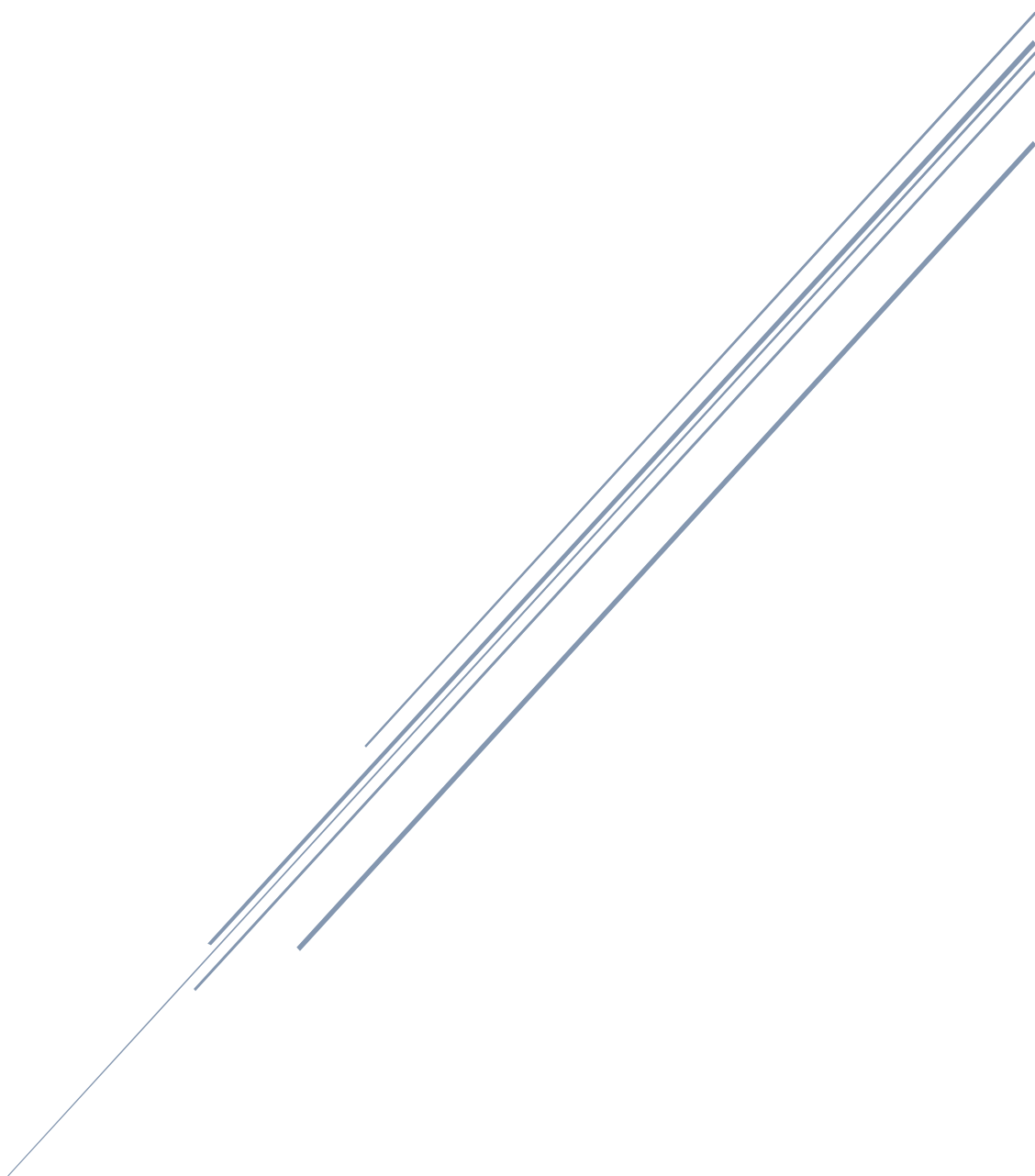


IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW W PROJEKTACH REALIZOWANYCH W RAMACH PO WER

Analiza wyników ankiety



Sekcja Analiz i Ewaluacji NCBR

Spis treści

STRESZCZENIE.....	1
Próba	3
Informacja o beneficjencie	3
Doświadczenie zespołu projektowego	4
Informacje o projekcie.....	5
Realizacja projektów	8
Ogólne wnioski	8
Opóźnienia w wydatkowaniu środków	10
Niewydatkowanie w całości zaplanowanych kwot	14
Propozycje usprawnień ze strony beneficjentów	18
REKOMENDACJE	22

STRESZCZENIE

Raport obejmuje analizę i interpretację wyników ankiety ***Identyfikacja problemów w projektach realizowanych w ramach PO WER***, która została przeprowadzona w czerwcu 2018r. w grupie przedstawicieli zespołów projektowych - beneficjentów konkursów III osi priorytetowej PO WER. Badanie pozwoliło uzyskać informacje o przebiegu 476 projektów (457 trwających i 19 zakończonych), a tym samym zidentyfikować ryzyko i skalę potencjalnych opóźnień w wydatkowaniu środków w obrębie 57% wszystkich aktualnie realizowanych (lub zakończonych) projektów PO WER. Większość (73%) analizowanych projektów znajduje się w początkowej (0-6 m-cy od daty rozpoczęcia realizacji projektu) i średniozaawansowanej (od 6 m-ca do połowy okresu realizacji projektu) fazie realizacji. Dominują (59%) te z wartością wydatków kwalifikowanych mieszczącą się w przedziale od 500 tys. PLN do 2 mln. PLN. W połowie analizowanych projektów PO WER poziom poniesionych wydatków w stosunku do całkowitej wartości projektu nie przekroczył 20%.

Głównym celem ankiety była identyfikacja przyczyn opóźnień w realizacji projektów PO WER na uczelniach, ze szczególnym uwzględnieniem powodów opóźnień w wydatkowaniu środków oraz trudności w wydatkowaniu całości zaplanowanych kwot na kolejnych etapach realizacji projektu. Zasadniczym celem badania było również zebranie propozycji usprawnień, pozwalających na płynne wydatkowanie środków w projektach zagrożonych ryzykiem opóźnienia oraz minimalizowanie ryzyka wystąpienia ww. trudności w przyszłości.

Wyniki analizy pokazały, że co czwarty projekt nie jest realizowany zgodnie z harmonogramem. W co piątym beneficjenci zgłaszali wystąpienie ryzyka nieosiągnięcia wskaźników na obecnym etapie jego realizacji. Przyczynę takiego stanu rzeczy najczęściej upatruje się w problemach z rekrutacją uczestników projektów, skutkujących koniecznością prowadzenia rekrutacji uzupełniającej lub ciągłej, a tym samym wydłużeniem okresu realizacji projektu. Problemy z rekrutacją są uwarunkowane kilkoma czynnikami. Z jednej strony wynikają ze słabego zainteresowania studentów udziałem w projekcie, ich

rezygnacją przez wzgląd na mało elastyczne warunki uczestnictwa czy formę wsparcia, z drugiej są efektem niedoszacowania liczby uczestników projektu lub ograniczeń regulaminowych wymuszających objęcie interwencją wyłącznie konkretnego rocznika studentów.

Problemy związane z rekrutacją, jak i trudności z wyborem wykonawcy stanowią dwie najważniejsze przyczyny opóźnień w wydatkowaniu środków dofinansowania, które wystąpiły w 37% analizowanych projektach PO WER. Z kolei ryzyko niewydatkowania w całości kwoty przyznanego dofinansowania zaistniało w co czwartym projekcie. W większości tych projektów (65%) ryzyko nie przekracza poziomu 20% środków dofinansowania. Największe zakłócenie proporcjonalnego do fazy projektu wydatkowania środków ma miejsce w grupie projektów średniozaawansowanych, co wskazuje na konieczność wzmocnienia monitoringu projektów w okresie ich przechodzenia z fazy początkowej do średniozaawansowanej, czyli od 3 miesięcy do połowy realizacji projektu. Na szczególną uwagę zasługują projekty o wartości kosztów kwalifikowalnych z przedziału 500 tys. – 5 mln. W projektach do 500 tys. wydatkowanie środków odbywa się w sposób płynny.

Usprawnienie procesu wydatkowania środków stanowi priorytet w kontekście wydatkowania całości zaplanowanych środków. Zwłaszcza, że obok powtarzającego się wątku problematycznej rekrutacji uczestników, beneficjenci w poszukiwaniu przyczyn niepełnego wydatkowania dofinansowania wskazywali także na ograniczenia wynikające z zapisów regulaminów konkursów, które często nie pozwalają na elastyczne przekierowanie pozostałych czy zaoszczędzonych (np. wskutek postępowania przetargowego) środków na inne zadania w projekcie.

Zebrane w grupie beneficjentów propozycje zmian i usprawnień koncentrowały się w dużej mierze **na potrzebie większej elastyczności w zakresie wprowadzania zmian w projekcie, zarówno na poziomie harmonogramu i wydłużania czasu realizacji projektu, elastycznego dopasowania kosztów i przerzucania „oszczędności” uzyskanych w projekcie, jak i możliwości w zakresie rozszerzania kierunków objętych wsparciem czy form samego wsparcia.** Dlatego rekomendacje zostały ukierunkowane przede wszystkim na dwa obszary: usprawnienie obsługi projektów PO WER, w tym uproszczenie procedur aneksowania umów oraz na wprowadzenie zmian w regulaminach konkursowych i katalogu kosztów kwalifikowalnych, które to wyposażą uczelnie w możliwości uatrakcyjniania zajęć oraz pozwolą beneficjentom (w ograniczonym zakresie) zarządzać projektem w czasie rzeczywistym bez konieczności uzyskiwania każdorazowej akceptacji planowanej zmiany ze strony IP.

Próba

Ankieta została wysłana do **1788 respondentów** – osób wskazanych do kontaktu w systemie SL2014, reprezentujących **836 projektów** realizowanych w ramach konkursów PO WER (z wyłączeniem tych rozwiązanych), które zostały rozpoczęte przed czerwcem 2018 roku. Instrukcja dla respondentów zakładała wypełnienie i przesłanie ankiety oceniającej dany projekt przez jednego przedstawiciela zespołu projektowego, wybranego przez członków zespołu. Tym samym zostało spełnione założenie definiujące projekt jako jednostkę analizy. Respondenci przestali **490 wypełnionych ankiet**, co po usunięciu z bazy tzw. podwójnych ankiet (czyli przypadków wskazujących na przesłanie opinii o jednym projekcie przez więcej niż jednego członka zespołu projektowego) dało około **476 ankiet** (ostateczne N ankiety) i wskaźnik odpowiedzi (RR) na poziomie ponad połowy realizowanych projektów PO WER (**57%**). Zebrane informacje zawierają opinie przedstawicieli projektów realizowanych w ramach 19 konkursów. Najwięcej opinii pochodzi z konkursów: *Studiujesz? Praktykuj! 2017* (n=99) oraz *Program Rozwoju Kompetencji 2016* (n = 71).

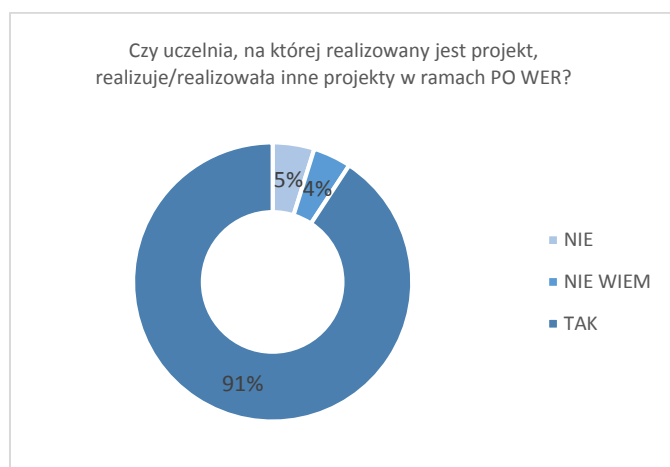
Porządek analiz wyznaczają trzy części ankiety: **Informacja o beneficjencie**, **Informacja o projekcie** oraz **Realizacja projektu**.

Informacja o beneficjencie

Wyniki zaprezentowane w raporcie zawierają opinie członków zespołów projektowych na temat 476 projektów realizowanych na uczelniach w ramach konkursów PO WER, z czego 19 projektów już zostało zakończonych. Wśród tych zakończonych najwięcej projektów pochodzi z konkursu *Studiujesz? Praktykuj! 2015* (n = 13), kolejno z konkursu *Program Rozwoju Kompetencji 2015* (n = 5) i jeden projekt z konkursu na odnoszenie kompetencji kadry dydaktycznej uczelni 2016.

W prowadzeniu interwencji ze środków III OP PO WER przodują uczelnie publiczne (82% analizowanych projektów). Jedynie co piąty projekt (17%) jest realizowany na uczelni niepublicznej. Ponadto najwięcej projektów (42%) jest realizowanych przez uczelnie kształcące na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych od 6 do 20 tys. studentów, co trzeci projekt (32 %) na uczelniach posiadających do 6 tys. studentów, a co czwarty (26%) na uczelniach kształcących pow. 20 tys. studentów. W przypadku większości projektów (91%) respondenci wskazali na doświadczenie uczelni macierzystej manifestujące się realizacją więcej niż jednego projektu PO WER.

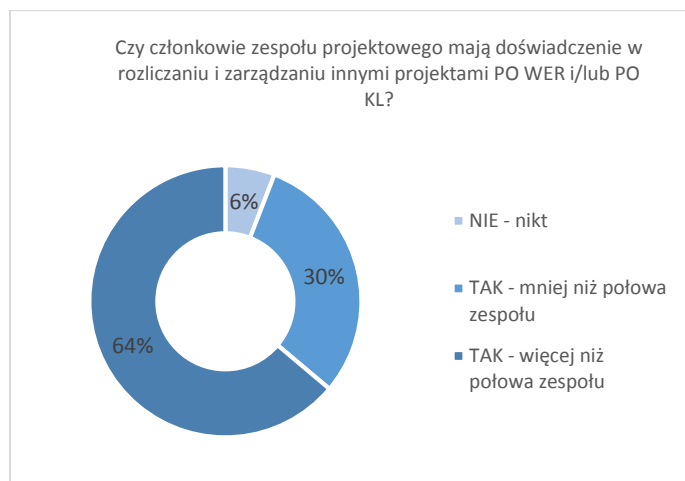
Rysunek 1 Doświadczenie w realizacji projektów PO WER (n = 476)



Doświadczenie zespołu projektowego

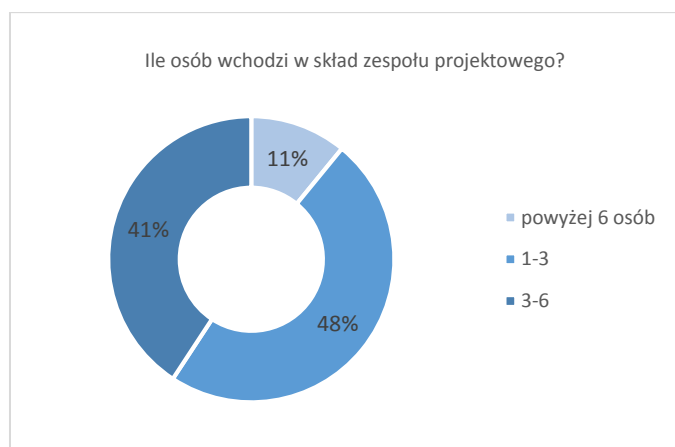
Wyniki ankiety wskazują na bogate doświadczenie uczelnianych zespołów projektowych w realizacji interwencji PO WER. Zaledwie 6% analizowanych zespołów przystąpiło do realizacji projektu bez wcześniejszego doświadczeniem w rozliczaniu i zarządzaniu projektami PO WER i/lub PO KL. Dominują (64%) zespoły, w których więcej niż połowa zespołu posiada ww. doświadczenie.

Rysunek 2 Doświadczenie zespołów projektowych w realizacji projektów PO WER (n = 476)



Co drugi zespół projektowy składa się z maksymalnie trzech osób. Jedynie co dziesiąty projekt PO WER jest realizowany przez więcej niż sześciuosobowy zespół.

Rysunek 3 Liczebność uczelnianych zespołów projektowych (n = 476)



Większość ankietowanych beneficjentów (88%) zadeklarowała uczestnictwo części bądź całości zespołu projektowego w procesie przygotowania wniosku o dofinansowanie. Spośród tych projektów, w przygotowaniu których nie uczestniczyły osoby zarządzające i rozliczające projekt (n=57), jedynie co czwarty został przygotowany przez firmę zewnętrzną.

Rysunek 4 Uczestnictwo członków zespołów projektowych w procesie przygotowania wniosku (n = 476)



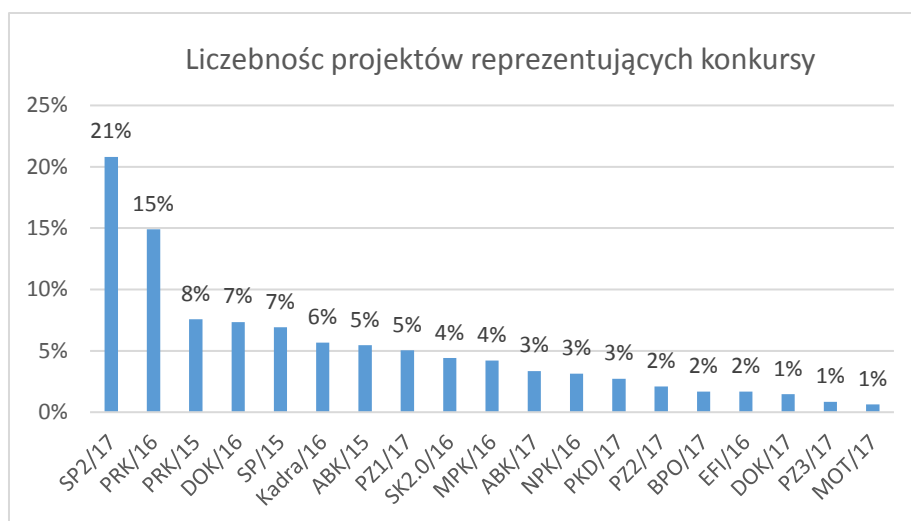
Informacje o projekcie

Wśród respondentów znaleźli się przedstawiciele 19 konkursów PO WER. Co piąty (21%) projekt jest realizowany w ramach drugiej edycji konkursu **Studiujesz? Praktykuj!**. W kolejności (15%) równie licznie reprezentowanym konkursem jest druga edycja **Programu Rozwoju Kompetencji**.

Tabela 1 Respondenci w podziale na typ konkursu PO WER (n=457)

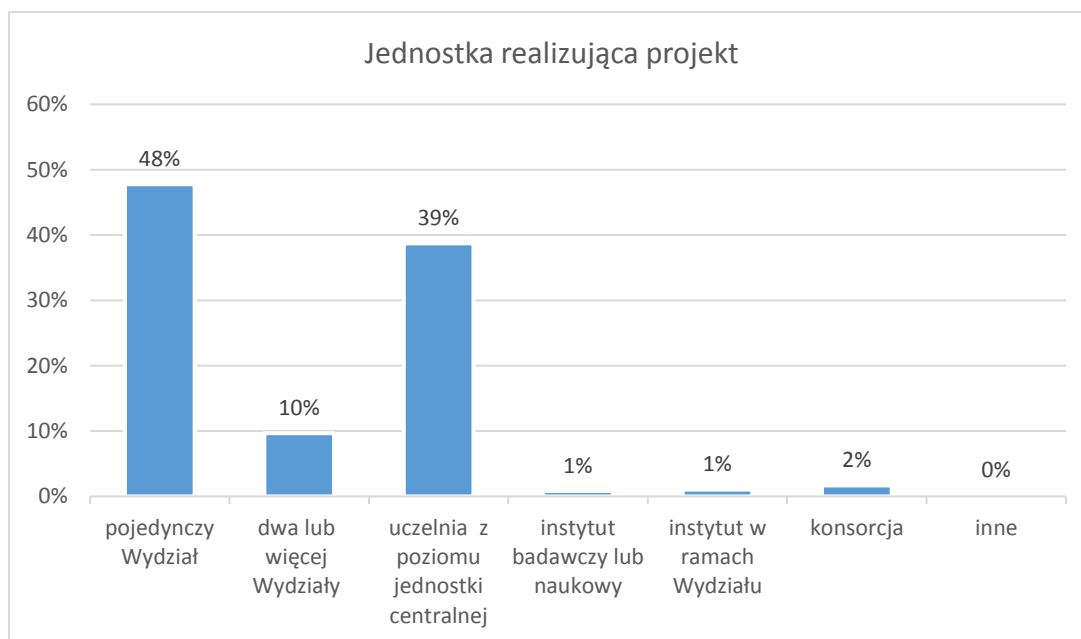
Nazwa i rok konkursu	N (457)
Studiujesz? Praktykuj! 2017	99
Program Rozwoju Kompetencji 2016	71
Program Rozwoju Kompetencji 2015	36
Interdyscyplinarne Programy Studiów Doktoranckich 2016	35
Studiujesz? Praktykuj! 2015	33
Podnoszenie kompetencji kadry dydaktycznej uczelni 2016	27
Akademickie Biura Karier 2015	26
Zintegrowane Programy Uczelni w ramach Ścieżki I 2017	24
Ścieżki Kopernika 2.0 2016	21
Międzynarodowe Programy Kształcenia 2016	20
Akademickie Biura Karier 2017	16
Nowe Programy Kształcenia 2016	15
Podnoszenie kompetencji kadry dydaktycznej uczelni 2017	13
Zintegrowane Programy Uczelni w ramach Ścieżki II 2017	10
Rozwój kadr dla sektora usług dla biznesu 2017	8
Edukacja Filozoficzna 2016	8
Interdyscyplinarne Programy Studiów Doktoranckich 2017	7
Zintegrowane Programy Uczelni w ramach Ścieżki III 2017	4
Rozwój kadr dla przemysłu motoryzacyjnego 2017	3

Rysunek 5 Respondenci ankiety w podziale na typ realizowanego projektu (n = 476)



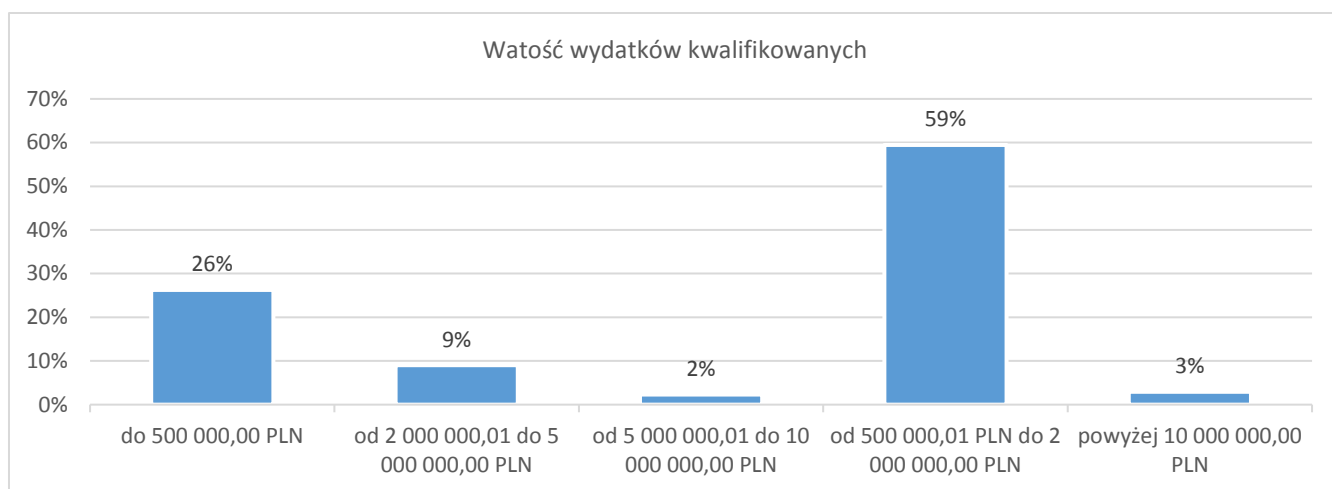
Najwięcej (48%) projektów jest realizowanych z poziomu pojedynczego Wydziału, co 10 projekt przez dwa lub więcej Wydziałów. Uczelniana jednostka centralna odpowiada za realizację 39% projektów.

Rysunek 6 Jednostki uczelniane realizujące projekty PO WER (n = 476)



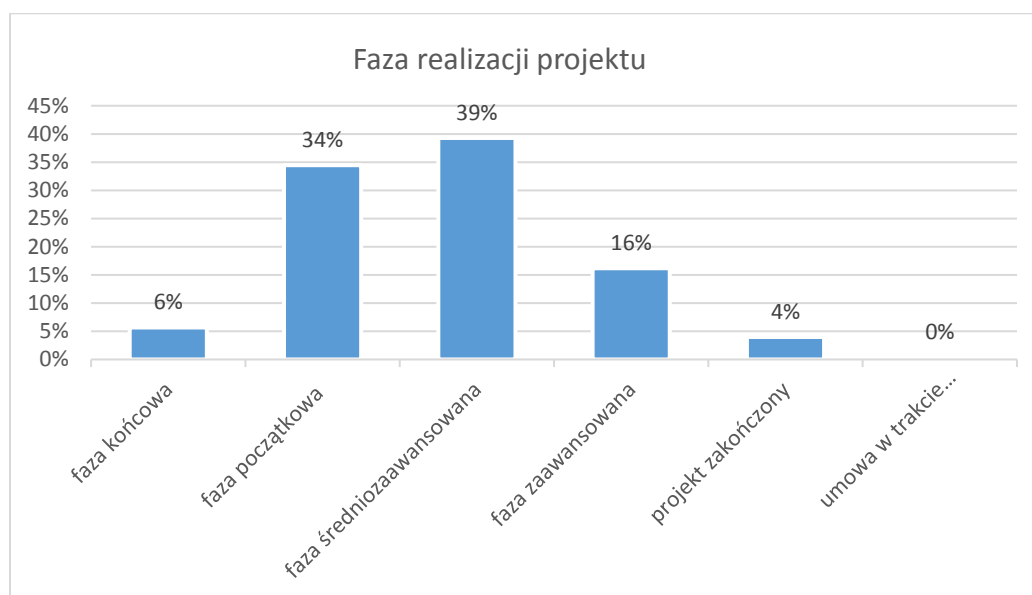
Większość (80%) projektów jest rozliczana na podstawie rzeczywiście poniesionych wydatków. Rozliczanie za ledwie co piątego projektu odbywa się za pomocą metod uproszczonych, tj. w oparciu o kwoty ryczałtowe. Wśród analizowanych projektów dominują (59%) te, w których wartość wydatków kwalifikowanych (zgodnie z aktualną wersją umowy o dofinansowanie) mieści się w przedziale od 500 tys. PLN do 2 mln. PLN. Kolejno plasują się najmniejsze projekty, z wartością nieprzekraczającą 500 tys. PLN (26%).

Rysunek 7 Projekty PO WER w podziale na wartość wydatków kwalifikowalnych (n = 476)



Większość (73%) analizowanych projektów znajduje się w początkowej (0-6 m-cy od daty rozpoczęcia realizacji projektu) i średniozaawansowanej (od 6 m-ca do połowy okresu realizacji projektu) fazie realizacji. Projekty w fazie końcowej (ostatnie 3 miesiące realizacji projektu) stanowią jedynie 6% wszystkich projektów.

Rysunek 8 Projekty PO WER w podziale na fazę zaawansowania w ich realizacji (n = 467)

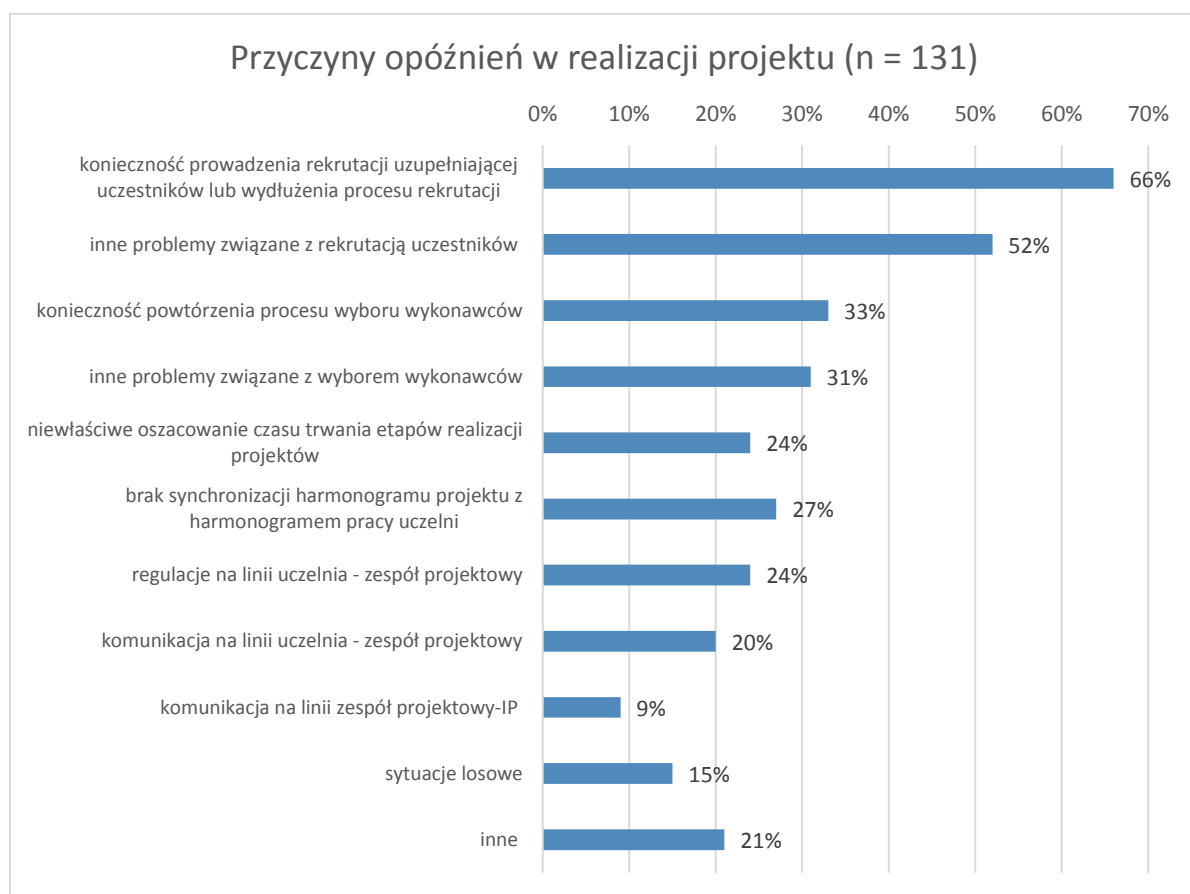


Realizacja projektów

Ogólne wnioski

Na pytanie o wystąpienie znaczącego (tj. powyżej kilku tygodni) opóźnienia w realizacji projektu 28% respondentów odpowiedziało twierdząco, co pokazuje skalę zjawiska - **co czwarty projekt nie jest realizowany zgodnie z harmonogramem**. Jednocześnie we wskazywaniu przyczyn zaistnienia takiej sytuacji członkowie zespołów projektowych najwyższą wagę przypisali **konieczności prowadzenia uzupełniającej rekrutacji uczestników/wydłużenia procesu rekrutacji** i innym problemom związanym z rekrutacją uczestników, sprowadzającym się najczęściej do braku zainteresowania ze strony studentów i ich rezygnacji z udziału w projekcie. Drugą najczęściej wskazywaną przyczyną pojawienia się opóźnień w projekcie była **konieczność powtórzenia procesu wyboru wykonawcy** oraz inne problemy związane z wyborem wykonawcy, z jednej strony wynikające z trudności członków zespołów projektowych w przygotowaniu postępowania, z drugiej manifestujące się brakiem ofert i zainteresowania ze strony potencjalnych wykonawców.

Rysunek 9 Przyczyny opóźnień w realizacji projektów PO WER (n = 131)



¹ Pytanie wielokrotnego wyboru z odpowiedziami na skali 1-5, w statystykach uwzględniono sumarycznie odpowiedzi: 4 – raczej istotna i 5 – zdecydowanie istotna

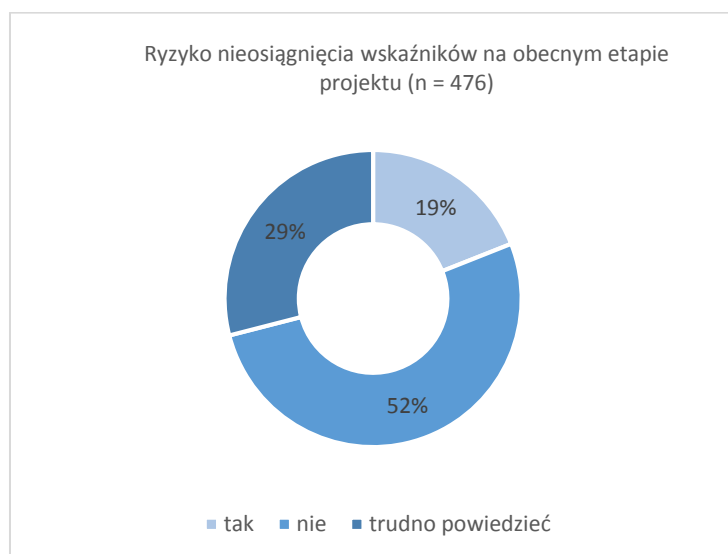
Na *inną* przyczynę opóźnień wskazywał co piąty spośród wszystkich respondentów doświadczających opóźnień w realizacji projektu (n = 131). Zestawienie i omówienie *innych* przyczyn wskazanych przez beneficjentów zawiera Tabela nr 2

Tabela 2 Inne przyczyny opóźnień w realizacji projektu (n = 27)

Kategoria	Opis	n
harm	opóźnienia w podpisaniu umowy, trudność pogodzenia harmonogramu projektu ze studentami i pracownikami	8
bd	brak decyzji/odpowiedzi/ wyjaśnień po stronie IP w sprawach związanych z regulaminem, utrudniona współpraca z IP, zbyt późne wyznaczenie opiekuna	7
zm	zmiany w zespole projektowym/projekcie	5
opw	opóźnienia wypłaty	2
reg	obostrzenia konkursowe, zmiany w regulaminie	2
bdo	brak doświadczenia w realizacji projektów	1
rekr	niewystarczająca liczba studentów	1
ucz	formalne ograniczenia na uczelni, brak współpracy z innymi działami i w obrębie zespołu projektowego	1

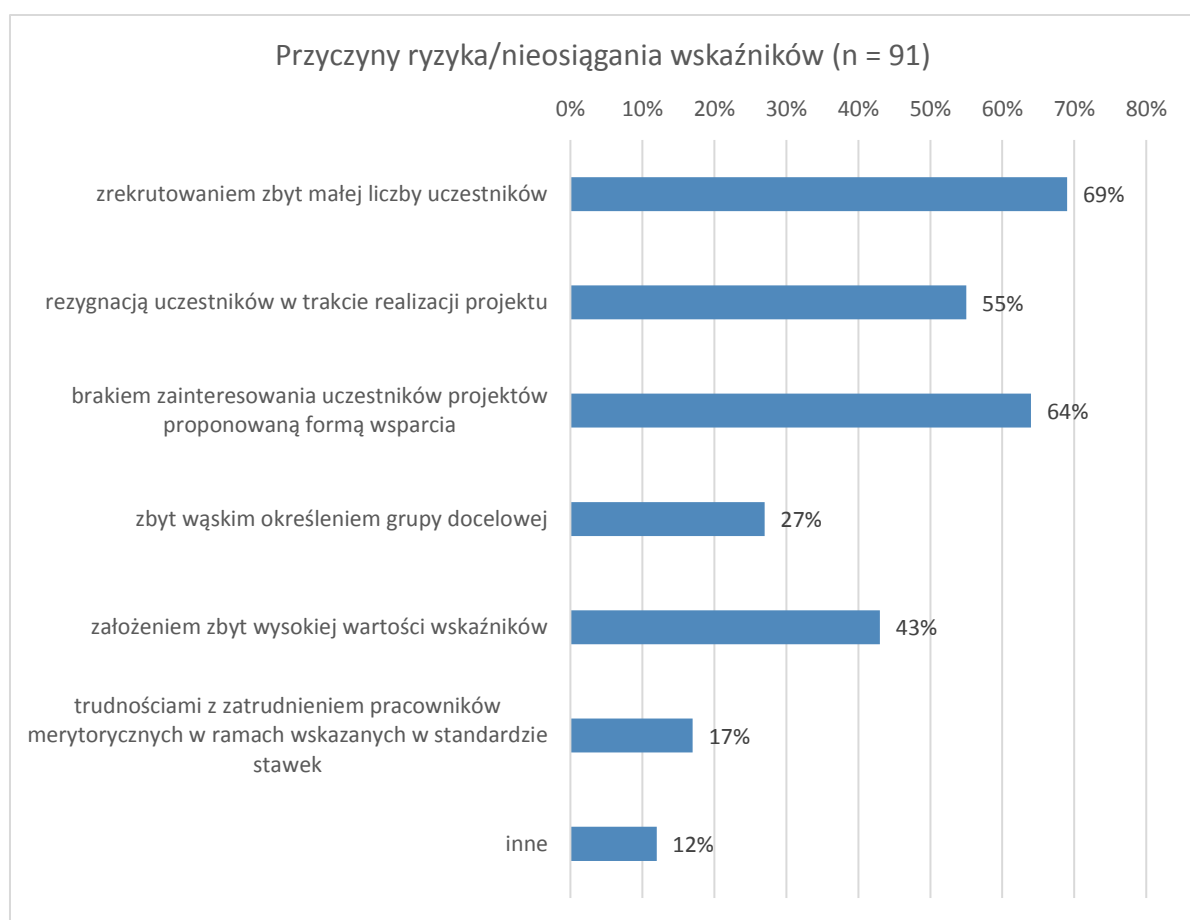
Idąc dalej, **ryzyko nieosiągnięcia wskaźników projektu na obecnym etapie jego realizacji było zgłaszane przez respondentów w co piątym projekcie (19%).**

Rysunek 10 % projektów obciążonych ryzykiem nieosiągnięcia wskaźników (n = 476)



W co drugim projekcie (52%) ryzyko to dotyczyło wskaźnika *Liczba osób objętych wsparciem z EFS w celu podniesienia kompetencji w obszarach kluczowych dla gospodarki i rozwoju kraju*. Wśród przyczyn ponownie tymi najczęściej wskazywanymi przez respondentów były problemy związane z rekrutacją uczestników (zrekrutowanie zbyt małej liczby studentów – 69%, brak zainteresowania ze strony uczestników - 64%, rezygnacja uczestników w trakcie realizacji projektów – 55%).

Rysunek 11 Przyczyny wystąpienia ryzyka nieosiągnięcia wskaźników w projektach PO WER (n = 91)



Przyczyny ryzyka nieosiągnięcia wskaźników wskazane przez respondentów w kategorii *inne* (n = 11) korespondowały z najczęściej wybieranymi odpowiedziami w pytaniu o powody pojawienia się ryzyka nieosiągnięcia wskaźników – w sześciu projektach beneficjenci podkreślali brak zainteresowania ze strony studentów spowodowany np. jego nieopłacalnością czy ryzykiem niezaliczenia semestru w sytuacji równoległego uczestniczenia w projekcie. W trzech projektach respondenci za źródło problemów uznali wygórowane wartości wskaźników.

Opóźnienia w wydatkowaniu środków

W połowie realizowanych projektów PO WER (53%) poziom poniesionych wydatków w stosunku do całkowitej wartości projektu nie przekroczył 20%. Tylko 3% projektów finalizuje wydatkowanie środków.

² Pytanie wielokrotnego wyboru

Rysunek 12 Podział projektów PO WER ze względu na poziom poniesionych wydatków (n = 457)

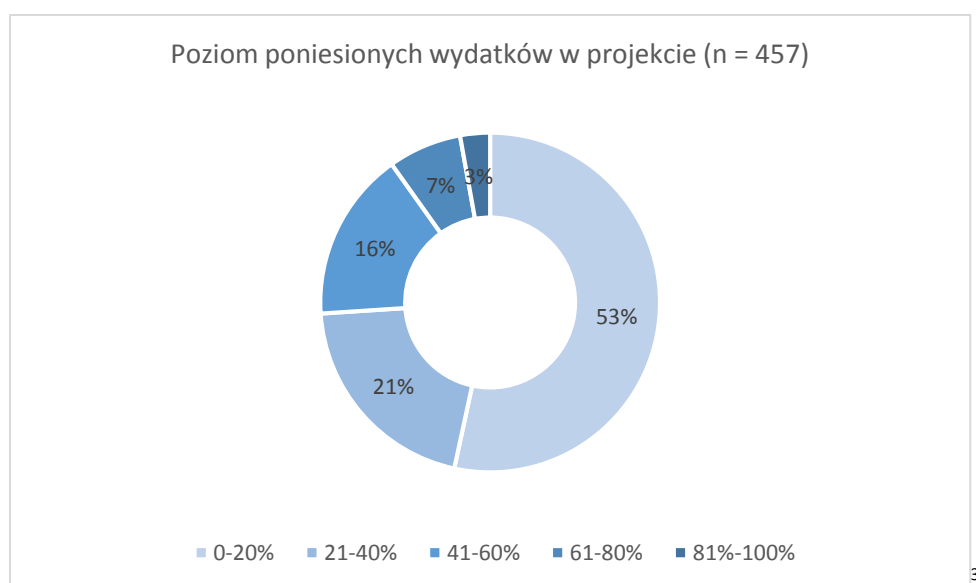


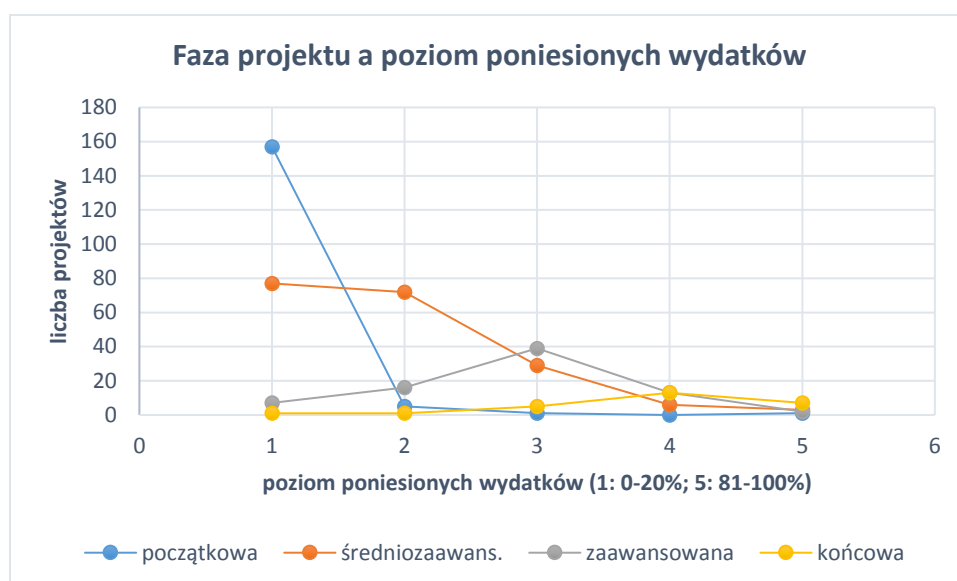
Tabela 3 Poziom poniesionych wydatków w projektach PO WER znajdujących się na kolejnych fazach realizacji (n = 457)

FAZA/POZIOM	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	SUMA
POCZĄTKOWA	157	5	1	0	1	164
ŚREDNIOZAAWANS.	77	72	29	6	3	187
ZAAWANSOWANA	7	16	39	13	2	77
KOŃCOWA	1	1	5	13	7	27
ROZW. UMOWA	2	0	0	0	0	2
SUMA	244	94	74	32	13	457

Uwzględniając dodatkowo fazę realizacji projektu warto zwrócić uwagę na kilka okoliczności. Przede wszystkim na dysproporcję projektów znajdujących się w początkowej i średniozaawansowanej fazie realizacji projektu w stosunku do tych w fazie zaawansowanej czy końcowej. Innymi słowy 77% projektów nie przekroczyło jeszcze połowy zaplanowanego okresu realizacji. Po drugie na zakłócenie ogólnej tendencji proporcjonalnego zwiększania poziomu poniesionych wydatków wraz z kolejną fazą projektu, co manifestuje się największą liczbą projektów z poziomem poniesionych środków adekwatnym do fazy. Czyli w przypadku projektów znajdujących się w fazie początkowej najwięcej z nich poniosło wydatki na poziomie 0-20%, z kolei w przypadku projektów średniozaawansowanych akcent powinien przesunąć się na kolejny poziom wydatkowania, czyli 21-40%. Niestety w grupie projektów średniozaawansowanych następuje zakłócenie w płynności wydatkowania, mianowicie wciąż więcej średniozaawansowanych projektów plasuje się w grupie z poziomem wydatkowania 0-20% środków (77) niż w grupie, która wydała 21-40% środków dofinansowania.

³ Według stanu na 31 marca 2018r.

Rysunek 13 Poziom poniesionych wydatków w projektach na kolejnych etapach zaawansowania (n = 457)



W przypadku zaawansowanych i znajdujących się w fazie końcowej projektów ta płynność wraca, aczkolwiek znamienym jest, że w co czwartym projekcie znajdującym się w fazie końcowej (czyli w trakcie trzech ostatnich miesięcy realizacji projektu) poziom poniesionych wydatków nie przekroczył 60%.

Co więcej, zakłócenie w grupie projektów średniozaawansowanych nie występuje w przypadku najmniejszych projektów, tych do 500 tys. W tej grupie projektów nie widać także dysproporcji na końcowym etapie realizacji projektu. Problem z płynnym wydatkowaniem środków wydaje się zwiększać wraz z wartością wydatków kwalifikowanych w projekcie, jest dostrzegalny w grupie projektów z przedziału 500 tys. – 2 mln. (42% vs. 40%)⁴ i wyraźny w grupie projektów z przedziału 2 mln. – 5 mln (77% vs. 15%). Ze względu na małą liczbę (n = 25) grupę projektów o wartości wydatków kwalifikowanych powyżej 5 mln. PLN oraz poziom poniesionych wydatków nieprzekraczający 20% środków we wszystkich 25 projektach nie ma możliwości przeanalizowania płynności wydatkowania środków w zależności od fazy projektu w najdroższych projektach PO WER.

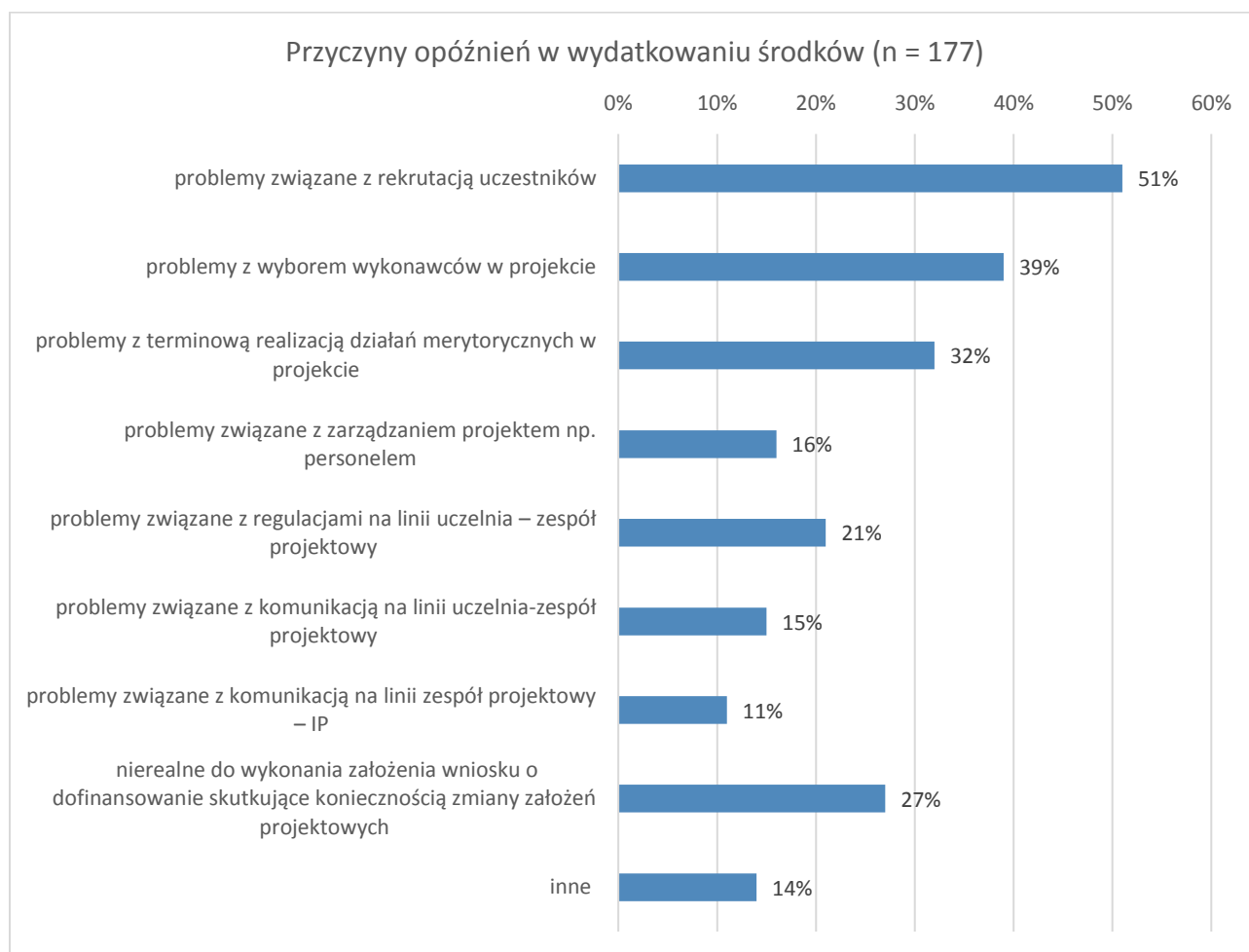
Jeśli chodzi o konkursy, to zakłócenie w płynności wydatkowania na etapie średniozaawansowanej fazy projektu widoczne jest na przykładzie konkursu *Studiujeś? Praktykuj!* 2017 (n = 99), w którym proporcja projektów z poziomem poniesionych wydatków 0-20% do projektów z wydatkowaniem na poziomie 21-40% wynosi 16% do 10% oraz w konkursie na *Interdyscyplinarne Programu Studiów Doktoranckich* 2016 (n = 35) z proporcją 40% do 14%. To pokazuje trudność w podążaniu z płynnym wydatkowaniem środków za kolejną fazą realizacji projektu w ww. konkursach na etapie przechodzenia z początkowej do średniozaawansowanej fazy projektu.

Respondenci zapytani o wystąpienie opóźnień w wydatkowaniu środków w projekcie potwierdzili zaistnienie sytuacji w przypadku 37% analizowanych projektów. Czynniki wskazane jako przyczyny opóźnień w wydatkowaniu środków korespondują z wcześniej omówionymi przyczynami ogólnego opóźnienia w realizacji projektów. Połowa (51%) respondentów wskazała na problemy związane z rekrutacją uczestników, natomiast 39% na problemy związane z wyborem wykonawcy. Ponadto w odpowiedziach na pyt. o *inne* (niewskazane w kafeterii pytania) okoliczności wystąpienia opóźnienia respondenci w większości (60%) wskazali na efekt późnego podpisania umowy, opóźnionych transz,

⁴ Proporcja projektów z poziomem poniesionych wydatków na poz. 0-20% do projektów z wydatkowaniem na poziomie 21-40% w grupie wszystkich projektów znajdujących się na etapie średniozaawansowanym

długiego rozpatrywania sprawozdań i wniosków o płatność oraz wydłużającego się oczekiwania na prawne i regulaminowe wyjaśnienia ze strony Instytucji Pośredniczącej.

Rysunek 14 Przyczyny opóźnień w wydatkowaniu środków w projektach PO WER (n = 177)



5

Przyczyna zaklasyfikowana jako *inna* znacząco przyczyniła się do wystąpienia opóźnienia w wydatkowaniu środków w zaledwie 14% projektów (n = 28). Zestawienie i omówienie *innych* przyczyn wskazanych przez beneficjentów zawiera Tabela nr 4

Tabela 4 Inne przyczyny opóźnienia w wydatkowaniu środków (n = 28)

Kategoria	Opis	n
opn	późne ogłoszenie wyników, długi czas oczekiwania na podpisanie umowy, opóźnienia w odpowiedzi na pytania, opóźnienia w rozpatrywaniu sprawozdań i wniosków o płatność, opóźnienia w przekazywaniu transzy, opóźnienie w akceptacji zmian w projekcie, długie oczekiwanie na prawne interpretacje	8
stbz	brak zainteresowania studentów konkretnymi formami wsparcia (bez certyfikatów, mentoringiem), ze względu na ryzyko niepodgodzenia udziału w programie z zajęciami, ze	5

⁵ Pytanie wielokrotnego wyboru z odpowiedziami na skali 1-5, w statystykach uwzględniono sumarycznie odpowiedzi: 4 – raczej istotna i 5 – zdecydowanie istotna

	względem na konieczność uczestniczenia we wszystkich zajęciach	
opbp	opóźnienia w realizacji obowiązków dokumentacyjnych po stronie uczestników i pracodawców, opóźnienia w zatrudnianiu doradców, brak partnerstwa, brak ofert na usługi szkoleniowe, wydłużony obieg dokumentów na linii uczelnia-pracodawca	4
zp	obciążenie zespołu projektowego innymi przedsięwzięciami, trzykrotna zmiana zespołu projektowego, brak doświadczonego zespołu projektowego zwłaszcza w zakresie prawa zamówień publicznych	3
reg	niskie koszty pośrednie uniemożliw. zatrudnienie personelu, złożoność regulacji konkursowych, rozliczanie środków co trzy miesiące	3
harm	trudność z dostosowaniem harmonogramu projektu do harmonogramu zajęć studentów i doktorantów (duże obciążenie, brak czasu), trudność realnego rozłożenia prognoz wydatków w ciągu roku akademickiego	3
ucz	złe zarządzanie projektem nastawione na maksymalizację kosztów pośrednich dla uczelni	1
pzp	niejasne przepisy dot. zamówień publicznych	1

Trzech na czterech beneficjentów projektu, w którym wystąpiły opóźnienia w wydatkowaniu środków (n = 177) podjęło działania mające na celu usprawnienia rozliczania projektu objętego umową o finansowanie.

Najczęściej wskazywane przez respondentów sposoby koncentrowały się na promocji projektu na wydziałach, ukierunkowanej na rozmowy ze studentami i motywowanie ich do udziału w projekcie (20%), w kolejności na intensyfikowaniu działań na uczelni poprzez zwiększenie częstotliwości spotkań zespołu projektowego, konsultacji z władzami uczelni i kwesturą oraz przyspieszanie działań przed wakacjami np. podpisywanie umów z wykonawcami (15%). Ponadto członkowie zespołów projektowych starali się uatrakcyjnić zajęcia w oparciu o rozeznanie rynku pod kątem interesujących dla studentów szkoleń oraz urozmaicać ofertę zajęć poprzez zwiększanie grona wykonawców, a także dostosowywać harmonogram projektu do zajęć studentów (14%). Respondenci wskazywali również na aneksowanie umów o dofinansowanie (12%) w celu wydłużenia czasu realizacji projektu, zmiany harmonogramu, zmniejszenia grupy docelowej, czy przesunięcia „oszczędności” na działania merytoryczne oraz na prowadzenie rekrutacji ciągłej lub uzupełniającej (11%), a także na zaangażowanie środków własnych (10%) poprzez zatrudnienie dodatkowej osoby w projekcie lub przeniesienie personelu do realizacji zadań w projekcie.

Niewydatkowanie w całości zaplanowanych kwot

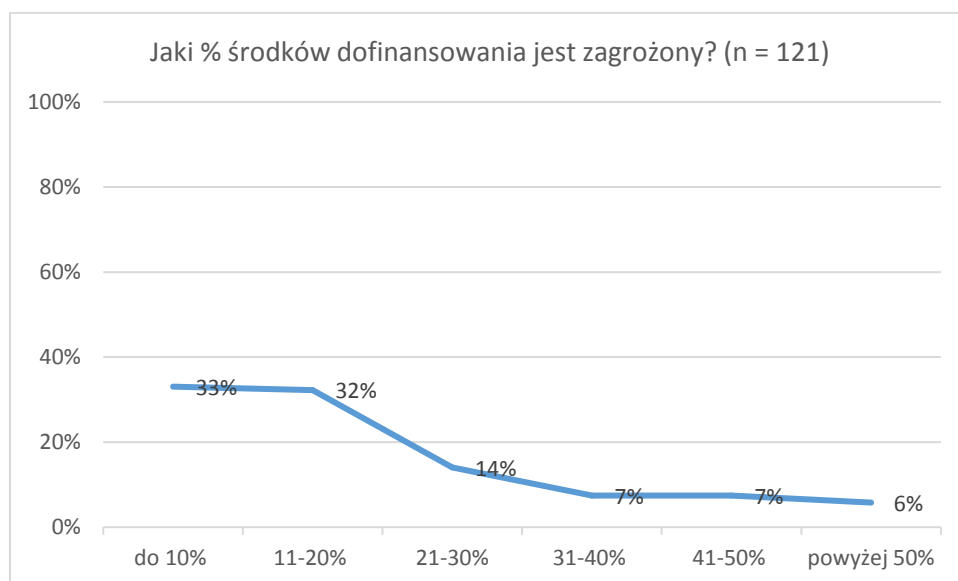
W co czwartym realizowanym ze środków PO WER projekcie (n = 121) beneficjenci potwierdzili istnienie ryzyka niewydatkowania w części kwoty przyznanego dofinansowania określonego w aktualnej wersji umowy o finansowanie. W przypadku większości projektów (65%) ryzyko to nie wykracza poza jedną piątą środków dofinansowania. Przyglądając się projektom zagrożonym niewydatkowaniem środków przez pryzmat konkursu, w ramach którego były realizowane, proporcja projektów zagrożonych ryzykiem w stosunku do tych niezagrażonych przechyla się na korzyść tych

pierwszych jedynie w dwóch konkursach: *Program Rozwoju Kompetencji 2015* (17 do 14 projektów) i *Studiujesz?Praktykuj! 2015* (12 do 8 projektów). W kolejnej edycji *PRK 2016* zagrożonych ryzykiem niewydatkowania jest mniej projektów niż tych niezagrażonych. Analogicznie w przypadku kolejnej edycji konkursu *Studiujesz?Praktykuj! 2017*, gdzie ryzyko niewydatkowania środków dotyka wyłącznie co czwartego projektu. Różniczne grupy konkursowe oraz wcześniejsze etapy zaawansowania kolejnych edycji projektów z 2015 roku pozwalają jedynie stawiać hipotezy odnośnie przyczyn niekorzystnych proporcji w przypadku pierwszych konkursów III OP PO WER realizowanych przez NCBR. Można je próbować wyjaśniać zarówno mniej elastycznymi regulaminami czy mniej przejrzystą dokumentacją, ale także mniejszym doświadczeniem uczelnianych zespołów projektowych, które zważywszy na przerwę pomiędzy perspektywą PO KL i PO WER często zdobywały doświadczenie projektowe od zera.

Jedynym konkursem, w obrębie którego respondenci nie wskazali ryzyka niewydatkowania środków w 16 ocenianych projektach jest konkurs Akademickie Biura Karier 2017, co jednak może być związane z początkowym etapem realizacji większości (12) projektów.

Z kolei porównując ze sobą dwie najliczniej reprezentowane w ankiecie grupy projektów zróżnicowane ze względu na wartość wydatków kwalifikowalnych - ryzyko niewydatkowania środków w przypadku projektów do 500 tys. dotyka co piątego projektu, a w grupie projektów o wartości z przedziału 500 tys. – 2 mln. już co trzeciego.

Rysunek 15 % środków zagrożonych niewydatkowaniem w realizowanych projektach PO WER (n = 121)

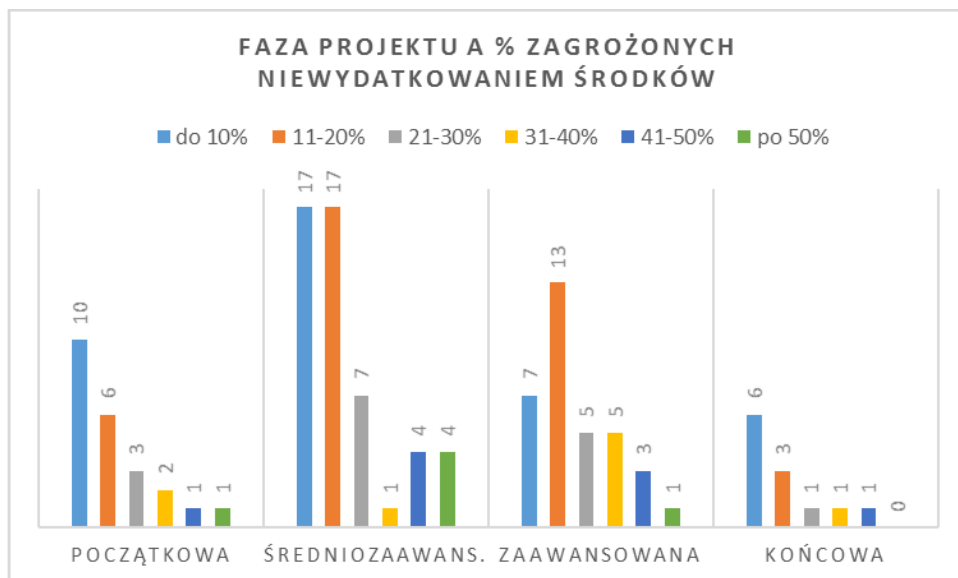


W przypadku większości (65%) projektów deklarujących ryzyko niewydatkowania, zagrożenie dotyczy maksymalnie 20% środków dofinansowania. W przypadku projektów zakończonych (n = 19) w połowie z nich nie wydano maksymalnie 20% środków, z kolei dwa projekty zakończyły się niewydatkowaniem ponad połowy środków dofinansowania.

Przyglądając się projektom będącym na różnych etapach realizacji i wielkościom środków zagrożonych wydatkowaniem, zgłaszanym przed przedstawicielami zespołów, można dostrzec powtarzalny dla rozpoczynających i kończących się projektów schemat. Najwięcej projektów zmagających się z ryzykiem niewydatkowania 10% środków (podobnie jest w projektach zakończonych), a zależność pomiędzy %

zagrożonych środków a liczbą projektów jest odwrotnie proporcjonalna. Do zakłóceń tej tendencji dochodzi przede wszystkim w średniozaawansowanych i zaawansowanych projektach, których przedstawiciele równie często lub częściej wskazywali na zagrożenie obejmujące jedną piątą środków.

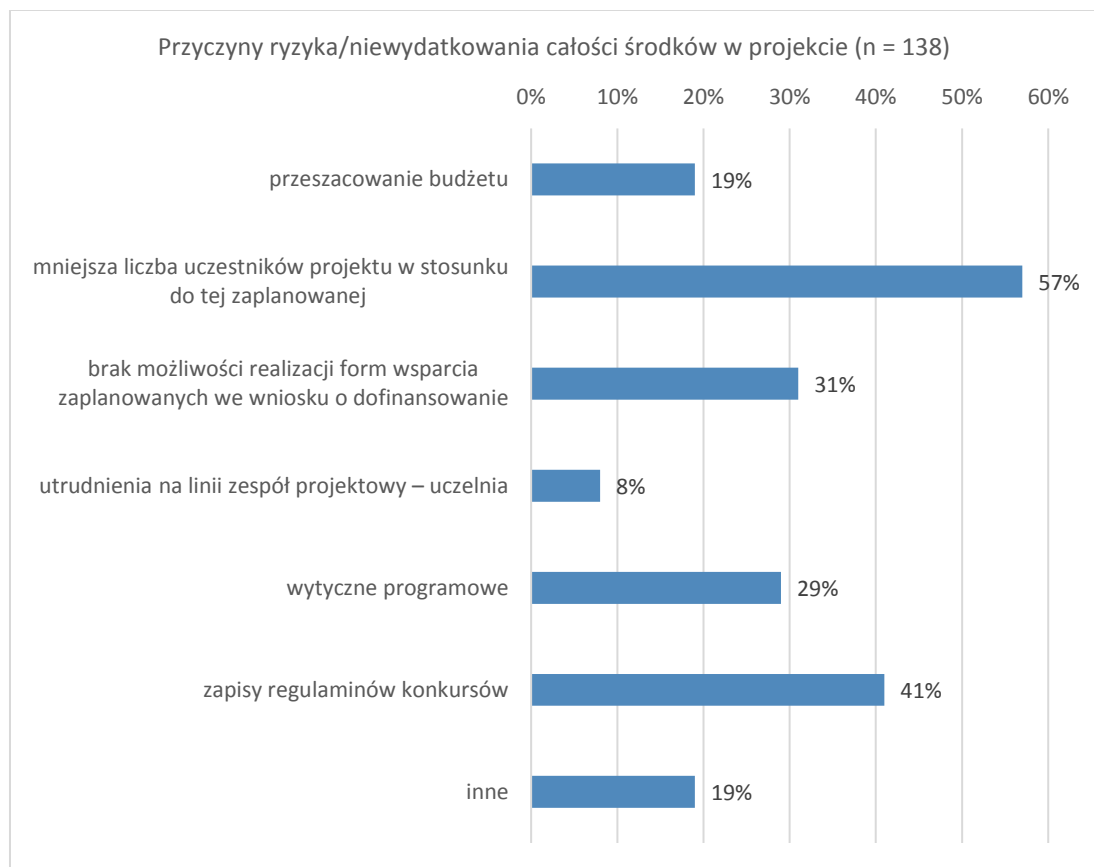
Rysunek 16 Projekty w kolejnych fazach realizacji a % zagrożonych niewydatkowaniem środków (n=119⁶)



W przypadku 70% wszystkich zagrożonych ryzykiem niewydatkowania całości środków projektów fakt ten był zgłaszany Instytucji Pośredniczącej. Prym wśród przyczyn ryzyka w przypadku projektów realizowanych czy faktycznego niewydatkowania w przypadku projektów zakończonych całości środków wiodą i tym razem problemy związane z rekrutacją uczestników, a dokładnie mniejsza liczba uczestników projektu w stosunku do tej zaplanowanej (57%). W drugiej kolejności wskazane zostały zapisy regulaminów konkursów (41%). Co więcej wśród odpowiedzi zaklasyfikowanych jako *inne* (poza dostępną kafeiterią odpowiedzi) respondenci najczęściej (72%) wskazywali na **oszczędności projektowe** powstałe na skutek zatrudnienia mniejszej liczby trenerów, nieskorzystania przez opiekunów staży z refundacji, obniżenia kosztów zakwaterowania i przejazdu studentów, niedopasowania budżetowego czy przeprowadzonego przetargu.

⁶ Bez umów będących w trakcie rozwiązywania

Rysunek 17 Przyczyny wystąpienia ryzyka niewydatkowania środków w projektach PO WER (n = 138)



Przyczyna zaklasyfikowana jako *inna* znacząco przyczyniła się do wystąpienia ryzyka niewydatkowania środków w co piątym obciążonym takim ryzykiem projekcie (n = 27). Zestawienie i omówienie *innych* przyczyn wskazanych przez beneficjentów zawiera Tabela nr 5

Tabela 5 Inne przyczyny wystąpienia ryzyka/ niewydatkowania środków (n=27)

Kategoria	Opis	n
bu	oszczędności wynikające z mniejszej liczby trenerów, nieskorzystania przez opiekunów staży z refundacji, obniżenie kosztów dojazdu i zakwaterowania studentów, niedopasowanie budżetu, oszczędności poprzetargowe, zamknięty katalog kosztów kwalifikowalnych, który uniemożliwia przesunięcie oszczędności	18
stbz	brak zainteresowania ze strony studentów, rezygnacje, nadmiar innych obowiązków	4
op	opóźnienia w otrzymaniu transzy, późne rozpoczęcie realizacji działań	2
zp	brak właściwej wiedzy w zakresie realizacji projektów w zespole, zmiana kierownika projektu, problemy z zatrudnieniem personelu	3

⁷ Pytanie wielokrotnego wyboru z odpowiedziami na skali 1-5, w statystykach uwzględniono sumarycznie odpowiedzi: 4 – raczej istotna i 5 – zdecydowanie istotna

Kontrolnie respondenci otrzymali także możliwość zwięzłego opisanie czynnika, który ich zdaniem w największym stopniu odpowiadał za spowodowanie ryzyka niewydatkowania zakładanej wartości środków w projekcie. Również w pytaniu o charakterze otwartym najczęściej poddawaną pod dyskusję przyczyną były problemy z rekrutacją wynikające z braku zainteresowania studentów, czy też rezygnacji studentów z udziału w projekcie (39%). Drugą najczęściej opisywaną grupą czynników były powstałe w toku realizacji projektu oszczędności (18%) oraz efekt ograniczeń wynikających z zapisów regulaminów konkursowych połączony z brakiem jasnych procedur odnośnie np. zakresu stosowania zasady konkurencyjności w realizacji wydatków (10%). Wskazując na regulaminowe ograniczenia, beneficjenci zwracali uwagę przede wszystkim na zamknięty katalog kosztów kwalifikowalnych, który uniemożliwia zmianę założeń budżetowych na te odpowiadające potrzebom grupy docelowej, np. realizację konkretnej formy wsparcia.

Propozycje usprawnień ze strony beneficjentów

Zadaniem respondentów w ostatnim pytaniu ankiety było wskazanie maksymalnie trzech propozycji zmian/usprawnień, których wprowadzenie mogłoby uprościć i ułatwić wydatkowanie środków. Respondenci bardzo licznie i chętnie skorzystali z tej sposobności. W efekcie przestanych ankiet otrzymaliśmy 478 propozycji usprawnień ze strony beneficjentów. Większość z nich skorzystała z możliwości wskazania trzech propozycji, a część w pytaniu otwartym opisała sytuację związaną z realizacją własnego projektu. Uzyskane odpowiedzi zostały zaklasyfikowane do **20 kategorii usprawnień** (Tab nr 6). Złożone odpowiedzi mogły zostać przypisane do więcej niż jednej kategorii.

Tabela 6 Zakres tematyczny kategorii usprawnień w realizacji projektów PO WER, zaproponowanych przez beneficjentów

Symbol	Zakres kategorii	n
OP	szybsze (jeszcze przed podpisaniem umowy) przyporządkowanie opiekuna projektu, mniej projektów na opiekuna, zwiększenie dostępności opiekuna	28
IP	większe wsparcie merytoryczne ze strony IP – szkolenia nt. rozliczania i realizacji projektu, szkolenia z zakresu zam. publicznych, udostępnianie odpowiedzi na pytania na stronie	28
SL	usprawnienie systemu sprawozdawczości SL2014, bardziej stabilna i prostsza praca z systemem, możliwość importowania z plików Excel danych do bazy personelu	21
WSK	większa elastyczność w zakresie wskaźników, złagodzenie konsekwencji nieosiągnięcia wskaźnika, obniżenie progu 30% studentów z roku na kierunku	37
WOP	szybsza weryfikacja wniosków o płatność, skrócenie czasu od weryfikacji wniosku o płatność do wypłacenia transzy, możliwość konsultacji wniosków przed ich wysłaniem	45
EL	elastyczność IP w zakresie wprowadzania zmian w projekcie - harmonogram, przerzucanie oszczędności pomiędzy zadaniami, przerzucanie środków na nowych pracowników, wydłużenie czasu realizacji projektu, rozszerzenie kierunków objętych wsparciem, elastyczne dopasowanie kosztów, rozszerzenie katalogu form wsparcia, większa elastyczność okresu realizacji stażu	119

DIP	większa responsywność i decyzyjność po stronie IP, skrócenie okresu oczekiwania na odpowiedzi na wątpliwe kwestie i zapytania w SL, szybszy termin podpisania umowy, szybsze zatwierdzanie raportów	58
PZP	redukcja albo uproszczenie procedury wyboru wykonawcy, zasada konkurencyjności, zmiana wytycznych w zakresie trybów konkurencyjnych	50
OR	wydłużenie okresów rozliczeniowych (np. raz na 6 miesięcy)	10
ST	zwiększenie/uelastycznienie stawki dla trenerów ze względu na realne stawki firm przyciągających studentów, zwiększenie stawek dla doradcy zawodowego	8
SS	zwiększenie stawek stażowych dla studentów, wprowadzenie kwot ryczałtowych za dojazd i zakwaterowanie studentów na stażach (pow. 50 km)	13
SP	zwiększenie stawek dla pracowników, uproszczenie procedury zatrudniania własnych pracowników do projektu (umowa cywilno-prawna zamiast aneksu do umowy), umożliwienie zlecenia usług kompetentnym pracownikom uczelni	20
SO	zwiększenie stawek dla opiekunów staży, uproszczenie zasad zapłaty, przejścia na umowy cywilno-prawne	11
REG	uelastycznienie regulaminu w obrębie kryteriów (np. zmiana kryterium 30% uczestników projektu z danego roku studiów na niższe, umożliwienie udziału w programach stażowych studentom wcześniejszych lat) i usunięcie zbyt rygorystycznych zapisów w regulaminie (np. obligatoryjne podjęcie pracy w branży automotive po skończeniu studiów), brak konieczności wyboru form wsparcia wyłącznie spośród tych wskazanych w regulaminie i zwiększenie swobody kształtowania stawek wykonawców w ramach regulaminów, doprecyzowanie zapisów regulaminu i dokumentacji pod kątem zasad i sposobów rozliczania wydatków (wzory dokumentów potrzebnych do rozliczeń), wyeliminowanie niezgodności pomiędzy wytycznymi regulaminu, umożliwienie realizacji 120 godzin miesięcznie stażu bez założenia min. 20 godzin tygodniowo (np. skrócenie ich do 12)	21
HARM	uwzględnianie w planowaniu konkursów harmonogramu uczelni, uwzględnienie spiętrzenia zadań studentów - elastyczne dostosowanie harmonogramu staży	9
FIN	pozyskanie całości dofinansowania w jednej transzy (dla projektów trwających np. rok), krótszy czas oczekiwania na zaliczkę dla projektów ryczałtowych, częstsze transze, szybsze przelewanie transz w celu uniknięcia prefinansowania z uczelni, rezygnacja z wymogu zwrotu środków niewydatkowanych w okresie rozliczeniowym z możliwością ich wykorzystania do czasu następnej transzy, zniesienie progu 70% wydatkowania w okresach rozliczeniowych, branie pod uwagę w rozliczeniu końcowym sumy wydatków w danej pozycji oraz liczby zrealizowanych zadań zamiast kosztu jednostkowego (orientacyjny charakter kosztów jednostkowych może generować niewydatkowane środki)	31

DOK	uproszczenie dokumentacji, uzupełnienie dokumentacji, np. o wzory dokumentów potrzebnych przy okazji kontroli, uproszczenie procedur np. aneksowania umów	19
UCZ	uproszczenie procedur uczelnianych, integracja procedur projektowych z procedurami uczelni tak aby się nie powielaly, uspołnienie wytycznych dot. kwalifikowalności wydatków w zakresie rozliczania personelu z przepisami krajowymi oraz dostosowanie ich do zasad zatrudniania pracowników naukowo - dydaktycznych wynikających z Ustawy prawo o szkolnictwie wyższym	27
MET	meta wnioski odnośnie kształtu czy sposobu realizacji programu, umożliwienie zaproponowania we wnioskach o dofinansowanie miesiąca bez działań merytorycznych, w celu uruchomienia administracji projektu, poprawa jakości oceny wniosków i możliwość wprowadzania korekt na etapie oceny wniosku	22
KO	zwiększenie kosztów pośrednich, zaplanowanie w kosztach bezpośrednich wynagrodzenia kierownika projektu, przeniesienie wynagrodzeń zespołu z kosztów pośrednich do bezpośrednich, większa pula kosztów bezpośrednich, otwarty katalog kosztów kwalifikowalnych, zmiana katalogu stawek możliwych do poniesienia w projekcie	36

Liczne propozycje usprawnień przekazane przez beneficjentów za pomocą ankiety wskazują na ich duże zaangażowanie, chęć udziału w procesie usprawniania konkursów i zapewnienia płynnego wydatkowania dofinansowania. Co więcej wskazane przez beneficjentów działania naprawcze wdrażane przez nich w sytuacji opóźnienia w wydatkowaniu środków potwierdzają tę motywację. Beneficjenci w pierwszej kolejności intensyfikowali działania promocyjne związane z projektem - z jednej strony prowadzili zakrojoną na szerszą skalę promocję projektu na wydziałach i indywidualne rozmowy ze studentami, z drugiej strony uatrakcyjniali ofertę poprzez rozszerzanie oferty szkoleń, przyciąganie atrakcyjnych pracodawców czy też dostosowywanie harmonogramu projektu do zajęć studentów. Ta strategia koresponduje z najczęściej wskazywanym przez respondentów aktualnym problemem w realizacji projektów PO WER, czyli z brakiem zainteresowania ze strony studentów i ich rezygnacją z udziału w projekcie. Oprócz tego beneficjenci wskazywali na intensyfikowanie działań na uczelni (np. ze względu na zbliżające się wakacje) poprzez zwiększanie częstotliwości spotkań zespołu projektowego czy przyspieszanie procedur w efekcie spotkań z władzami uczelni i kwesturą. Dopiero na czwartym miejscu w klasyfikacji działań naprawczych podejmowanych w sytuacji opóźnienia wydatkowania beneficjenci wskazywali na aneksowanie umowy w celu np. wydłużenia czasu realizacji, zmiany harmonogramu, zmniejszenia grupy docelowej czy przesunięcia „oszczędności” w projekcie.

Jednocześnie w propozycjach zmian i usprawnień **najwięcej głosów beneficjentów było ukierunkowanych właśnie na potrzebę większej elastyczności w zakresie wprowadzania zmian w projekcie, zarówno na poziomie harmonogramu i wydłużania czasu realizacji projektu, elastycznego dopasowania kosztów i przerzucania „oszczędności” uzyskanych w projekcie, jak i możliwości w zakresie rozszerzania kierunków objętych wsparciem czy form samego wsparcia.** Przy czym propozycje zmian dotyczące harmonogramów konkursowych koncentrują się nie tylko, jak wskazywały wyniki *Analizy przyczyn obniżenia kontraktacji*⁸, na potrzebie dopasowania harmonogramu konkursów do trybu pracy uczelni, ale przede wszystkim na potrzebie uwzględnienia w realizacji projektu okresów

⁸ Ewaluacja wewnętrzna prowadzona w III kwartale 2017 roku przez SAE.

spiętrzeń zajęć studentów, ale też możliwości uelastycznienia harmonogramu staży oraz skrócenia liczby wymaganych tygodniowo godzin stażowych (z 20 do np. 12) ze względu na obowiązkowe zajęcia studentów na uczelni. Z kolei w temacie rozporządzania zaoszczędzonymi środkami w obrębie poszczególnych zadań beneficjenci zaproponowali zwiększenie do 20% kwoty, którą można bez akceptacji IP przesuwając w obrębie jednego zadania oraz wprowadzenie 10-30% kwoty, którą bez konieczności akceptacji IP można przesuwać pomiędzy poszczególnymi zadaniami projektowymi. Idąc dalej, beneficjenci w ślad za coraz częstszą koniecznością poszerzania grupy docelowej, co skutkuje prowadzeniem uzupełniającej lub ciągłej rekrutacji, podkreślali potrzebę uelastycznienia zapisów regulaminu i uwzględnienia w ten sposób malejącej liczby studentów oraz braku zainteresowania z ich strony uczestnictwem w projektach PO WER. Z jednej strony beneficjenci proponowali rezygnację czy też obniżenie progu wskaźnika w postaci **30% studentów** z kierunku i roku uczestniczących w projekcie. Z drugiej strony sugerowali potrzebę uelastycznienia tego kryterium poprzez możliwość poszerzenia grupy docelowej o inne roczniki/kierunki, a także włączenie do grupy beneficjentów ostatecznych również studentów z wcześniejszych (niż ostatnie) lat studiów. Innymi słowy, często zgłaszany przez beneficjentów postulat sprowadza się do nieprzepisywania grupy studentów objętych wsparciem do konkretnego kierunku. Propozycja ma silne uzasadnienie nie tylko w kontekście zmian społeczno-demograficznych (niż demograficzny, szybsze podejmowanie pierwszej pracy). Beneficjenci motywują ją potrzebą doradztwa zawodowego wśród studentów wcześniejszych lat studiów, której głównym celem jest nie tylko znalezienie zatrudnienia, ale także określenie predyspozycji/zainteresowań zawodowych i zmotywowanie do podjęcia aktywności np. w formie praktyk/staży. Ponadto z uwagi na ministerialny algorytm wymuszający zmniejszenie liczby studentów skala problemu (osiągnięcie 30% studentów na każdym roku studiów) może się w przyszłości zwiększać. Wydatkowanie środków w ramach projektów III OP PO WER zależy przede wszystkim od zgłaszających się studentów, których rokrocznie jest mniej na kierunkach. Z uwagi na przyczynę o charakterze zewnętrznym (niezależną zarówno od Instytucji Pośredniczącej, jak i uczelni) wskazane jest uelastycznienie regulacji pozwalających zespołom projektowym na maksymalne poszerzenie grupy beneficjentów ostatecznych. Jako motywator ze strony uczelni beneficjenci zaproponowali możliwość zdobycia przez studenta punktów ETCS za udział w projekcie PO WER.

Uelastycznienie podejścia do zrealizowania wskaźnika 30% zgłaszali również respondenci rozliczający projekty ryczałtowo. Mimo, iż w ich opinii wydatkowanie w projekcie ryczałtowym przebiega sprawnie, a realizacja i rozliczanie projektu są stosunkowo proste, to rosnący brak zainteresowania studentów projektami nierzadko wymaga wydłużenia czasu realizacji projektu, by móc ostatecznie zrealizować wskaźnik 30% (zwłaszcza gdy pomimo wcześniejszych deklaracji studenci teoretycznie „zasilający” wskaźnik rezygnują z udziału w projekcie, a wskaźnik nie podlega modyfikacji).

Druga najczęściej wskazywane przez beneficjentów potencjalna grupa usprawnień koncentrują się wokół kwestii związanych z szeroko rozumianą obsługą projektów po stronie Instytucji Pośredniczącej i realizacją płatności. Z jednej strony respondenci zgłaszają potrzebę skrócenia czasu oczekiwania na odpowiedzi po stronie IP oraz skrócenie okresu weryfikacji wniosków o płatność czy zatwierdzania raportów. Z drugiej proponują wydłużenie okresu rozliczania z kwartalnego do półrocznego. Proponowali rozdzielić wniosek sprawozdawczy i zaliczkowy, z czego uproszczony wniosek zaliczkowy byłby składany rzadziej niż co 6 miesięcy. Propozycję uzasadniają dużymi opóźnieniami po stronie IP w przekazywaniu środków (co z kolei wymusza prefinansowanie projektu na uczelniach). Jednocześnie propozycja generowania wniosku o płatność raz na pół roku znajduje szczególne uzasadnienie w przypadku małych projektów, podobnie jak pojedyncza transza. Co więcej w ramach usprawnień beneficjenci rekomendowali zniesienie obowiązku zatwierdzania zmienionego harmonogramu wypłat, co umożliwiłoby złożenia przez beneficjenta wniosku o zaliczkę w dowolnym momencie (a nie według zatwierdzonego harmonogramu), w oparciu o tzw. wartości roczne.

REKOMENDACJE

Ze względu na zaawansowany etap okresu programowania PO WER oraz związaną z tym małą liczbą planowanych do uruchomienia konkursów przed końcem perspektywy rekomendacje ukierunkowane zostały przede wszystkim na usprawnienia obsługi już trwających projektów, sukcesywne wprowadzanie regulacji zwiększających elastyczność przesuwania środków pomiędzy zadaniami po stronie beneficjenta projektu oraz wskazanie dobrych praktyk skutkujących płynną realizacją i rozliczaniem bieżących projektów oraz konkursów planowanych również w przyszłej perspektywie.

Beneficjenci (bez względu na wartość wydatków kwalifikowalnych w projekcie czy rodzaj projektu⁹) w identyfikowaniu przyczyn opóźnień w realizacji projektów i wydatkowaniu środków oraz ryzyka niewydatkowania środków w całości zwracali uwagę przede wszystkim na problemy związane z rekrutacją uczestników do projektu. Zmniejszająca się liczba studentów i szybsze (w toku studiów) wchodzenie na rynek pracy, brak zainteresowania projektami oraz rezygnacje przed lub w trakcie udziału w projekcie (również ze względu np. na opóźnienia w podpisaniu umowy, a tym samym w rozpoczęciu projektu) wymuszają prowadzenie rekrutacji uzupełniającej, a tym samym wydłużają czas realizacji projektu. Czynniki takie jak niż demograficzny, czy przyspieszone wchodzenie studentów na rynek pracy znajdują się zarówno poza kontrolą uczelni, jak i Instytucji Pośredniczącej. W największym stopniu zależy jednak od nich powodzenie projektów PO WER, wydatkowanie środków jak i osiągnięcie wskaźników. W związku z powyższym działania IP mogące mieć realny wpływ na redukcję opóźnień w wydatkowaniu środków PO WER powinny zostać ukierunkowane dwutorowo na:

- 1) Usprawnienie obsługi projektów PO WER:
 - a. Skrócenie czasu oczekiwania beneficjentów na odpowiedzi i decyzje po stronie IP, przede wszystkim w przypadku oczekiwania na akceptację IP zmian w projekcie (w szczególności tych nastawionych na skompletowanie grupy beneficjentów ostatecznych projektu)
 - b. Skrócenie działań, które mogą mieć wpływ na rezygnację studentów z udziału w projekcie, np. czasu podpisywania umowy z beneficjentem
 - c. Uproszczenie procedur aneksowania umów
- 2) Wprowadzenie zmian w regulaminach konkursowych i katalogu kosztów kwalifikowalnych, które wyposażą uczelnie w możliwości uatrakcyjniania zajęć oraz pozwolą beneficjentom (w ograniczonym zakresie) zarządzać projektem w czasie rzeczywistym bez konieczności uzyskiwania każdorazowej akceptacji planowanej zmiany ze strony IP. W szczególności działania te dotyczą:
 - a. Poszerzenie katalogu form wsparcia
 - b. Umożliwienie objęcia interwencją (w sytuacji pojawienia się ryzyka prowadzenia rekrutacji uzupełniającej) studentów z innych kierunków
 - c. Umożliwienie objęcia interwencją (z zakresu wzmocnienia kompetencji ułatwiających wejście na rynek pracy) studentom niższych roczników

⁹ Ze względu na nierówną liczebność grup reprezentujących beneficjentów poszczególnych konkursów analizowane były przede wszystkim odpowiedzi beneficjentów konkursów *Studiujesz? Praktykuj!* oraz *Programu Rozwoju Kompetencji*

- d. Umożliwienie elastycznego udziału studentom w projekcie (zarówno tym, którzy chcą uczestniczyć tylko w części spotkań, jak i tym którzy nie mają możliwości uczestniczenia we wszystkich spotkaniach)
- e. Umożliwienie przesuwania zaoszczędzonych środków pomiędzy zadaniami – w przypadku (na skutek wspólnego z beneficjentami ustalenia jaki % kosztów zostanie objęty i pomiędzy którymi zadaniami będzie można przesuwać środki)

Zważywszy na wysoką aktywność beneficjentów w kwestii proponowania usprawnień i różny poziom szczegółowości tych propozycji, a także powielenie części wniosków z tymi otrzymanymi w efekcie *Analizy przyczyn obniżenia kontraktacji*, rekomendujemy zorganizowanie kilku (w zależności od możliwości) zogniskowanych wywiadów grupowych z beneficjentami konkursów PO WER. Celem takiego działania będzie wypracowania precyzyjnych i pogłębionych instrukcji usprawnień zaadresowanych do Instytucji Pośredniczącej i Instytucji Zarządzającej. Ze względu na szeroki zakres poruszanych tematów proponujemy zorganizowanie minimum czterech spotkań tematycznych/zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) dedykowanych czterem najczęściej wskazywanym przez beneficjentów obszarom tematycznym:

1. ELASTYCZNOŚĆ w zakresie wprowadzania zmian do projektu (harmonogram, katalog form wsparcia, uzupełnianie grupy beneficjentów o studentów z innych roczników i kierunków, przenoszenie oszczędności projektowych pomiędzy i w obrębie zadań)
2. PRACOWNICY W PROJEKCIE (pracownicy uczelni, opiekunowie staży, trenerzy i doradcy zawodowi - trudności związane z ich zatrudnianiem i wynagradzaniem)
3. REGULACJE uczelni i prawo zamówień publicznych (problemy związane z wyborem wykonawców)
4. WSPARCIE IP – szkolenia adresowane do beneficjentów, decyzyjność i udzielanie odpowiedzi, dostępność opiekuna projektu, sprawdzanie wniosków o płatność i przysyłanie transz, dokumentacja niezbędna do płynnej realizacji projektu

Spotkania tematyczne/zogniskowane wywiady grupowe (FGI) mogą też przybrać formułę jednodniowej konferencji, służącej wymianie dobrych praktyk z beneficjentami, którzy wypracowali je na swoich uczelniach w toku realizacji czy rozliczania projektu. Celem takiego spotkania ma być również zapoznanie beneficjentów z ograniczeniami decyzyjnymi w kwestii usprawnień po stronie Instytucji Pośredniczącej (również w kontekście czasowej ich realizacji) i skupienie się wyłącznie na tych obszarach i usprawnieniach, które we względnie krótkiej perspektywie będą możliwe do zaimplementowania, a tym samym zapewnią płynne wydatkowanie środków dofinansowania. Alternatywą dla powyższej propozycji jest wprowadzenie cyklicznych (np. raz na pół roku) paneli z beneficjentami, którzy zostaną wybrani według klucza doświadczenia w realizacji i rozliczaniu projektów, w celu omówienia bieżących problemów w realizacji projektów i wymiany doświadczeń.