

## **WSPÓLNE STANOWISKO PARTNERÓW SPOŁECZNYCH ODNOŚNIE REALIZACJI ZASADY PARTNERSTWA W OKRESIE 2007-2013, PROPOZYCJE NA OKRES 2014-2020**

### **1. Jak oceniacie państwo dotychczasową realizację zasady partnerstwa w ramach wdrażanej perspektywy finansowej UE na lata 2007-2013?**

W myśl art. 11 Rozp. Rady (WE) nr 1083/2006 „...każde państwo członkowskie wyznacza najbardziej reprezentatywnych partnerów na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym oraz w sferze gospodarczej, społecznej, środowiska naturalnego lub w innej sferze...”.

Tymczasem w przypadku Polski zabrakło strategicznego podejścia do partnerstwa, co skutkowało tym, że reguły partnerstwa kształtowały się w oparciu o precedensy/praktykę.

#### **Słabe strony**

#### **O braku strategicznego podejścia świadczą przede wszystkim następujące fakty:**

- nie opracowano reguł i procedur dotyczących partnerstwa (zasad, harmonogramu, definicji);
- nie opracowano jednolitej koncepcji partnerstwa i jego celów, co skutkowało różnymi, nierzadko wykluczającymi się wzajemnie oczekiwaniami aktorów partnerstwa odnośnie celu, roli, zadań, kształtu, efektów partnerstwa;
- nie określono definicji i kategorii partnerów spoza administracji, włączenie których w programowanie, wdrażanie, monitoring i ewaluację jest pożądane i zasadne, w tym nie zdefiniowano partnerów kluczowych/ strategicznych dla wybranych kategorii interwencji oraz nie zaplanowano mechanizmów włączania w prace instytucji partnerskich, w trakcie trwania perspektywy finansowej, podmiotów nowych np. w sytuacji zdiagnozowania deficytu reprezentacji określonego środowiska;
- nie określono kryteriów wyboru partnerów spoza administracji, w zależności od etapu wdrażania oraz specyfiki programu (np. poziom krajowy/ poziom regionalny) oraz nie przedstawiono uzasadnienia dla wyboru partnerów spoza administracji. Nie określono definicji reprezentatywności na potrzeby realizacji zasady partnerstwa, która mogłaby stanowić podstawę wyboru najbardziej reprezentatywnych partnerów do współpracy<sup>1</sup>;
- nie zdefiniowano zakresu (np. obszary priorytetowe) i sposobów włączenia partnerów spoza administracji w system instytucjonalny;
- nie sprecyzowano katalogu praw i obowiązków partnerów;
- nie określono zadań, jakie zostaną przypisane partnerom spoza administracji w systemie programowania/ wdrażania/ monitorowania i ewaluacji (wyjątek: KM), z uwzględnieniem przede wszystkim zakresu interwencji europejskiej oraz poziomu wdrażania, jak również kompetencji samych partnerów;
- nie określono zróżnicowanych form partnerskiej współpracy, właściwych dla danego etapu programowania/ wdrażania/ monitorowania/ ewaluacji, a tym samym nie włączano partnerów spoza administracji w ten proces na poszczególnych jego etapach;

---

<sup>1</sup> Partnerzy społeczni są podmiotami reprezentatywnymi dla swoich środowisk na mocy ustawy z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz. U. z 2001 r. nr 100, poz. 1080 z późniejszymi zmianami.), która to ustawa wyznacza kryteria decydujące o reprezentatywności organizacji pracodawców i pracowników. W przypadku innych partnerów spoza administracji potrzeba jest zdefiniowania pojęcia „reprezentatywności” i kryteriów o tym decydujących na potrzeby realizacji zasady partnerstwa.

- nie zidentyfikowano istniejących/ funkcjonujących for dialogu społecznego i obywatelskiego oraz nie zaproponowano sposobu ich włączenia w programowanie/ wdrażanie, monitoring i ewaluację, zgodnie z zakresem ich kompetencji;
- nie określono narzędzi oraz harmonogramu ewaluacji partnerstwa (ocena funkcjonowania samej zasady, ale także ocena poszczególnych instytucji współtworzących partnerstwo), wspólnych dla całego systemu instytucjonalnego (PO/ IP). Warto podkreślić, że na poziomie unijnym także brakuje narzędzi służących skutecznej realizacji zasady partnerstwa i identyfikacji dobrych praktyk w państwach członkowskich (ograniczone do corocznych spotkań seminaryjnych z KE).

#### **Skutkiem braku strategicznego podejścia do realizacji zasady partnerstwa były m.in.:**

- brak systematycznego angażowania partnerów spoza administracji na etapie przygotowywania dokumentów, w tym programowych (brak harmonogramu prac/ identyfikacji tematów do dyskusji/ najważniejszych kwestii problemowych). Udział partnerów był zapewniony przede wszystkim poprzez konsultacje ad hoc i konsultacje masowe dokumentów, których kształt był w dużej mierze zdeterminowany ustaleniami na wcześniejszych etapach prac. Partnerstwo traktowane było raczej jako „wypełnienie zapisu ustawowego” niż rzeczywistej potrzeby konstruktywnej konsultacji, czego odzwierciedleniem było wyznaczanie zbyt krótkich terminów konsultacji, częsty brak upubliczniania stanowisk poszczególnych partnerów, jak również zdawkowe lub pozbawione uzasadnienia odrzucanie tych stanowisk. Takie podejście skutkowało wśród partnerów poczuciem iluzoryczności pracy nad danym dokumentem, a także zniechęcenia do jej wykonywania;
- formalny charakter włączania partnerów spoza administracji (zadośćuczynienie przepisom), który uniemożliwił administracji identyfikację korzyści ze współpracy z partnerami;
- niewykorzystana możliwości uczenia się od siebie nawzajem (brak modelu sieci przepływu i rodzaju koniecznych informacji pomiędzy partnerami zarówno w obrębie danego poziomu jak i pomiędzy nimi (lokalny, regionalny, centralny)); wynikająca z tego doraźność działań oraz brak przejrzystości w realizacji partnerstwa, chaotyczne podejście do jej realizacji;
- niewykorzystany potencjał partnerstwa w szczególności na poziomie regionalnym i lokalnym: nie włączano istniejących instrumentów takich jak rady zatrudnienia, WKDS w procesy szukania rozwiązań radzenia sobie ze zdefiniowanymi problemami i wypracowywania najlepszych rozwiązań w ramach podkomitetów – nie znamy przypadku by te 3 instrumenty wspólnie pracowały nad rozwiązaniami dla lokalnego/regionalnego rynku pracy;
- nie wykorzystano możliwości uczynienia partnerów współodpowiedzialnych poprzez delegowanie im konkretnych zadań w procesie decyzyjnym.

#### **Wśród przyczyn powyższych zjawisk podkreślić należy słabe przygotowanie partnerów (administracji oraz partnerów spoza administracji) do pełnienia swoich funkcji:**

- w przypadku administracji: brak potrzeby wypracowania strategii w zakresie realizacji zasady partnerstwa oraz jej konsekwentnego wdrażania; słabe przygotowanie do współpracy z partnerami (brak świadomości i instrumentów pozwalających na skuteczną komunikację/ konsultacje);
- w przypadku partnerów spoza administracji: brak umiejętności lub motywacji do oddziaływania na administrację w zakresie wypracowania strategicznego podejścia do realizacji zasady partnerstwa; słabe przygotowanie merytoryczne, zwłaszcza brak określonych priorytetów/ pól zainteresowań, brak komunikacji z reprezentowanymi środowiskami (np. sprawozdania), brak stabilnej reprezentacji, brak agendy/ programu działania w systemie wdrażania, niski poziom zaangażowania – najczęściej formalne

uczestnictwo w KM przy niewielkiej liczbie lub braku działań proaktywnych (tj. grupy robocze prowadzone przez partnerów spoza administracji), koncentracja uwagi/zainteresowania na wąsko pojętym interesie organizacji.

### **Mocne strony:**

- umocowanie prawne zasady partnerstwa, dające podstawę do jej pogłębiania i rozbudowywania w trakcie perspektywy finansowej;
- zrozumienie większości instytucji publicznych dla konieczności (obowiązku) włączenia partnerów;
- duże zainteresowanie wdrożeniem zasady partnerstwa po stronie partnerów spoza administracji (partnerzy społeczni, organizacje pozarządowe) – nacisk na jej realizację;
- elastyczność rozwiązań i otwartość na modyfikacje zasad współpracy: możliwość pogłębiania partnerstwa, także z inicjatywy partnerów spoza administracji;
- włączenie partnerów spoza administracji do instytucjonalnego systemu wdrażania w charakterze zarządzających pracami konkretnych ciał (przewodnictwo grup roboczych przy KM), zwiększające ich odpowiedzialność za procesy programowania/ wdrażania/ monitorowania i ewaluacji funduszy;
- możliwość wymiany doświadczeń dotyczących realizacji zasady partnerstwa w strukturach europejskich partnerów społecznych (kwestionariusze dot. zasady partnerstwa opracowane przez BUSINESSEUROPE i ETUC, UEAPME)

## **2. Co należałoby zmienić w zakresie realizacji zasady partnerstwa w ramach wdrażania perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020?**

### **Założenia (zgodnie z zasadą: Kto?, Co?, Kiedy?):**

1. Ustalenie zasad określania **kompetencji, praw i obowiązków, potencjału, zasięgu oddziaływania** (w tym lokalnego, regionalnego, krajowego) partnerów, wraz ze **sposobem i kryteriami ustanawiania** ich udziału w pracach nad realizacją perspektywy finansowej 2014-2020.

*Rozporządzenie w sprawie wspólnych przepisów nakłada na państwa członkowskie obowiązek zorganizowania współpracy z a) właściwymi władzami regionalnymi, lokalnymi, miejskimi i innymi władzami publicznymi, b) partnerami gospodarczymi i społecznymi oraz c) podmiotami reprezentującymi społeczeństwo obywatelskie, w tym z partnerami działającymi na rzecz ochrony środowiska, organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami odpowiedzialnymi za promowanie równości i niedyskryminacji.<sup>2</sup>*

*ECCP może stanowić uzupełnienie rozporządzenia w sprawie wspólnych przepisów, zawierając wymóg zapewnienia przez państwa członkowskie otwartego i przejrzystego wyboru partnerów oraz informowania wybranych partnerów o ich obowiązkach w odniesieniu do poufności i konfliktu interesów.*

2. Ustalenie (przy udziale wszystkich zainteresowanych stron, wybranych zgodnie z punktem powyżej) **obszarów tematycznych** (na wszystkich poziomach: krajowym, regionalnym, lokalnym), w których wymagany/ pożądanym będzie udział odpowiednich partnerów (na każdym poziomie: przygotowania, wdrażania, monitorowania i oceny)

---

<sup>2</sup> Zasada partnerstwa w procesie wdrażania funduszy objętych zakresem wspólnych ram strategicznych - elementy europejskiego kodeksu postępowania w zakresie partnerstwa - DOKUMENT ROBOCZY SŁUŻB KOMISJI

*Państwom członkowskim zaleca się, aby pierwszym krokiem w przygotowywaniu umowy partnerskiej oraz programów było określenie w ich krajowym kontekście odpowiednich zainteresowanych stron funduszy objętych zakresem wspólnych ram strategicznych, zachęt, utrudniających partnerstwo przeszkód natury prawnej lub administracyjnej oraz sposobów uporania się z tymi przeszkodami. Państwa członkowskie zachęca się również do działania w oparciu o istniejące kluczowe struktury partnerskie na poziomie krajowym, regionalnym lub lokalnym, aby zminimalizować powielanie struktur i zapewnić oszczędność czasu. W celu ułatwienia zbudowania reprezentatywnego i funkcjonującego partnerstwa niezbędne może okazać się wsparcie budowania potencjału.*

Kluczową kwestią, która powinna determinować sposób organizacji partnerstwa powinna być identyfikacja warunków sprzyjających generowaniu przez partnerów spoza administracji wysokiej jakości wkładu merytorycznego, który:

- a. odzwierciedla stanowiska reprezentowanych środowisk,
- b. wnosi do dyskusji istotne i nowe argumenty oraz propozycje,
- c. uzupełnia deficyty w zakresie wiedzy/ diagnozy/ rozwiązań po stronie administracji publicznej.

3. Ustalenie (przy udziale wszystkich zainteresowanych stron) **harmonogramu działań w partnerstwie** (w tym: tematy konsultacji/ obszary problemowe/ podmioty odpowiedzialne za organizację konsultacji).

*Negatywnym przykładem obrazującym problem mogą być konsultacje dokumentu „Programowanie perspektywy finansowej...”, który powstał 5.06.2012 i został przekazany do konsultacji resortom oraz samorządom. To przykład trybu, który nie sprzyja optymalizacji udziału partnerów spoza administracji. Jednocześnie uczestnicy konsultacji zostali wybrani przez MRR bez wskazania uzasadnienia oraz otrzymali materiał półtora miesiąca po jego opracowaniu, z dwutygodniowym terminem na przekazanie odpowiedzi na postawione pytania, odnoszące się w niewielkim stopniu do istoty samego dokumentu.*

*Warto również zwrócić uwagę na brak odniesienia do partnerstwa w dokumentach rządowych, np. „Sposób organizacji prac nad dokumentami programowymi związanymi z perspektywą finansową UE 2014-2010. Informacja dla Rady Ministrów”, z 4.04.2012 oraz fakt, że jedyną dotąd zapowiedzianą formą współpracy z partnerami mają być konsultacje społeczne przewidziane na dosyć późnym etapie kształtowania dokumentów programowych (pierwsza połowa 2013).*

Partnerstwo polegające na włączaniu ad hoc wybranych podmiotów w prace na różnych etapach, w różnych grupach – a z takim mamy głównie do czynienia dziś – utrudnia dobre przygotowanie stanowisk przez partnerów spoza administracji, co powoduje, że mogą one stanowić znikomą wartość dodaną. Wysoka jakość partnerstwa, a w konsekwencji jego pozytywna ocena dokonywana przez wszystkich uczestników zależy w największym stopniu od jakości i przydatności wkładu wnoszonego przez strony. Wkład nieodpowiadający oczekiwaniom i potrzebom (źle dobrane grupy partnerów, zbyt krótki czas na przygotowania stanowisk) sprawia, że partnerstwo jest postrzegane przez instytucje administracji publicznej wyłącznie jako dodatkowe obciążenie.

Punktem wyjścia dla procesu planowania powinna być z jednej strony identyfikacja potrzeb, a z drugiej kluczowych obszarów zaangażowania partnerów. Administracja publiczna powinna wiedzieć jakiego wsparcia i w jakich obszarach oczekuje od partnerów spoza administracji, a partnerzy powinni wskazać, w których obszarach posiadają kompetencje niezbędne do merytorycznego uczestnictwa w partnerstwie oraz są reprezentantami środowisk/grup, na rzecz których planowana/realizowana jest interwencja unijna (zróżnicowane formy uczestnictwa i współpracy partnerskiej).

**Przykładowe szczegółowe rozwiązania techniczne:**

1. Ustanowienie specjalnej grupy powołanej do wypracowania modelu partnerstwa złożonej z przedstawicieli administracji, partnerów społecznych oraz organizacji pozarządowych. Taka grupa mogłaby funkcjonować na bazie Grupy ds. społeczeństwa obywatelskiego KK NSRO, przy czym ze względu na specyfikę zadania należałoby określić szczegółowo zakres pracy (tematy) oraz ustalić oczekiwany efekt końcowy (np. opracowanie projektu ***Krajowych zasad dotyczących organizacji partnerstwa 2014-2020***). Organizacja prac grupy, w zakresie w jakim dotyczyłaby zasad realizacji partnerstwa w latach 2014-2020, powinna mieć charakter rotacyjny, tak aby każdy z jej uczestników był zmuszony do wzięcia odpowiedzialności za określony element przygotowań. Rotacja powinna polegać przede wszystkim na zobowiązaniu do wypracowania wstępnych propozycji w wybranym obszarze/ temacie, organizacji dyskusji na ten temat i wypracowaniu (uzgodnieniu) rekomendacji końcowych.
2. Zwiększenie odpowiedzialności partnerów spoza administracji (w tym społecznych) w obszarze monitoringu i ewaluacji wdrażania np. poprzez przekazanie funkcji koordynatora tych obszarów (z uwagi na obecny sposób modelowania dokumentów strategicznych). Dzięki czemu realne stałoby się rozłożenie wpływu na funkcjonowanie systemu wdrażania programów na poziomie krajowym i regionalnym pomiędzy wszystkie zainteresowane i zaangażowane strony.
3. Uczynienie partnerów współodpowiedzialnymi poprzez:
  - a. delegowanie im zadań po uprzednim ustaleniu obszarów, w których partnerzy mogą dysponować największym potencjałem, a wypracowane w ten sposób rekomendacje traktować jako równoprawny wkład, a nie tylko jako „opinię w dyskusji”,
  - b. rotacyjne współgospodarzenie w powołanych ciałach (np. grupy robocze, PKM, KM).
4. Urealnienie odpowiedzialnego pełnienia funkcji członka KM poprzez:
  - a. „odchudzenie” agendy spotkań: zbyt wielka różnorodność poruszanych obszarów tematycznych przy jednoczesnym dysponowaniu zbyt krótkim czasem powoduje, że wiele ważnych zagadnień, informacji, sprawozdań, raportów tylko „przemyka” i nie ma szans na przeprowadzenie dyskusji z wyciągnięciem wniosków,
  - b. skład komitetów (aktualnie dostrzegamy zbyt dużą dominację partnera administracyjnego) powinien zapewniać przynajmniej szansę na równe traktowanie wszystkich jego członków, w szczególności gdy większość spraw przyjmuje się uchwałą poprzez głosowanie,
  - c. usprawnienie współpracy pomiędzy grupami roboczymi a KM poprzez możliwość zapoznania się ze stanowiskiem poszczególnych grup roboczych oraz dzielenie się wątpliwościami, pytaniami, wnioskami w okresie pomiędzy jednym a drugim spotkaniem KM,
  - d. organizowanie szkoleń, warsztatów, seminariów dla członków KM, PKM umożliwiających nabywanie i pogłębianie niezbędnych kompetencji do odpowiedzialnego pełnienia roli.

### **3. Jaką rolę partnerów społecznych i gospodarczych widzicie państwo w ramach realizacji perspektywy finansowej UE 2014-2020 ?**

W ramach realizacji perspektywy finansowej UE 2014-2020 rola partnerów społecznych winna zostać dookreślona poprzez przyjęcie definicji: partnerów, partnerstwa oraz określenie zadań, praw i obowiązków partnerów.

W oparciu o doświadczenie z obecnej perspektywy finansowej i na podstawie wyżej zdiagnozowanych mankamentów należy przyjąć generalną zasadę, iż partnerzy powinni być włączani zgodnie z ich możliwościami oraz kompetencjami na etapie programowania, wdrażania, monitorowania i ewaluacji. Administracja, czy to centralna, czy samorządowa nie może pozostać jedynym organizatorem

i dysponentem zasady partnerstwa – część zadań związanych z realizacją tej zasady powinna zostać scedowana na partnerów. Stąd w wyniku dialogu administracji (na każdym szczeblu począwszy od krajowego poprzez wojewódzki i lokalny) i partnerów spoza administracji powinny zostać podzielone zadania, określone zakresy obowiązków i odpowiedzialności na wszystkich etapach tj. programowanie, wdrażanie, monitorowanie i ewaluacja wraz ze środkami finansowymi na ich realizację.

Partnerzy spoza administracji (partnerzy społeczni i gospodarczy oraz organizacje pozarządowe) w nowej perspektywie finansowej powinni pełnić zróżnicowane role, w zależności od poziomu instytucjonalizacji i obszarów specjalizacji.

Podstawowym poziomem zaangażowania powinny być konsultacje, polegające na pozyskiwaniu stanowisk partnerów spoza administracji do propozycji opracowanych przez administrację. W tym przypadku kluczowe znaczenie ma zagwarantowanie partnerom spoza administracji odpowiedniego czasu na przygotowanie stanowisk oraz rzetelne podsumowanie konsultacji (np. raport dotyczący propozycji/ uwag uwzględnionych i odrzuconych wraz z uzasadnieniem).

Konsultacje, które mają charakter rozwojowy (tzn. nie są jednorazowe, a ich tematyka i zakres rozwija się w miarę postępu prac) powinny odbywać się w formie zinstytucjonalizowanej, tzn. na forum stałych grup, co gwarantuje stabilny i systematyczny udział partnerów spoza administracji w całym procesie, a jednocześnie ułatwia im przygotowanie do dyskusji. Dobrą praktyką są tematyczne grupy eksperckie powoływane przez DZEFS MRR, pracujące w oparciu o określony z góry harmonogram i na rzecz ustalonego celu. Udział partnerów spoza administracji musi jednak wykraczać poza poziom podstawowy.

Zasadniczą kwestią dla podniesienia jakości partnerstwa jest stworzenie warunków dla proaktywnego działania partnerów spoza administracji, którzy jednocześnie powinni odpowiadać za realizację określonych zadań w procesie programowania/ wdrażania/ monitorowania/ ewaluacji. W tym celu system instytucjonalny 2014-2020 w większym stopniu, poprzez odpowiednią organizację, powinien uwzględniać w podziale pracy istniejące instytucje dialogu społecznego i obywatelskiego (np. Komisja Trójstronna, Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego, Rady Zatrudnienia), których potencjał pozostaje dziś niewykorzystany, a ich rola w systemie wdrażania funduszy europejskich jest co najmniej niejasna.

W latach 2014-2020 tego typu instytucje mogłyby realizować uzgodnione zadania, przede wszystkim dotyczące przygotowywania konkretnych propozycji w wybranych - zgodnych z obszarami kompetencji partnerów spoza administracji - obszarach interwencji, dotyczących np. celów szczegółowych, wskaźników, kryteriów itp., jak również dokonywać oceny efektywności i skuteczności interwencji w tych obszarach (jako stały element systemu ewaluacji). Efekty prac takich instytucji mogłyby służyć jako etap przygotowawczy dla decyzji podejmowanych przez Komitet Monitorujący, jak również stanowić stały element składowy wybranych procesów, przede wszystkim ewaluacji.

Takie podejście wymagałoby zdecydowanie lepszej organizacji i przygotowania merytorycznego po stronie partnerów spoza administracji, ale też zwiększałoby odpowiedzialność za zgłaszane i poddane dalszej debacie propozycje.

Trzeci poziom zaangażowania powinien dotyczyć konkretnych organizacji partnerskich – podobnie jak to ma miejsce w 2007-2013 podmioty legitymizujące się wystarczającymi kompetencjami i ekspertyzą oraz gotowe do podjęcia się określonych zadań w systemie wdrażania powinny otrzymać taką możliwość. Te zadania mogłyby polegać przede wszystkim na organizacji wstępnego etapu prac, zwłaszcza jeśli chodzi o programowanie, wdrażanie i monitorowanie (np. organizacja konsultacji eksperckich w wybranych obszarach, określenie podstawowych zasad wsparcia w wybranych obszarach, wypracowanie propozycji kryteriów wyboru projektów dla konkretnych działań, itp.).

W latach 2014-2020 partnerstwo powinno dążyć do pełnej synergii i komplementarności działania różnych kategorii partnerów. Określenie zadań, które mogłyby być realizowane przez instytucje partnerów spoza administracji (kolegialnie lub indywidualnie), zgodnie z ustalonymi zasadami i harmonogramem, a których efekty stanowiłyby realną wartość dodaną dla wszystkich uczestników systemu wdrażania i mogłyby być efektywnie wykorzystane przez administrację publiczną, stanowi niezbędny krok w kierunku wzmocnienia zasady partnerstwa poprzez lepsze alokowanie zasobów i efektywny podział pracy.

Nie należy również zapomnieć o roli partnerów społecznych jako beneficjenta środków finansowych nowej perspektywy. Niezbędny jest udział partnerów społecznych w realizacji projektów systemowych i konkursowych mających na celu poprawę sytuacji gospodarczej i społecznej Polski. Przeznaczenie środków na rozwój i wzmocnianie potencjału partnerów jest warunkiem koniecznym dla rozwoju i wzmocnienia zasady partnerstwa w Polsce.

#### **4. Jakiego rodzaju instrumenty realizacji zasady partnerstwa w ramach wdrażania obecnej perspektywy są najbardziej skuteczne ?**

Do najbardziej skutecznych z uwagi na zinstytucjonalizowanie współpracy, stabilność członkostwa oraz systematyczność prac należy zaliczyć komitety monitorujące oraz grupy robocze powoływane przez nie. By jednak ten instrument był w pełni funkcjonalny należałoby wyeliminować lub zminimalizować jego słabości, do których zaliczyć można zbyt rozbudowane agendy przy stosunkowo rzadkich posiedzeniach, krótki czas na przygotowanie, sformalizowany charakter dyskusji oraz niski poziom aktywności członków – tak podczas posiedzeń jak i poza nimi.

Efektywnym instrumentem jest aktywne angażowanie partnerów spoza administracji w zarządzanie programami operacyjnymi poprzez możliwość powierzania lub włączenia ich w organizację prac grup roboczych/eksperckich funkcjonujących w ramach instytucji systemu realizacji – przede wszystkim przy komitetach monitorujących.

Mimo, że w tej perspektywie podkomitety monitorujące nie są skutecznym instrumentem, należy je z pewnością zachować w przyszłej perspektywie. Wymaga to jednak wprowadzenie warunków poprawiających ich funkcjonalność.

Dobrym instrumentem jest prowadzona ewaluacja partnerstwa. Jednak by była ona w pełni wartościowa konieczne jest by była prowadzona systematycznie, a wyniki badania omawiane na wszystkich poziomach od lokalnego począwszy, a na centralnym skończywszy. Powinna też być ustalona procedura wprowadzania w życie wskazywanych rekomendacji oraz prowadzony monitoring ich wdrażania wraz z raportowaniem.

#### **5. Które z dotychczasowych rozwiązań dotyczących realizacji zasady partnerstwa są najbardziej skuteczne i efektywne ?**

Generalnie należy przyjąć, iż do **najbardziej skutecznych rozwiązań i instrumentów**, niezależnie od programu czy poziomu wdrażania, zaliczają się te, które:

- są wdrażane w konkretnym celu, istotnym z punktu widzenia partnerów – a więc są odpowiedzią na realną potrzebę, oraz dążą do osiągnięcia zaplanowanych wcześniej wyników (np. zdefiniowano, posługując się raczej kategoriami rezultatu (np. odpowiedzi

na konkretne pytania, propozycje rozwiązań konkretnych dylematów) niż produktu (np. sprawozdanie, raport, itp) oczekiwany efekt końcowy prac/ spotkań/ konsultacji);

- opierają się o dobrze przygotowane materiały wyjściowe (np. raporty problemowe);
- gwarantują partnerom odpowiednią ilość czasu na przygotowanie merytoryczne;
- przyczyniają się do zwiększenia odpowiedzialności partnerów spoza administracji za ich działania podejmowane w systemie realizacji, w szczególności poprzez sędowanie wybranych zadań czy etapów procesu wdrażania funduszy, tj. prowadzenie grup roboczych, przygotowanie wstępnych propozycji rozwiązań dla określonych kwestii (przy czym warunkiem skuteczności i efektywności tego typu instrumentów i rozwiązań jest faktyczna gotowość do wykorzystania efektów pracy partnerów spoza administracji przez instytucje zarządzające lub wdrażające).

#### **6. Jako oceniacie Państwo podejście do koncentracji tematycznej zaprezentowanym w materiale dotyczącym uwarunkowań strategicznych ?**

Podejście do koncentracji tematycznej zaprezentowane w materiale jest zdaniem partnerów chaotyczne oraz przypadkowe. Nasze stanowisko wynika z faktu, iż propozycje nie bazują na dokumentach strategicznych (z prostego powodu – dokumenty te w części nie zostały jeszcze zatwierdzone, a wcześniej skonsultowane). Nie znamy również innych podstaw, na których zostały oparte. Obawiamy się, że propozycje zmian dotyczące wskaźników mogą zatem znajdować się obok strategii już zamodelowanych na poziomie krajowym, a co za tym idzie nasze uwagi nie będą uwzględnione. Równocześnie podejrzewamy (nie uczestnicząc w konsultacjach), iż zaprezentowane w materiale poziomy wskaźników nie bazują na założeniach strategicznych na poziomie regionalnym.

W naszej ocenie prace nad strategiami krajowymi i regionalnymi oraz dokumentem „Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020-uwarunkowania strategiczne” nie odbywają się jak dotąd w jednym, przejrzystym skoordynowanym procesie z właściwym zachowaniem zasady partnerstwa.