowych.

#### KIERUNEK REKOMENDACJI

Włączanie partnerów już na etapie diagnoz i celów. Dedykowane formaty konsultacyjne dla MŚP, mniejszych organizacji, mieszkańców obszarów wiejskich



CZĘŚĆ DRUGA

# Komitety Monitorujące

# Szeroki mandat, wąska praktyka

KM mają mandat obejmujący cały cykl życia programu — w praktyce koncentrują się na zatwierdzaniu kryteriów wyboru projektów.

A

## MANDAT FORMALNY

Monitoring

Ewaluacja

Kryteria wyboru

Zmiany w programie

~60 %

**partnerów wskazuje kryteria wyboru jako główny obszar wpływu KM**

Źródło: CAWI, członkowie KM — partnerzy (n=204)

## PRAKTYKA

Monitoring

Ewaluacja

Kryteria wyboru

Zmiany w programie

~90 %

**przedstawicieli IZ wskazuje to samo**

Źródło: CAWI, IZ/IP/IK w KM (n=90)

Analiza protokołów potwierdza ten sam obraz: przewaga tematyki kryteriów i problemów wdrożeniowych nad ewaluacją i refleksją nad efektami.

# Wąska ławka aktywnych

Zaangażowanie jest spolaryzowane — wąskie grono aktywnych i szersza grupa biernych partnerów. Oba źródła (CAWI + protokoły) potwierdzają trend.

B

22%

partnerów **ogranicza się do głosowania**

Źródło: CAWI (n=204)

19%

**wypowiada się we wszystkich kwestiach**

Źródło: CAWI (n=204)

reszta

**angażuje się selektywnie**

Tematyka, branża, własne kompetencje

***wąskie grono wysoce aktywnych organizacji (...) szerokie tło podmiotów pasywnych***

— synteza z raportu, analiza protokołów posiedzeń KM

## DRUGIE ŹRÓDŁO — PROTOKOŁY

Frekwencja **~60%**, głosy merytoryczne **~17–21%** — niższe niż deklaracje CAWI, ale ten sam kierunek.

Ryzyko systemowe: wypalenie aktywnych partnerów bez następców.

# Wpływ partnerów — niejednoznaczny obraz

Obie strony zgadzają się, że IZ/IP dominują w KM. Różnią się w ocenie wpływu partnerów — i to znacząco.

TAK UWAŻA STRONA IZ / IP

70 %

...ocenia wpływ partnerów jako „duży/bardzo duży”.

TAK UWAŻAJĄ PARTNERZY

40 %

...ocenia wpływ partnerów jako „duży/bardzo duży”.

+30 pp

Luka percepcji. Dla partnerów obecny poziom decyzyjności jest niewystarczający; IZ/IP są z niego zadowolone.

## WPŁYW JEST WARUNKOWY

Pojawia się tylko gdy partnerzy wykazują inicjatywę. Ok. **połowa** partnerów potwierdza, że ich uwagi zostały uwzględnione w dokumentach KM. Druga połowa — nie.

## KONKRETNE PRZYKŁADY SPRAWCZOŚCI

Modyfikacja kryteriów wyboru projektów  
Zablokowanie projektu infrastrukturalnego ze względów środowiskowych  
Wprowadzenie nowych typów projektów

# Czynniki ograniczające sprawczość

01

## Presja wdrożeniowa

Opóźnienie startu perspektywy i konieczność szybkiego przyjęcia kryteriów ograniczają czas na deliberację.

**76% partnerów: IZ skupiają się na wskaźnikach operacyjnych**

02

## Deficyt zasobów partnerów

Brakuje czasu i kadr na przygotowanie do pracy w KM.

**67% rezygnacji z grup roboczych — z braku czasu**

03

## Rozdrobnienie interesów

Partnerzy to bardzo zróżnicowane środowisko o różnych priorytetach.

**34% dostrzega sprzeczność interesów • 14% wskazuje brak koalicji**

04

## Konflikt interesów i efekt mrozący

Organizacje łączące rolę eksperta i beneficjenta ograniczają aktywność z obawy o konsekwencje.

**Skala incydentalna, ale silne działanie**

**Kontekst pozytywny:** ponad 80% partnerów ocenia atmosferę współpracy w KM pozytywnie.

# Deficyt zasobów — barierę da się zmniejszać

## ASYMETRIA ZASOBÓW POTRZEBNYCH DO UDZIAŁU W KM

| ZASOBY        | IZ / IP | PARTNERZY | RÓŻNICA |
|---------------|---------|-----------|---------|
| Czasowe       | 76%     | 41%       | +34 pp  |
| Kadrowe       | 81%     | 51%       | +31 pp  |
| Kompetencyjne | 92%     | 69%       | +24 pp  |
| Finansowe     | 72%     | 51%       | +21 pp  |

Asymetria nie oznacza braku wpływu — problem to nierówny rozkład kosztów uczestnictwa i ryzyko wykluczenia mniej zasobnych podmiotów.

### RYCZAŁTY — KROK NAPRZÓD

Stosowane w programach krajowych i kilku regionalnych (3–4).

60% partnerów nie wie, czy ryczały funkcjonują w ich programie.

Obecna konstrukcja nie pokrywa kosztu **przygotowania się** do pracy w KM.

Paradoks: by skorzystać z ryczału, trzeba poświęcić więcej nieodpłatnego czasu.

### KIERUNEK REKOMENDACJI

Przeanalizowanie możliwości rozszerzenia ryczału (o koszty pracy).



# Co działa w KM — dobry zaczyn

01 • PRACA MERYTORYCZNA

**Grupy robocze**

To tu odbywa się właściwa praca. Ponad połowa partnerów była inicjatorem lub członkiem grupy roboczej.

02 • WYBORY

**Demokratyzacja wyborów**

Przejsie do otwartych wyborów zwiększyło legitymizację składu KM.

03 • BARIERA ZASOBOWA

**Ryczały**

Krok naprzód w zmniejszaniu bariery zasobowej (ze zastrzeżeniami).

04 • FERS

**Praca nad fiskami naborów**

Partnerzy współkształtują regulaminy konkursów — wpływ wykracza poza zatwierdzanie kryteriów.

05 • FUNKCJA STRAŻNICZA

**Przykład z Wielkopolski**

Partnerzy zidentyfikowali naruszenie DNSH, zamówili niezależną ekspertyzę, doprowadzili do interwencji.

06- WZROST ZAANGAŻOWANIA

**40,6%**

partnerów deklaruje wzrost zaangażowania wobec poprzedniej perspektywy. 79% zawsze dostaje informację zwrotną na uwagi.



## CZĘŚĆ TRZECIA

# Komitet ds. Umowy Partnerstwa

Krajowe forum koordynacji i dialogu — bez uprawnień decyzyjnych. Realna wartość merytoryczna realizuje się w podkomitetach.

# Forum informacyjne, nie decyzyjne

KUP pełni funkcję koordynacyjną i opiniodawczą, bez uprawnień decyzyjnych. **Niemal połowa członków** ocenia jego rolę jako głównie informacyjno-konsultacyjną lub formalną



TRZY GŁÓWNE BARIERY (OGÓŁEM CZŁONKOWIE KUP, N=38)

45%

Nierównomierny dostęp do informacji

42%

Duża liczebność (KUP liczy 129 osób)

42%

Decyzje zapadają poza KUP

## RÓŻNICA PERSPEKTYW — DOSTĘP DO INFORMACJI

67%

**partnerzy spoza administracji** — bariera

10%

**strona rządowa** — bariera

Strona rządowa dysponuje monopolem informacyjnym i nie postrzega go jako bariery.

## REALNA WARTOŚĆ — NIŻEJ

**Wartość merytoryczna KUP realizuje się w podkomitetach.**

Respondenci spontanicznie wskazują podkomitety jako najlepszą praktykę. Najwyżej oceniany wpływ: monitorowanie zasady partnerstwa (3,83/5).

# Podkomitet ds. Rozwoju Partnerstwa

Trzy wymiary sprawczości: materialno-proceduralna, instytucjonalna, procesualna — i jasne ograniczenie egzekucji.



## SUKCESY

### Zmiany zainicjowane lub wylobbowane przez Podkomitet

**Ryczałty** na pokrycie kosztów partnerów w KM — postulat 2023, wdrożony w programach krajowych.

**Grupa Zadaniowa ds. zasad horyzontalnych** przy KUP — inspirowana dyskusjami Podkomitetu.

**Rotacyjne przewodnictwo** i konsensualny model decyzji w samym Podkomitecie.

## OGRANICZENIA

### Sprawczość jest „mięka” — bez mechanizmu egzekwowania

Tylko **argumentowanie i przekonywanie** — brak mocy decyzyjnej.

Uchwały bywają ignorowane — **nie ma rejestru ani obowiązku odpowiedzi**.

Trudności z obsadzeniem Prezydium (brak kandydatów ze strony samorządowej i gospodarczej).

***tam, gdzie podejmujemy uchwały, to widzimy problem ze sprawczością***

— członek Podkomitetu (IDI)

## KIERUNEK REKOMENDACJI

Wzmocnić egzekwowalność uchwał: **oficjalne pisma do IK / IZ, jawny rejestr uchwał, obowiązek odpowiedzi**.

# IV

## CZĘŚĆ CZWARTA

# ZIT / IIT Instrumenty terytorialne

Subregionalny poziom partnerstw JST. Znaczący skok ilościowy w 2021–2027, ale jakość i sprawczość — bardzo zróżnicowane między regionami.

# Skok ilościowy, jakość zróżnicowana

W obecnej perspektywie partnerstw terytorialnych jest znacznie więcej — ale ich rola i sprawczość są zróżnicowane regionalnie.

PERSPEKTYWA 2014–2020

25

Związków ZIT — głównie wokół miast wojewódzkich



PERSPEKTYWA 2021–2027

95

Związków ZIT (+70) · do tego kilkadziesiąt nowych IIT

## MOTYWACJA DOMINUJĄCA

### Finansowa.

JST przystępują do partnerstw głównie dla **dostępu do środków UE**. Skok ilościowy nie oznacza skoku jakościowego.

## KONTEKST INSTRUMENTÓW

**ZIT** — partnerstwa miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF), teraz także ośrodków subregionalnych.

**IIT** — nowy instrument dedykowany rewitalizacji, możliwy dla wszystkich celów polityki spójności.

Dla IIT — brak wypracowanych form współpracy z IZ; szczególnie słabe organizacyjnie małe JST.

# Sprawczość — wpływ ograniczony, oczekiwania większe



## GDZIE SPRAWCZOŚĆ JEST REALNA

### Wewnątrz partnerstwa

Określanie sposobu **podziału alokacji** między partnerów w ramach partnerstwa

Opracowywanie **treści Strategii**, w tym identyfikacja projektów

# 35%

Związków ZIT deklaruje, że ich uwagi **realnie wpłynęły** na zapisy dokumentów programowych/konkursowych/decyzje IZ

## GDZIE OGRANICZONA — I CZEGO OCZEKUJĄ

### Wobec decyzji IZ

Decyzje o **wysokości i zmianach alokacji**

Określanie typów wspieranych projektów

Katalog wskaźników monitorowania

Kryteria wyboru projektów

**41%** Związków wystawia ocenie wpływu na granice partnerstwa **nie wyższą niż dostateczną**

Wpływ ZIT/IIT na kształt dokumentacji programowej różni się **drastycznie między regionami** — od praktycznie nieobserwowalnego do wyraźnego, gdzie głos partnerów jest brany pod uwagę przez IZ.

# Pięć czynników ograniczających sprawczość

01

## Niewielki potencjał partnerów

Kadrowy, organizacyjny, finansowy. Szczególnie IIT i ZIT z dużą liczbą małych gmin.

02

## Brak ustrukturyzowanej współpracy

W odróżnieniu od KM — brak wytycznych dot. formatu, częstotliwości, formuły. Współpraca ad-hoc.

03

## Brak regulacji prawnych

Brak obowiązków IZ wobec partnerstw. Wszystko zależy od dobrej woli i praktyki IZ.

04

## Brak jednolitego finansowania

Tylko **15%** Związków uznaje wsparcie za w pełni wystarczające.

05

## Słabe ciała doradcze

**2/3** badanych ocenia zainteresowanie rolą członka jako bardzo niskie, niskie lub umiarkowane.

***Bo w pierwszej perspektywie byliśmy IP... odbywały się spotkania regionalne co miesiąc. Brakuje tych spotkań comiesięcznych.***

— przedstawiciel ZIT (IDI). Utrata roli IP oznacza dla części partnerstw realny spadek pozycji w systemie.

# Co działa i kierunki rekomendacji

## CO DZIAŁA — WARTOŚĆ DODANA

### Partnerstwo realnie stymuluje kooperację JST

**Rzeczywista stymulacja** kooperacji między JST — najważniejsza wartość dodana.

Komunikacja IZ ↔ partnerstwa działa sprawnie (łatwość kontaktu, trafność kanałów).

W **10 województwach** reprezentanci wszystkich ZIT są członkami KM — dodatkowy kanał wpływu.

Część IZ wprowadziła **porozumienia terytorialne** dla uzgadniania list projektów.

## KIERUNKI REKOMENDACJI

### Wzmocnić podmiotowość partnerstw

Formalne kompetencje wdrożeniowe + status członkowski w KM

Krajowe standardy reprezentacji ZIT/IIT w KM

Środki na funkcjonowanie małych partnerstw + krajowe projekty wzmacniające potencjał

Reforma konsultacji Strategii — interaktywne, na konkretnych przedsięwzięciach

Redefinicja roli ciała doradczego (wzmacnianie potencjału i kompetencji)

Sygnal na 2028–2034: nie zalecamy rewolucji w kształcie partnerstw — raczej **punktowe korekty** tam, gdzie skład okazał się nieoptymalny.



## CZĘŚĆ PIĄTA

# RLKS / LGD Poziom lokalny

Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność. Z pilotażu (2 województwa) — do systemowego instrumentu polityki regionalnej w obecnej perspektywie.

# Od pilotażu do systemowego instrumentu

PERSPEKTYWA 2014–2020

30

LGD wielofunduszowych · pilotaż w 2 województwach



PERSPEKTYWA 2021–2027

181

LGD wielofunduszowych · łącznie 288 LGD w systemie

## KLUCZOWE ZMIANY WOBEC 2014–2020

**Skok skali** wielofunduszowości (30 → 181)

Z pilotażu (kujawsko-pomorskie, podlaskie) → **instrument systemowy**

Powstał **Podkomitet KUP ds. RLKS** (kwiecień 2023) — silniejsze zakorzenienie w systemie partnerstwa

**Profesjonalizacja LGD** — większe kompetencje, wyższe oczekiwania, przeciążenie funkcjami

Większa integracja polityki regionalnej i lokalnej — wzmocniony governance wielopoziomowy

### ZDANIE RAMUJĄCE

**Sukces skali wygenerował nowe ryzyka systemowe — opóźnienia, koszty zarządzania, wątpliwości wobec modelu wielofunduszowego.**

# Trzy role LGD — przeciążenie funkcjonalne

LGD pełnią trzy funkcje naraz z ograniczonymi zasobami. To kluczowy wniosek o partnerstwie w RLKS.



## ROLA 01

### Partnerstwo lokalne

Trójsektorowa animacja środowiska — reprezentacja sektora publicznego, gospodarczego i społecznego.

## ROLA 02

### Animator społeczności

Opracowanie LSR, plany komunikacji, włączanie mieszkańców. **95% LGD** potwierdza partycypacyjną formułę opracowania LSR.

## ROLA 03

### Operator wdrażania

Przygotowanie, realizacja, sprawozdawczość projektów; w formule wielofunduszowej — koordynacja kilku funduszy.

## WNIOSEK

**Przeciążenie funkcjonalne** — zasoby LGD są ograniczone i nie nadążają za rozszerzającymi się oczekiwaniami. Sprawczość LGD jest największa na poziomie lokalnym/operacyjnym, ograniczona na poziomie strategicznym.

# Podkomitet ds. RLKS — forum dialogu

Centralne forum koordynacji, wymiany doświadczeń i standaryzacji — z ograniczoną sprawczością strategiczną.

N

## FUNKCJE, KTÓRE REALIZUJE

### Centralne forum dialogu wielopoziomowego

Koordynacja administracji, samorządów i przedstawicieli LGD  
Wymiana doświadczeń, standaryzacja podejść  
Tematy zgłaszane przez LGD prowadzą do konkretnych rozwiązań (np. interpretacji prawnych)  
Powołuje grupy robocze, które opracowują materiały i rozwiązania

## OGRANICZENIA

### Charakter konsultacyjny, nie decyzyjny

LGD bywają traktowane jako „operatorzy systemu”, nie równorzędni współtwórcy  
Aktywność członków zróżnicowana — „kto mówi więcej, ten ma większy wpływ”  
**Duża inercja czasowa** — procesy powolne, publikacje regularnie opóźnione  
Ograniczona realna sprawczość strategiczna

**Kierunek rekomendacji:** szerzej wykorzystywać Podkomitet jako **forum decyzyjne**, a nie tylko opiniotawcze. Wzmocnić LGD jako partnerów strategicznych, nie tylko operatorów wdrażania.

# Wielofunduszowy RLKS — sukces a ryzyko



Najtrudniejsze napięcie systemu: skala oddziaływania rośnie, efektywność spada.

## SUKCES — CO SIĘ UDAŁO

### Bezprecedensowy wzrost zasięgu

Bardzo istotny wzrost zasięgu terytorialnego oddziaływania

Wzmocnienie governance wielopoziomowego w województwach wielofunduszowych

Powiązanie polityki regionalnej z poziomem lokalnym — **największa wartość dodana RLKS**

**90% LGD** pozytywnie ocenia kanały komunikacji z IZ

## RYZYO — CO BUDZI WĄTPLIWOŚCI

### Skomplikowane procedury i opóźnienia

Skomplikowane procedury — bariera dla **40%** pracowników IZ

Dla **55%** pracowników IZ — „dodatkowa komplikacja we wdrażaniu Programu”

**67%** wskazuje brak czasu (nawet innych obowiązków)

Opóźnienia we wdrażaniu **w praktycznie wszystkich województwach**

**Kierunek rekomendacji:** opracowanie referencyjnego modelu zarządzania RLKS (np. **fundusz wiodący**) ograniczającego obciążenia administracyjne.



CZĘŚĆ SZÓSTA

# Rekomendacje

# Cztery obszary rekomendacji

## OBSZAR 01

# 01

### Programowanie

- Włączanie partnerów już na etapie **diagnoz i celów** – grupy robocze, warsztaty koncepcyjne przed konsultacjami społecznymi
- **Dedykowane formaty konsultacyjne** dla MŚP, mniejszych organizacji i mieszkańców – tematyczne pakiety napisane prostym językiem z uproszczonymi formularzami zgłaszania uwag

## OBSZAR 02

# 02

### Komitety Monitorujące

- Wzmocnić **funkcję monitoringową i ewaluacyjną** KM — pilotaż w 2–3 KM ze wsparciem KJE
- Sprawdzić możliwość rozszerzenia **ryczałtu o koszty pracy partnerów** — analiza wykonalności z Podkomitetem ds. Rozwoju Partnerstwa
- Systematyczny **onboarding nowych członków** KM — pakiet startowy, szkolenie wdrożeniowe, mentoring, repozytorium wiedzy online
- Upowszechnić model FERS — **praca nad fiszkami naborów**, warsztaty przed posiedzeniami, harmonogram z wyprzedzeniem, platforma dokumentowa

## OBSZAR 03

# 03

### KUP

- **Egzekwowalność uchwał** — oficjalne pisma do IK/IZ, jawny rejestr uchwał i odpowiedzi
- Wyrównanie dostępu do informacji — **wspólna platforma dokumentowa**, jednoczesne udostępnianie materiałów partnerom i stronie rządowej

## OBSZAR 04

# 04

### Instrumenty terytorialne

- **Formalne kompetencje partnerstw** — obowiązek konsultacji zakresu instrumentów, status w KM
- **Finansowanie potencjału partnerstw** – projekt krajowy wzorem CWD lub środki z pomocy technicznej
- **Reforma konsultacji Strategii** - skoncentrować na konkretnych przedsięwzięciach, włączać mieszkańców w trakcie prac
- Redefinicja **roli ciała doradczego**
- Wzmocnienie LGD jako partnerów strategicznych; Podkomitet ds. RLKS jako forum **decyzyjne**
- **Uproszczenie wielofunduszowości** – np. fundusz wiodący

## Rekomendacje KM — format i zakres pracy komitetu

Sprawczość partnerów w KM rośnie, gdy mają przestrzeń na dyskusję — nad efektami programu, nad fiskami naborów, nie koniecznie tylko kryteriami wyboru projektów

### Wzmocnić funkcję monitoringową i ewaluacyjną KM

**Problem:** W praktyce prace KM koncentruje się na zatwierdzaniu kryteriów. Analiza efektów programu zajmuje margines obrad — rośnie ryzyko powielania nieskutecznych rozwiązań.

**Adresat:** MFiPR (DK WFE, KJE), IZ → perspektywa 2028+: IK PPKR

#### Co proponujemy:

- Pilotaż w 2–3 wybranych KM ze wsparciem merytorycznym KJE
- KJE pomaga przygotować zwięzłą syntezę o efektach interwencji — materiał do dyskusji na forum KM
- Min. raz w roku — dedykowany blok poświęcony analizie efektów, nie wskaźników kontraktacji
- Na podstawie pilotażu — decyzja o upowszechnieniu (miękką rekomendacja lub zapis w wytycznych)

### Upowszechnić model pracy KM stosowany w FERS

**Problem:** Przestrzeń na deliberację (dyskusję, wymianę poglądów) jest kluczowa dla sprawczości partnerów. Presja wdrożeniowa ją ogranicza (problem „blokowego” przyjmowania kryteriów). W FERS partnerzy współtworzą nie tylko kryteria ale też fiski naborów, co daje im realny wpływ na typy projektów, kategorie beneficjentów i alokację.

**Adresat:** MFiPR we współpracy z IZ FERS → perspektywa 2028+: IK PPKR

#### Co proponujemy:

„Miękkie” upowszechnienie modelu, pokazanie doświadczeń

- Istota: partnerzy pracują nad fiskami naborów — współkształtują regulaminy konkursów, nie tylko je zatwierdzają
- Warsztaty przygotowawcze przed posiedzeniami (online/hybrydowo, min. 3 tygodnie wcześniej)
- Harmonogram prac KM publikowany na półrocze/rok
- Platforma wymiany dokumentów (analogicznie do SEWI) — materiały dostępne przed warsztatami

## Rekomendacje KM — zasoby i kompetencje partnerów

„Krótka ławka” zaangażowanych partnerów to w dużej mierze kwestia zasobów i wiedzy systemowej. Część partnerów pracuje społecznie „po godzinach.”

### Sprawdzić możliwość rozszerzenia ryczału

**Problem:** Obecny ryczałt pokrywa szkolenia, ekspertyzy i spotkania konsultacyjne — ale nie kluczowy koszt: czas pracy partnera poświęcony na analizę dokumentów i koordynację stanowisk.

**Adresat:** MFiPR (DK WFE) z Podkomitetem → perspektywa 2028+: IK PPKR

#### Co proponujemy:

- MFiPR z Podkomitetem ds. Rozwoju Partnerstwa — analiza wykonalności rozszerzenia katalogu kosztów
- Kierunek: większa elastyczność wydatkowania — partnerzy decydują, na co przeznaczają środki, w tym koszty pracy merytorycznej, koordynator/sekretarz wspierający grupę partnerów
- Dostęp warunkowany aktywnością partnera w pracach KM

### Systematyczny „onboarding” nowych członków KM

**Problem:** Część partnerów ma niewystarczającą wiedzę nt. systemu funduszy europejskich — regulacji, terminów, kompetencji instytucji, ścieżek decyzyjnych. Ogranicza to zdolność formułowania postulatów dopasowanych do realiów polityki spójności i utrudnia obronę własnego stanowiska przez powołanie się na odpowiednie przepisy.

**Adresat:** MFiPR (DK WFE) z Podkomitetem → perspektywa 2028+: IK PPKR

**Termin:** Q4 2026 – Q2 2027 (standard + pakiet + repozytorium), wdrożenie od 2028+

#### Co proponujemy:

- Pakiet startowy — przewodnik po programie, procedurach, prawach i obowiązkach
- Szkolenie wdrożeniowe z elementami warsztatowymi (symulacja posiedzenia KM)
- Mentoring — doświadczony partner wspiera nowego członka
- Wspólny standard szkoleniowy MFiPR + Podkomitet, adaptowany przez IZ
- Centralne repozytorium wiedzy online — materiały, FAQ, wzory dokumentów

## Rekomendacje KUP — odpowiedzi na uchwały i równy dostęp do wiedzy

Podkomitety KUP potrafią przeforsować realne zmiany systemowe — ale ich uchwały bywają też ignorowane. A partnerzy spoza administracji nie mają tych samych informacji co strona rządowa.

### Zapewnić, że uchwały i rekomendacje KUP i podkomitetów nie pozostają bez odpowiedzi

**Problem:** Uchwały i rekomendacje podkomitetów bywają pozostawione bez odpowiedzi — trafiają „do szuflady”. Jednocześnie Podkomitet ds. Rozwoju Partnerstwa udowodnił, że potrafi przeforsować zmianę systemową (wprowadzenie ryczałtów).

#### Co proponujemy:

- Uchwały przekazywane do MFiPR/IK PPKR w formie oficjalnego pisma — obowiązek odpowiedzi
- Pisemne uzasadnienie: przyjęcie, częściowe przyjęcie lub odrzucenie
- Jawny rejestr uchwał i odpowiedzi na stronie MFiPR — przejrzystość mobilizuje obie strony
- Zasady wpisane do regulaminu KUP (nie tylko dobra praktyka)

**Adresat:** KUP/podkomitety + MFiPR (Sekretariat KUP) → perspektywa 2028+: IK PPKR

### Wyrównać dostęp do informacji w KUP

**Problem.** Nierównomierny dostęp do informacji jest najsilniej odczuwaną barierą przez partnerów spoza administracji na poziomie KUP podczas gdy strona rządowa niemal jej nie dostrzega (67% partnerów spoza wskazuje na problem przy 10% strony rządowej)

#### Co proponujemy:

- Wspólna platforma dokumentowa — materiały, dokumenty robocze, dane monitoringowe, raporty ewaluacyjne
- Zasada jednoczesnego dostępu — materiały dla strony rządowej trafiają w tym samym momencie do partnerów

**Adresat:** MFiPR (Sekretariat KUP) → perspektywa 2028+: IK PPKR

# Od formalnej obecności do merytorycznej sprawczości

R

## 01 — STAN

### Liczbowy sukces jest faktem

Partnerów jest **więcej**, partnerstw jest **więcej**, mechanizmy są bardziej rozbudowane niż w jakiegokolwiek wcześniejszej perspektywie.

## 02 — DIAGNOZA

### Sprawczość pozostaje warunkowa

Zróżnicowana między instrumentami i regionami, oparta o **nieformalne praktyki** bardziej niż o systemowe rozwiązania.

## 03 — KIERUNEK 2028–2034

### Instytucjonalizacja tego, co działa nieformalnie

funkcja monitoringowa KM, decyzyjność Podkomitetu ds. RLKS — i wzmocnienie potencjału partnerów, by mogli wyjść **z roli recenzentów do roli współtwórców**.



**Zmiana musi się wydarzyć równocześnie na etapie programowania, KM, KUP i instrumentach terytorialnych.**

# Dziękujemy

EGO — Evaluation for Government Organizations · LB&E  
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej Maj 2026