



Przedsiębiorcza Uczelnia

Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie



**WYŻSZA SZKOŁA PEDAGOGICZNA
TOWARZYSTWA WIEDZY Powszechnej
WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH W WARSZAWIE**

Kierunek: Politologia

Specjalność: Nowe Zarządzanie i Public Governance

Monika Grążka

**„Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego
Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego”**

Praca dyplomowa

napisana pod kierunkiem

dr Marcin Bąkiewicz

Warszawa 2010



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego
Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego**

**Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego
Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego**

Spis treści

Wstęp	5
I. Cele RPO WM 2007-2013	5
1.1. Rozwój gospodarki regionu opartej na wiedzy.	5
1.2. Poprawa i uzupełnienie istniejącej infrastruktury technicznej.	6
1.3. Aktywizacja miast oraz obszarów atrakcyjnych turystycznie.	6
1.4. Poprawa infrastruktury społecznej warunkującej rozwój kapitału ludzkiego w regionie.....	6
II. Priorytety RPO WM 2007-2013.....	7
PRIORYTET I.....	8
PRIORYTET II	9
PRIORYTET III	9
PRIORYTET IV	9
PRIORYTET V	10
PRIORYTET VI.....	10
PRIORYTET VII.....	10
PRIORYTET VIII	10
III. Struktura instytucjonalna RPO WM 2007-2013	11
1. Instytucja Zarządzająca.....	11
2. Instytucja koordynująca Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia.....	12
3. Instytucja koordynująca Regionalny Program Operacyjny	12
4. Instytucja Certyfikująca	13
5. Instytucja Pośrednicząca w Certyfikacji	13
6. Instytucja Audytowa	13
7. Komitety Monitorujące	13
8. Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych (MJWPU).....	15
IV. Procesy wdrażania RPO WM 2007-2013	16
1. Procedury wyboru projektów	16
1.1. Tryby wyboru projektów.....	16
1.2. Proces wyboru projektów.....	16

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

1.3. Ocena projektów.....	16
1.4. Wybór projektów.....	17
1.5. Procedura odwoławcza	17
2. Monitorowanie.....	18
3. Ewaluacja	18
4. Kontrola.....	19
5. Wymiana danych elektronicznych w celu spełnienia wymogów dotyczących płatności, monitoringu i oceny.....	20
6. Przepływy finansowe	20
1.1. Przepływy finansowe między Komisją Europejską a krajem członkowskim.....	20
1.2. Finansowanie programu	20
7. Informacja i promocja.....	22
8. Zasada partnerstwa	23
Bibliografia	24

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

Wstęp

Poniższa praca przedstawia opis Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego, jego struktury jak również procesy zarządzania z nim związane. RPO WM jest programem regionalnym, który realizuje Strategię Rozwoju Kraju w lata 2007-2015 (SRK) oraz Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007 – 2013. Ma to na celu wspieranie oraz wzrost gospodarczy i zatrudnienie (Narodowa Strategia Spójności). Jednocześnie realizuje politykę rozwoju prowadzoną przez Samorząd Województwa Mazowieckiego, której podstawę stanowi Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020 (SRWM). Program realizuje cele SRWM, które współfinansuje Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR). Podczas tworzenia projektu programu uwzględniono również zapisy w zakresie rozwoju gospodarczego i wzrostu zatrudnienia, które przedstawia odnowiona Strategia Lizbońska. Przy opracowaniu RPO WM miano na uwadze zasady programowania, partnerstwa i dodatkowości, co oznacza, że dokument jest o charakterze wieloletniego planu budżetowego a cele jakie realizuje opierają się o współpracę z partnerami społecznymi i gospodarczymi. Środki UE jednak nie zastępują środków krajowych, lecz są tylko wsparciem dla osiągniętych założeń i celów rozwojowych. Dzięki realizacji RPO WM zwiększyła się konkurencyjność regionu oraz spójność społeczna, gospodarcza i przestrzenna Województwa Mazowieckiego. Zarządzanie programem RPO WM spoczywa na barkach Zarządu Wojewódzkiego i jest wykonywany na poziomie regionalnym.

I. Cele RPO WM 2007-2013

Głównym celem RPO WM jest zwiększanie spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej województwa, jak również poprawa konkurencyjności regionu. Realizować go będą cele szczegółowe.

1.1. Rozwój gospodarki regionu opartej na wiedzy.

Jeśli województwo mazowieckie chce sprostać wymaganiom współczesnego świata, musi posiadać dobrze działające mechanizmy, które wspierają przedsiębiorczość, sprawne zaplecze naukowo-badawczym, oraz trwałe relacje z gospodarką regionu. Dlatego też wspierane są sfery badawczo-rozwojowe, tworzenie relacji między nauką i gospodarką, oraz rozwój firm tworzących innowacje i nowe technologie. Stymulowanie rozwoju gospodarki regionalnej i jej innowacyjności będzie wzmocnione poprzez działania związane z budową społeczeństwa informacyjnego. Szczególnie ważne jest dążenie aby zapobiec wykluczeniu cyfrowemu, którym zagrożone są tereny wiejskie, a także tworzenie odpowiednich warunków dla upowszechniania i zwiększania dostępności e-usług.

Cel pośredni będzie realizowany w ramach Priorytetów¹:

- Tworzenie warunków dla rozwoju potencjału innowacyjnego i przedsiębiorczości na Mazowszu.
- Przyspieszenie e-Rozwoju Mazowsza.

¹ <http://www.bfs.ca.pw.edu.pl/Fundusze/RPO-Wojewodztwa-Mazowieckiego-RPO-WM>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

1.2. Poprawa i uzupełnienie istniejącej infrastruktury technicznej.

Kolejnymi głównymi czynnikami determinującymi konkurencyjność regionu to spójność terytorialna oraz dostępność przestrzenna. Stan infrastruktury technicznej województwa może być barierą dla dalszego rozwoju gospodarki. Poprawa stanu wyposażenia w elementy infrastruktury technicznej warunkuje procesy rozprzestrzeniania się z centrum, jakim jest Warszawa, na otoczenie, które doprowadzi do zmniejszenia dysproporcji rozwojowych Mazowsza oraz otwarcie regionu na współpracę z nowymi partnerami gospodarczymi oraz rozwój regionalny transportu publicznego. Rozwój regionalnego systemu transportowego na terenie województwa mazowieckiego musi zawierać dostępność regionu w układzie międzyregionalnym i europejskim. Zwiększenie dostępu w układzie międzynarodowym będzie możliwe dzięki wsparciu skierowanym na uruchomienie jednego lotniska regionalnego, które uzupełni funkcjonowanie portu lotniczy Okęcie. Działania związane z poprawą stanu infrastruktury wspomagającej ochronę środowiska oraz zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego służyć będą zrównoważonemu rozwojowi regionu. Będą one realizowane poprzez przedsięwzięcia przewidziane w Priorytetach:

- Regionalny system transportowy.
- Środowisko, zapobieganie zagrożeniom i energetyka.

1.3. Aktywizacja miast oraz obszarów atrakcyjnych turystycznie.

Nierównomierny rozwój społeczno – gospodarczy pomiędzy aglomeracją warszawską, a innymi obszarami regionu jest jednym z ważniejszych problemów województwa mazowieckiego. Kluczowe znaczenie w tym procesie przezwyciężania złych tendencji powiązanych z szerzącą się polaryzacją regionu będzie miało wykorzystywanie zalet regionu jakimi są: równe rozlokowanie tkanki miejskiej na obszarze województwa, a także znaczące wartości przyrodnicze i kulturowe. Budowanie przewagi konkurencyjnej województwa mazowieckiego i równoważenie poziomu rozwoju wewnątrz województwa będzie realizowane poprzez działania ukierunkowane na mobilizację ożywienia obszarów atrakcyjnych ważnych dla mieszkańców, turystów i inwestorów. Wspierana będzie realizacja przedsięwzięć związanych z utrwaleniem dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego regionu, a także rozkwitem turystyki i rekreacji. Równocześnie podejmowane będą procesy nakierowane na wzmocnienie pozycji i roli miast w województwie mazowieckim, które będzie polegało na wsparciu transportu publicznego. A służyć temu będą procesy wspierane w ramach priorytetów:

- Wzmocnienie roli miast w rozwoju regionu
- Wykorzystanie walorów naturalnych i kulturowych dla rozwoju turystyki i rekreacji.

1.4. Poprawa infrastruktury społecznej warunkującej rozwój kapitału ludzkiego w regionie.

Dobrze wykształcony i zdrowy człowiek, przygotowany do zmagania się z wyzwaniami, jakie stawia przed nim współczesny świat, prezentuje jakość i trwałość procesów rozwojowych regionu. Trwały rozwój regionu wymaga więc inwestycji, które umożliwiają rozwój kapitału ludzkiego oraz stworzenie warunków dla aktywności i mobilności zawodowej, która odpowiada na zachodzące przemiany strukturalne i gospodarcze. Kompleksowe działania na

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

rzecz podnoszenia poziomu konkurencyjności województwa, stanowią działania inwestycyjne, które warunkują poprawę bazy edukacyjnej, zwiększenie dostępności i jakości usług opieki zdrowotnej oraz społecznej, w szczególności opieki nad ludźmi starszymi i przewlekle chorymi. Działania te będą wspierane w ramach Priorytetu:

- Tworzenie i poprawa warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego.

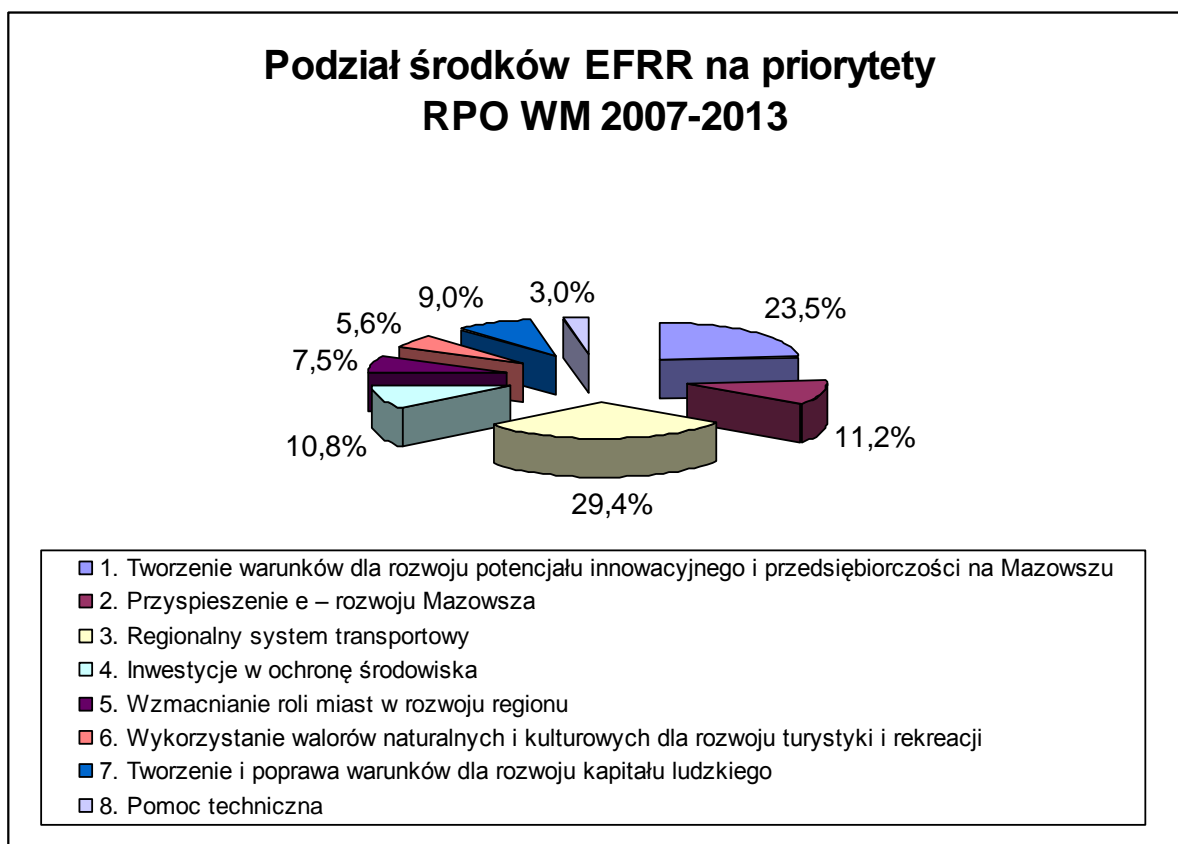
II. Priorytety RPO WM 2007-2013²

Priorytety RPO WM 2007-2013 (w mln Euro)	Środki UE 2007-2013	Rozkład procentowy
	1831,50	100,00
1. Tworzenie warunków dla rozwoju potencjału innowacyjnego i przedsiębiorczości na Mazowszu	430,40	23,50
2. e - Rozwój Województwa Mazowieckiego	205,18	11,20
3. Regionalny system transportowy	538,46	29,40
4. Inwestycje w ochronę środowiska	197,80	10,80
5. Wzmocnienie roli miast w rozwoju regionu	137,36	7,50
6. Wykorzystanie walorów naturalnych i kulturowych dla rozwoju turystyki i rekreacji	102,56	5,60
7. Tworzenie i poprawa warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego	164,84	9,00
8. Pomoc techniczna	54,95	3,00

Zródło: <http://rpo.mazowia.eu/page/index.php>

² <http://www.bfs.ca.pw.edu.pl/Fundusze/RPO-Wojewodztwa-Mazowieckiego-RPO-WM>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego



PRIORYTET I

Cel główny:

Poprawa konkurencyjności Mazowsza poprzez tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju potencjału innowacyjnego i wsparcie rozwoju przedsiębiorczości.

- 1.1. Wzmocnienie sektora badawczo-rozwojowego
- 1.2. Budowa sieci współpracy nauka-gospodarka
- 1.3. Kompleksowe przygotowanie terenów pod działalność gospodarczą
- 1.4. Wzmocnienie instytucji otoczenia biznesu
- 1.5. Rozwój przedsiębiorczości
- 1.6. Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu regionalnym
- 1.7. Promocja gospodarcza
- 1.8. Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie wdrażania najlepszych dostępnych technik (BAT)

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

PRIORYTET II

Cel główny:

Rozwój społeczeństwa informacyjnego poprzez wsparcie przedsięwzięć wynikających ze Strategii e-Rozwoju Województwa Mazowieckiego na lata 2007-2013.

- 2.1. Przeciwdziałanie wykluczeniu informacyjnemu
- 2.2. Rozwój e- usług
- 2.3. Technologie informacyjne i komunikacyjne dla MSP

PRIORYTET III

Cel główny

Poprawa spójności komunikacyjnej i przestrzennej województwa mazowieckiego oraz wspomaganie dyfuzji procesów rozwojowych z głównego ośrodka regionu – Warszawy oraz z ośrodków subregionalnych na pozostałe obszary województwa.

- 3.1. Infrastruktura drogowa
- 3.2. Regionalny transport publiczny
- 3.3. Lotniska i infrastruktura lotnicza

PRIORYTET IV

Cel główny

Poprawa stanu środowiska naturalnego województwa mazowieckiego.

- 4.1. Gospodarka wodno-ściekowa
- 4.2. Ochrona powierzchni ziemi
- 4.3. Ochrona powietrza, energetyka
- 4.4. Ochrona przyrody, zagrożenia, systemy monitoringu

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

PRIORYTET V

Cel główny

Wykorzystanie potencjału endogenicznego miast dla aktywizacji społeczno-gospodarczej regionu.

- 5.1. Transport miejski
- 5.2. Rewitalizacja miast

PRIORYTET VI

Cel główny

Wzrost znaczenia turystyki jako czynnika stymulującego rozwój społeczno-gospodarczy regionu.

- 6.1. Kultura
- 6.2. Turystyka

PRIORYTET VII

Cel główny

Poprawa dostępności i jakości infrastruktury o charakterze społecznym.

- 7.1. Infrastruktura służąca ochronie zdrowia i życia
- 7.2. Infrastruktura służąca edukacji
- 7.3. Infrastruktura służąca pomocy społecznej

PRIORYTET VIII

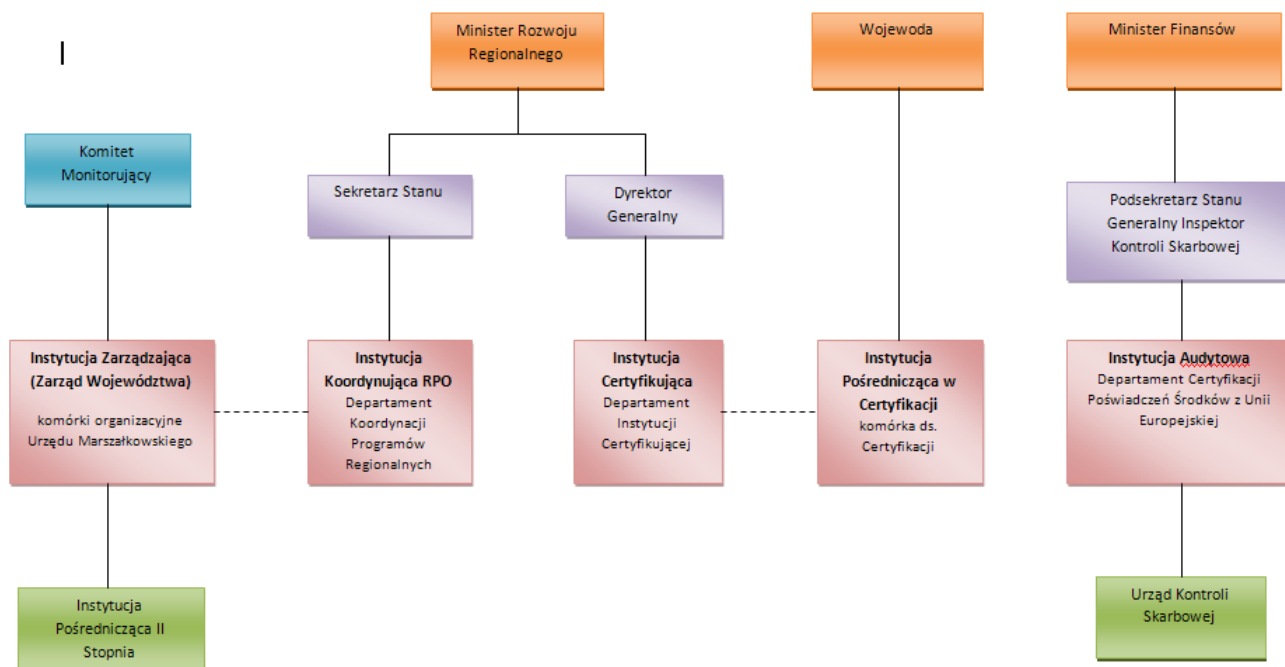
Cel główny

Zapewnienie prawidłowego i efektywnego wykorzystania środków z EFRR poprzez wsparcie instytucji zaangażowanych w procesy programowania, zarządzania i wdrażania RPO WM.

- 8.1. Wsparcie procesów zarządzania i wdrażania RPO WM
- 8.2. Działania informacyjne i promocyjne

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

III. Struktura instytucjonalna RPO WM 2007-2013



Źródło: <http://rpo.mazowia.eu/page/index.php>

1. Instytucja Zarządzająca

Instytucja Zarządzająca (IZ) odgrywa rolę wiodącą w systemie zarządzania i kontroli programu RPO WM. Odpowiada ona za skuteczne i efektywne wdrażanie programu oraz za przestrzeganie jak również za stosowanie odpowiednich regulacji dotyczących wdrażania programu.

Do zadań Instytucji Zarządzającej należy w szczególności³:

- przygotowanie szczegółowego opisu priorytetów programu operacyjnego z uwzględnieniem wytycznych ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego,
- przygotowanie i przekazanie Komitetowi Monitorującemu do zatwierdzenia propozycji kryteriów wyboru projektów;
- wybór, w oparciu o kryteria, które będą dofinansowane w ramach programu operacyjnego;
- określenie kryteriów kwalifikowalności wydatków objętych dofinansowaniem w ramach programu operacyjnego;
- podejmowanie uchwały Zarządu Województwa dla projektów realizowanych przez samorząd województwa, zwanych projektami własnymi samorządu województwa;
- określenie poziomu dofinansowania projektu, jako procentu wydatków objętych dofinansowaniem;
- określenie systemu realizacji programu operacyjnego;
- określenie typów projektów, przy wyborze których niezbędne jest zasięgnięcie opinii ekspertów
- zarządzanie środkami finansowymi przeznaczonymi na realizację programu operacyjnego,

³ <http://rpo.mazowia.eu/page/index.php>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

- pochodzącymi z budżetu państwa, budżetu województwa lub ze źródeł zagranicznych;
- dokonywanie płatności ze środków programu operacyjnego na realizację projektów własnych samorządu województwa, w tym systemowych;
 - monitorowanie postępów w realizacji, ewaluacja programu operacyjnego oraz stopnia osiągnięcia jego celów;
 - opracowywanie, w razie potrzeby, propozycji zmian w programie operacyjnym;
 - prowadzenie kontroli realizacji programu operacyjnego, w tym kontroli realizacji poszczególnych dofinansowanych projektów oraz realizacji projektów systemowych – Rocznych Planów Działania Pomocy Technicznej (IPII);
 - prowadzenie rejestru kwot podlegających procedurze odzyskiwania i odzyskanych oraz kwot wycofanych po anulowaniu całości lub części wkładu dla operacji (tzw. rejestr obciążeń na projekcie) dla RPO WM;
 - zapewnienie właściwej informacji i promocji programu operacyjnego..

Instytucja Zarządzająca podczas wykonywania zadania, powinna mieć na uwadze zasadę równego dostępu do pomocy wszystkim grupom beneficjentów oraz zapewniać klarowność reguł stosowanych przy ocenie projektów.

2. Instytucja koordynująca Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia

Instytucja Koordynująca Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (IK NSRO), która powierzyła swoje zadania Departamentowi Koordynacji Wdrażania Funduszy Unii Europejskiej, pełni funkcję koordynującą, co oznacza wypracowanie wspólnych rozwiązań dla wszystkich programów w zakresie organizacji i prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania, monitorowania i oceny realizacji NSRO, które są adresowane najczęściej do Instytucji Zarządzających w formie wytycznych.

3. Instytucja koordynująca Regionalny Program Operacyjny

Funkcja Instytucji Koordynującej RPO (IK RPO) jest realizowana przez ministra właściwego ds. rozwoju regionalnego obsługiwane w przedmiotowym zakresie przez Departament Koordynacji i Wdrażania Programów Regionalnych w ramach MRR.

IK RPO odpowiedzialna jest w szczególności za⁴:

- weryfikację regionalnych programów operacyjnych pod względem ich zgodności z NSRO,
- negocjowanie regionalnych programów operacyjnych z KE we współpracy z instytucjami zarządzającymi RPO,
- zapewnienie spójności stosowanych wytycznych,
- monitorowanie efektów wdrażania RPO w regionach (analizy porównawcze)

⁴ <http://rpo.mazowia.eu/page/index.php>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

4. Instytucja Certyfikująca

Instytucja Certyfikująca (IC) zajmuje się przedstawianiem wobec Komisji Europejskiej, że deklaracja wydatków jest precyzyjna i bierze się z z wiarygodnych systemów księgowych oraz związana jest z weryfikowalnymi dokumentami uzupełniającymi, jak również, że przedstawione wydatki są zgodne z przyjętymi zasadami krajowymi i wspólnotowymi. Zostały one poniesione w związku z działaniami wybranymi do finansowania, które mieszczą się w kryteriach mających zastosowanie w programie. Do głównych zadań IC należy;

- certyfikowanie wobec Komisji Europejskiej wydatków poniesionych w ramach programów;

5. Instytucja Pośrednicząca w Certyfikacji

Instytucja Certyfikująca przekazuje wojewodom część swoich obowiązków w zakresie certyfikacji, przy zachowaniu przez Instytucję Certyfikującą odpowiedzialności za delegowane zadania.

Wojewodowie, pełnią funkcję Instytucji Pośredniczących w Certyfikacji. Komórki w Urzędach Wojewódzkich, które obsługują Wojewodę w zakresie przekazywanych zadań są niezależne od komórek, które wykonują obowiązki delegowane z Instytucji Zarządzającej ZPORR.

6. Instytucja Audytowa

Instytucja Audytowa (IA), znajdująca się w pionie Generalnego Inspektora Kontroli Skarbowej w Ministerstwie Finansów, prowadzi audyty systemu zarządzania i kontroli, który jest stosowany przy wdrażaniu każdego z programów operacyjnych. IA przeprowadza za pomocą UKS, audyty wyrywkowe na poziomie beneficjentów. Ponadto, UKS-y prowadzą również kontrole systemowe.

Jest ona umiejscowiona w Ministerstwie Finansów w Departamencie Ochrony Interesów Finansowych Unii Europejskiej.

7. Komitety Monitorujące

Komitety Monitorujące, które działają dzięki IZ, wykonują monitoring wdrażania poszczególnych programów.

Komitetu składa się z członków z prawem do głosowania, którzy reprezentują następujące Instytucje⁵:

- Przewodniczący Komitetu, przedstawiciel Instytucji Zarządzającej RPO – Marszałek Województwa Mazowieckiego;
- Przedstawiciel Instytucji Zarządzającej RPO z Departamentu Strategii i Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego;
- Przedstawiciel Instytucji Pośredniczącej Program Operacyjny Kapitał Ludzki z Departamentu Strategii i Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego;
- trzech przedstawicieli powiatów z Konwentu Powiatów Województwa Mazowieckiego;

⁵ <http://www.mazovia.pl/unia-europejska/rpo-wm-2007-2013/>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

- sześciu przedstawicieli gmin z Konwentu Wójtów, Burmistrzów i Prezydentów Województwa Mazowieckiego;
- Wojewoda Mazowiecki lub jego przedstawiciel;
- przedstawiciel ministra właściwego ds. rozwoju regionalnego jako Instytucji Koordynującej RPO;
- przedstawiciel ministra właściwego ds. gospodarki jako Instytucji Koordynującej proces lizboński w Polsce;
- przedstawiciel Instytucji Certyfikującej lub Instytucji Pośredniczącej w Certyfikacji,
- czterech przedstawicieli organizacji pracowników i organizacji pracodawców typowanych przez Wojewódzką Komisję Dialogu Społecznego;
- dwóch przedstawicieli organizacji pozarządowych z terenu województwa mazowieckiego;
- pięciu przedstawicieli środowiska akademicko – naukowego;
- trzech przedstawicieli Kościoła i związków wyznaniowych;
- przedstawiciel organizacji pozarządowych z zakresu środowiska naturalnego;
- przedstawiciel miasta stołecznego Warszawy.

Do głównych zadań Komitetu należą⁶:

- rozpatrywanie i zatwierdzanie kryteriów wyboru projektów w ramach programu operacyjnego oraz zatwierdzanie ewentualnych zmian tych kryteriów,
- okresowe badanie postępu w zakresie osiągnięcia szczegółowych celów, określonych w programie, na podstawie dokumentów przedkładanych przez Instytucję Zarządzającą,
- analizowanie rezultatów realizacji programu, w szczególności osiągnięcia celów wyznaczonych dla każdego priorytetu oraz wyników ocen (ewaluacji) związanych z monitorowaniem realizacji programu, w szczególności w przypadku, gdy monitoring wykazuje znaczące odstępstwa od początkowo określonych celów lub, gdy zgłoszone są propozycje zmian w programie,
- analizowanie i zatwierdzanie rocznych i końcowych raportów z wdrażania,
- zapoznawanie się z rocznymi raportami z kontroli programu lub ich części odnoszących się do programu oraz z komentarzami Komisji Europejskiej do tych raportów,
- przedkładanie Instytucji Zarządzającej propozycji zmian lub analiz programu operacyjnego ułatwiających realizację celów funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności określonych w Rozporządzeniu 1083/2006, dotyczącym tych funduszy lub służącym usprawnieniu zarządzania programem, w tym zarządzania finansowego,
- analizowanie i zatwierdzanie wszelkich propozycji zmian treści decyzji Komisji Europejskiej w sprawie wkładu funduszy,
- dodatkowe zadania wynikające ze specyfiki Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego,
- inne zadania związane z Komitetem Monitorującym wynikłe w toku prac.

⁶ <http://www.mazovia.pl/unia-europejska/rpo-wm-2007-2013/>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

8. Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych (MJWPU)

Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych (MJWPU) jest samorządową jednostką organizacyjną Samorządu Województwa Mazowieckiego, która działa w formie jednostki budżetowej. Jest również Instytucją Pośredniczącą II stopnia i odpowiada za wdrażanie i realizację Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego. Spoczywa na niej odpowiedzialność za skuteczną i efektywną implementację Programu, jak również za przestrzeganie i stosowanie odpowiednich regulacji i zasad dotyczących wdrażania Programu. Instytucja Zarządzająca zleciła IP II część zadań powiązanych z realizacją RPO WM. W tym zakresie kontroluje ona działania i skuteczność realizacji przekazanych zadań. IZ RPO WM zachowuje jednak pełną odpowiedzialność za całość realizacji RPO WM. MJWPU obejmuje swoim zasięgiem Miasto St. Warszawa oraz powiaty: garwoliński, grodziski, grójecki, legionowski, miński, nowodworski, otwocki, piaseczyński, pruszkowski, pułtuski, sochaczewski, warszawski zachodni, węgrowski, wołomiński, wyszkowski, żyrardowski.

Do zadań MJWPU związanych z pełnieniem roli IP II we wdrażaniu RPO WM należy w szczególności⁷:

- Przygotowywanie i aktualizacja opisów procedur i podręczników wdrażania RPO WM zgodnie z wytycznymi Instytucji Zarządzającej i przekazywanie ich do Instytucji Zarządzającej celem ich zatwierdzenia;
- Współpraca z Instytucją Zarządzającą w przygotowywaniu szczegółowego opisu Priorytetów RPO WM;
- Przygotowywanie wzorów wniosków aplikacyjnych, umów i innych dokumentów dla Beneficjentów zgodnie z wytycznymi Instytucji Zarządzającej;
- Opracowywanie rocznej i wieloletniej prognozy wydatków w ramach Priorytetu i przekazywanie ich do Instytucji Zarządzającej;
- Prowadzenie procedur konkursowych służących wyborowi przez Zarząd Województwa Mazowieckiego projektów, które będą dofinansowane w ramach RPO WM;
- Przygotowywanie projektów umów o dofinansowanie projektów;
- Dokonywanie płatności ze środków RPO WM na rzecz Beneficjentów;
- Monitorowanie rzeczowego i finansowego postępu w realizacji projektów i weryfikacja sprawozdań i wniosków o płatność sporządzanych przez Beneficjentów;
- Kontrola realizacji poszczególnych projektów dofinansowanych w ramach RPO WM;
- Odzyskiwanie kwot nienależnie wypłaconych Beneficjentom w ramach RPO WM;
- Prowadzenie systemu rejestrowania i przechowywania w formie elektronicznej szczegółowych rejestrów księgowych dla każdego projektu oraz gromadzenie danych niezbędnych dla zarządzania finansowego, monitoringu, weryfikacji, audytów i oceny;
- Prowadzenie elektronicznego systemu monitorowania realizacji projektów i priorytetów realizowanych w ramach RPO WM;
- Prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych w ramach RPO WM;
- Przechowywanie wszelkiej dokumentacji związanej z realizacją projektów przez okres 3 lat od

⁷ <http://www.mazovia.pl/unia-europejska/rpo-wm-2007-2013/>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

daty zamknięcia projektu realizowanego w ramach RPO WM;

- Realizacja zadań związanych z wykorzystaniem środków Pomocy Technicznej w ramach RPO WM;
- Monitorowanie realizacji Indykatoryjnego Planu Inwestycyjnego RPO WM (IPI);
- Sporządzanie rocznych Planów Działań;
- Wprowadzanie danych do Krajowego Systemu Informatycznego, zgodnie z dokumentami źródłowymi.

IV. Procesy wdrażania RPO WM 2007-2013

1. Procedury wyboru projektów

Wybór projektu musi spełniać odpowiednie kryteria zatwierdzone przez Komitet Monitorujący. Te strategiczne, formalne i merytoryczne kryteria (z włączeniem przygotowania i wdrożenia odpowiednich dokumentów) będą takie same dla każdego beneficjenta i wszystkich projektów dotyczących danej kategorii operacji RPO. W ramach programu stosowane będą tryby wyboru projektów, które winny służyć polepszeniu osiągania strategicznych celów poszczególnych priorytetów RPO.

1.1. Tryby wyboru projektów

- a) tryb konkursowy zamknięty z preselekcją,
- b) tryb konkursowy zamknięty bez preselekcji,
- c) tryb konkursowy otwarty bez preselekcji,
- d) tryb indywidualny
- e) tryb systemowy (projekty pomocy technicznej)

1.2. Proces wyboru projektów

Ogłoszenie konkursu

MJWPU zamieszcza ogłoszenie o konkursie na swojej stronie internetowej. Następnie pojawia się informacja o konkursie w dzienniku o zasięgu ogólnopolskim lub regionalnym.

Nabór Wniosków o dofinansowanie projektów

warunkiem zgłoszenia się do konkursu, beneficjent powinien dostarczyć do MJWPU wnioski o dofinansowanie projektu wraz z wymaganymi załącznikami.

Następnie MJWPU przyjmuje wniosek i rejestruje go.

1.3. Ocena projektów

Ocena formalna

Oceny formalnej dokonuje MJWPU i ma wartość „0/1”, co oznacza że niespełnienie któregokolwiek z wymaganych kryteriów formalnych wyklucza projekt z dalszej oceny.

Ocena formalna trwa nie dłużej niż 30 dni od momentu zamknięcia konkursu i podlega jednorazowej poprawie błędu.

Ocena strategiczna

Wnioski, które zostały pozytywnie rozpatrzone na etapie oceny formalnej, poddawane są następnie ocenie strategicznej.

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

Ocena strategiczna dokonywana jest przez specjalistów Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego. Ocena strategiczna jest oceną punktową – projekt oceniają dwaj losowo wybrani pracownicy Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego.

Ocena merytoryczna

Wnioski, które zostały pozytywnie ocenione poddawane są ocenie merytorycznej, która składa się z oceny horyzontalnej oraz szczegółowej ocenie merytorycznej.

Ocena merytoryczna jest oceną punktową. W ramach oceny horyzontalnej wniosek może otrzymać do 10 punktów, a w ramach oceny merytorycznej szczegółowej do 60 punktów.

Ocena strategiczna i ocena merytoryczna

Po zakończeniu oceniania pod kątem strategicznym i merytorycznym wszystkich wniosków, powstaje lista projektów uszeregowanych pod względem liczby otrzymanych punktów. Lista składa się z projektów, które uzyskały minimum 60% maksymalnej liczby punktów możliwych do zdobycia w danym działaniu. Pozostałe projekty są automatycznie odrzucane. Następnie lista jest przekazywana na posiedzenie Zarządu Województwa.

Zarząd Województwa podejmuje wstępną decyzję, który projekt zostanie dofinansowany zgodnie z listą rankingową. Limitem jest wyczerpanie się środków dostępnych dla danego konkursu.

Lista rankingowa oraz lista rezerwowa zamieszczane są na stronie internetowej IZ i MJWPU.

Ocena wykonalności

Beneficjenci składają wymagane dokumenty w terminie określonym we wniosku o dofinansowanie projektu.

MJWPU weryfikuje projekt pod kątem formalnym i zgodnym z wnioskiem dostarczonym wraz z dokumentami w terminie do 14 dni od dnia ich otrzymania.

Ocena wykonalności trwa nie dłużej niż 30 dni od momentu zakończenia weryfikacji formalnej dostarczonej dokumentacji.

Lista projektów pozytywnie zweryfikowanych jest przekazywana na posiedzenie Zarządu Województwa.

1.4. Wybór projektów

Po zakończeniu oceny projektów Zarząd Województwa zatwierdza uchwałą projekty do dofinansowania. Po podjęciu decyzji, który projekt zostanie współfinansowany w ramach RPO WM, Dyrektor MJWPU podpisuje z beneficjentem Umowę o dofinansowanie projektu.

1.5. Procedura odwoławcza

Istnieją dwa etapy postępowania zgodne z przedmiotową procedurą:

I. Etap (przesądowy) - protest - wnioskodawca, którego projekt został odrzucony, może w terminie 14 dni od dnia otrzymania informacji o wyniku oceny, odwołać się poprzez złożenie pisemnego protestu, który jest rozpatrywany przez Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Programów Unijnych.

II. Etap (sądowy) - skarga do właściwego wojewódzkiego sądu administracyjnego, a następnie skarga kasacyjna do Naczelnego Sądu Administracyjnego.

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

2. Monitorowanie

Komitet Monitorujący RPO WM przeprowadza monitoring, który ma na celu upewnienie się co do skuteczności i jakości realizacji regionalnego programu operacyjnego zgodnie z następującymi przepisami⁸:

- analizuje i zatwierdza kryteria wyboru projektów w ramach regionalnego programu operacyjnego w terminie sześciu miesięcy od zatwierdzenia programu operacyjnego i zatwierdza wszelkie zmiany tych kryteriów zgodnie z potrzebami programowania;
- dokonuje okresowego przeglądu postępów na drodze do osiągnięcia konkretnych celów programu operacyjnego na podstawie dokumentów przedkładanych przez instytucję zarządzającą;
- analizuje wyniki wdrażania, w szczególności osiągnięcie celów określonych dla każdej osi priorytetowej oraz oceny;
- analizuje i zatwierdza roczne i końcowe sprawozdania z realizacji;
- jest informowany o treści rocznego sprawozdania audytowego lub jego części odnoszącej się do regionalnego programu operacyjnego i o wszelkich istotnych uwagach, jakie Komisja może przedstawić po przeanalizowaniu tego sprawozdania lub odnoszących się do tej części sprawozdania;
- może występować do instytucji zarządzającej z wnioskiem o przeprowadzanie wszelkiego rodzaju przeglądów lub analizy programu operacyjnego mogących prawdopodobnie przyczynić się do osiągnięcia celów funduszy, lub do usprawnienia jego zarządzania programem, w tym zarządzania finansowego;
- analizuje i zatwierdza wszelkie wnioski o zmianę treści decyzji Komisji w sprawie wkładu funduszy.

3. Ewaluacja

Poprawa jakości, efektywności i spójności pomocy strukturalnej Unii Europejskiej w ramach RPO WM wymaga ciągłej oceny. Przed rozpoczęciem wdrażania RPO WM, dokonana zostanie ocena 'ex-ante'. W trakcie realizacji programu dokonywane będą roczne oceny realizacji programu 'on-going' oraz ocena 'ex-post', czyli ocena po zakończeniu realizacji programu.

Ocena skuteczności działań, które są podejmowane, zarówno na podstawie wskaźników rzeczowych, osiąganych wyniku finansowych, jak również oceny sprawności systemu administracyjnego stanowić będzie podstawę dla oceny postępów realizacji RPO WM.

Badania ewaluacyjne będą przeprowadzane przez niezależne jednostki zewnętrzne. Za realizację oceny programu odpowiada Instytucja Zarządzająca RPO WM, która będzie udostępniać oceny opinii publicznej oraz przekazywać je Komitetowi Monitorującemu RPO WM, Krajowej Jednostce Oceny, a także Komisji Europejskiej.

Badania ewaluacyjne przeprowadzane w ramach planu ewaluacji RPO WM będą miały charakter strategiczny, tj. odnoszący się do celów społeczno-gospodarczych oraz stopnia realizacji polityk horyzontalnych oraz operacyjnych - odnoszących się do efektywnego wykorzystania danych pochodzących z systemu monitoringu dla potrzeb oceny stopnia realizacji zamierzeń RPO WM przez pryzmat rzeczowego i finansowego postępu realizowanych kroków, a także poziomu potencjału

⁸ <http://rpo.mazowia.eu/page/index.php>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

instytucjonalnego i sprawności systemu wprowadzającego.

Odbiorcami oceny będą Instytucja Zarządzająca oraz Instytucja Pośrednicząca II RPO WM. Planowana ewaluacja zostanie zlecona podmiotom zewnętrznym, a jej szczegółowy zakres zostanie zaprezentowany na etapie projektowania ewaluacji. Po zakończeniu procesu realizacji Programu planowane jest przeprowadzenie ewaluacji ex post.

Ocena szacunkowa – przed rozpoczęciem realizacji programu (ewaluacja ‘ex-ante’)

Ocen ‘ex-ante’ ma na celu optymalizację alokacji środków budżetowych programów operacyjnych i poprawę jakości programowania. Ocena szacunkowa obejmuje analizę silnych i słabych stron państwa, województwa lub sektora, jak również ich potencjału.

Ocena ‘ad hoc’ oraz ocena bieżąca ‘on-going’

Sprawozdania roczne, przygotowywane przez jednostkę oceny dla RPO WM powinno się składać z następujących informacji⁹:

- postęp we wdrażaniu RPO WM oraz jego priorytetów;
- stan wykonania finansowego RPO WM;
- stan wykonania finansowego w rozbiciu na kategorie pomocy, przyjęte przez Komisję,
- kroki podjęte przez Instytucję Zarządzającą oraz przez Komitet Monitorujący RPO WM w celu zagwarantowania jakości i skuteczności procesu wdrażania;
- działania podjęte w związku z promocją i informacją na temat RPO WM;
- problemy związane z przestrzeganiem prawa wspólnotowego oraz podjętych środków zaradczych;
- postęp i finansowanie dużych projektów;
- przypadki wykrycia zasadniczych modyfikacji.

Ocena po zakończeniu programu operacyjnego ‘ex-post’

Po zakończeniu programu Komisja europejska dokonuje oceny we współpracy z Państwem Członkowskim i Instytucją Zarządzającą RPO WM. Ta ocena analizuje zakres wykorzystania środków, efektywność i skuteczność programowania polityki spójności UE, wpływ społeczno-gospodarczy oraz wpływ na priorytety Wspólnoty. Ocena jest dokonywana dla każdego celu i ma za zadanie wyciągnięcie wniosków dla polityki, odnoszącej się do spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej. Określa ona czynniki wywołujące osiągnięcie sukcesu lub porażki w realizacji programu operacyjnego i wskazuje dobre praktyki.

4. Kontrola

Podstawową funkcją kontrolną IZ jest weryfikacja wydatków polegająca na sprawdzeniu przekazania towarów i usług współfinansowanych w ramach projektów, faktycznych poniesionych kosztów oraz ich zgodności z zasadami wspólnotowymi i krajowymi. W celu realizacji RPO, Instytucja Zarządzająca deleguje część swoich zadań innym podmiotom ale jest ona zobowiązana do prowadzenia kontroli systemowej.

⁹ <http://rpo.mazowia.eu/page/index.php>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

5. Wymiana danych elektronicznych w celu spełnienia wymogów dotyczących płatności, monitoringu i oceny

Minister do spraw rozwoju regionalnego odpowiada za zapewnienie odpowiedniego i bezpiecznego działania systemu elektronicznej wymiany informacji z Komisją Europejską oraz udzielanie akredytacji dostępu do systemu instytucjom zaangażowanym we wdrażanie programów operacyjnych. Minister prowadzi również nadzór nad systemem informatycznym i określa standardy w zakresie gromadzenia informacji przez wszystkich uczestników systemu realizacji NSRO.

6. Przepływy finansowe

1.1. Przepływy finansowe między Komisją Europejską a krajem członkowskim

Komisja Europejska przekazuje środki Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na finansowanie programu w formie płatności zaliczkowych, płatności okresowych i płatności salda końcowego. Powyższe środki wpływają na wyodrębniony rachunek bankowy, prowadzony w Euro i zarządzany przez Ministra Finansów.

1.2. Finansowanie programu

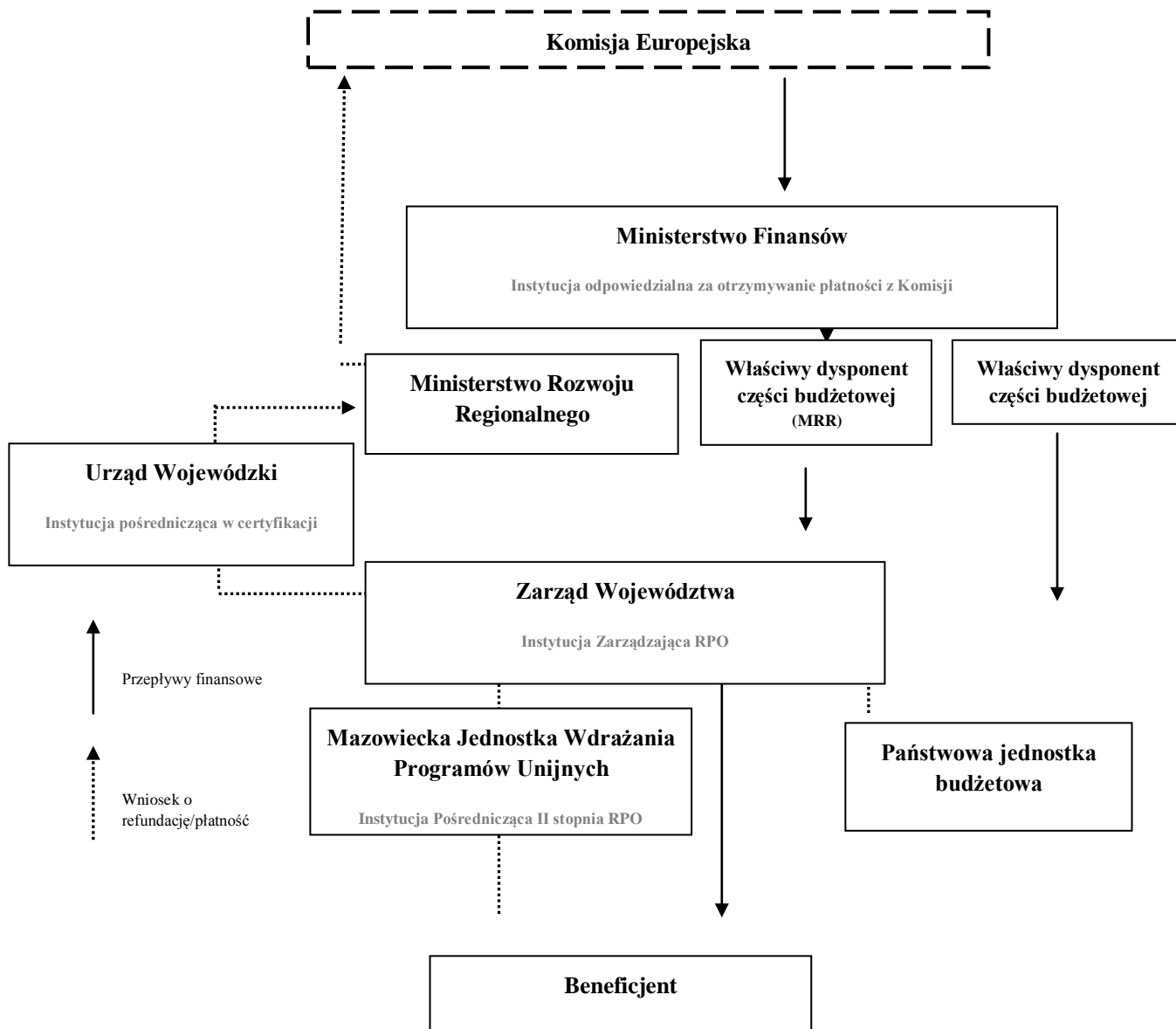
Na potrzeby finansowania programu w ramach budżetu państwa wyodrębniono budżet środków europejskich, z którego przekazywane są środki odpowiadające wkładowi Unii Europejskiej.

Współfinansowanie krajowe z budżetu państwa przekazywane jest przez właściwego dysponenta części budżetowej w formie dotacji celowej.

- Środki odpowiadające wkładowi UE są przekazywane do beneficjentów za pośrednictwem Banku Gospodarstwa Krajowego (Płatnik), który wypłaca je na podstawie zleceń wypłaty środków wystawianych przez instytucję podpisującą umowę o dofinansowanie z beneficjentem.
- Wypłata na rzecz beneficjenta zarówno w części środków UE, jak i współfinansowania z budżetu państwa może mieć formę płatności zaliczkowych bądź zwrotu poniesionych przez beneficjenta wydatków.
- Środki na rzecz beneficjentów są przekazywane na podstawie umowy o dofinansowanie oraz wniosku beneficjenta o płatność, z uwzględnieniem wcześniejszych wypłat.

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

Schemat przepływów finansowych i certyfikacji w RPO WM



Źródło: <http://rpo.mazowia.eu/page/index.php>

IZ będzie monitorowała wielkość wydatków kwalifikowanych, w tym wydatków stanowiących współfinansowanie krajowe. IZ będzie dokonywała wyliczenia poziomu dofinansowania ze środków UE na poziomie osi priorytetowej w taki sposób, aby wkład funduszy UE nie przekraczał poziomu przyjętego w RPO dla danej osi priorytetowej.

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

7. Informacja i promocja

Strategia komunikacji została przygotowywana przez Instytucję Koordynującą NSRO we współpracy z Instytucjami Zarządzającymi. Zawiera ona zasady przyjęte w wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji.

Strategia komunikacji określa podstawowe zasady prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych na potrzeby wszystkich programów operacyjnych i Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia, a w szczególności cele i ideę przewodnią, określenie grup docelowych, wskazanie instytucji zaangażowanych w działania informacyjne i promocyjne, a także wymagane minimum podejmowanych działań.

Instytucja Zarządzająca opracowała dla programu operacyjnego plan komunikacji zawierający cele działań, charakterystykę grup docelowych, opis planowanych działań informacyjnych, promocyjnych i szkoleniowych, opis podziału zadań i stopnia odpowiedzialności w zakresie działań promocyjno-informacyjnych i szkoleniowych pomiędzy IZ i poszczególne IP i IW (IP2), opis działań IZ, IP, IW/IP2 i innych partnerów zaangażowanych w proces informowania i promocji w obrębie programu operacyjnego. Instytucja Zarządzająca będzie przygotowywać również roczny plan działań o charakterze wykonawczym.

Instytucja Zarządzająca RPO odpowiedzialna jest za przeprowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych związanych z wykorzystaniem funduszy strukturalnych. Działania informacyjne i promocyjne mają na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu wiedzy o możliwościach pozyskania wsparcia finansowego z funduszy Unii Europejskiej oraz stworzenie dobrego klimatu dla absorpcji pomocy strukturalnej w Polsce.

Główne cele komunikacji i promocji RPO WM to¹⁰:

- promocja funduszy europejskich i polityki rozwoju regionalnego Unii Europejskiej w Województwie Mazowieckim,
- informowanie potencjalnych beneficjentów o możliwościach pozyskiwania funduszy z UE, oraz dostarczanie informacji nt. sposobu ich pozyskania,
- zwiększanie świadomości społeczeństwa w zakresie polityki spójności prowadzonej przez UE,
- wyrabianie wśród potencjalnych beneficjentów, a także w całym społeczeństwie, świadomości udziału funduszy europejskich (i podkreślenie ich roli) w finansowaniu przedsięwzięć realizowanych za pomocą tych funduszy,
- ukazywanie przejrzystości procedur wdrażania Programu.

Podstawowym założeniem strategii komunikacji RPO WM jest wyrobienie i utrwalenie w świadomości beneficjentów oraz całego społeczeństwa roli jaką odgrywają fundusze europejskie w realizacji przedsięwzięć z ich udziałem. W pierwszych latach funkcjonowania Programu, IZ ROP WM, położyło główny nacisk na kampanie informacyjne i promocyjne dotyczące RPO oraz na szkolenia potencjalnych beneficjentów w zakresie możliwości skorzystania ze środków RPO WM.

¹⁰ <http://rpo.mazowia.eu/page/index.php>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

W kolejnych latach funkcjonowania Programu podjęte będą działania mające na celu utrwalanie i poszerzanie wiedzy na temat funduszy europejskich w całym społeczeństwie. Cele te będą realizowane poprzez zapewnienie¹¹:

- powszechnego dostępu do informacji na temat możliwości uzyskania wsparcia w ramach funduszy strukturalnych,
- dostępu do wszelkich niezbędnych dokumentów programowych, podręczników, wniosków, itp.
- informacji w zakresie czytelności i przejrzystości kryteriów oceny i wyboru projektów,
- bieżącej informacji opinii publicznej w zakresie rezultatów wdrażania RPO,
- realizacji działań promujących wsparcie w ramach funduszy strukturalnych,
- możliwości uzyskania informacji dotyczących na temat RPO poprzez punkty informacyjne, stronę internetową, szkolenia, konferencje, itp.
- wydawanie publikacji, broszur informacyjnych, wytycznych,
- promocję „najlepszych projektów” i „najlepszych praktyk”.

Działania informacyjne i promocyjne podlegają regularnej ewaluacji programu oraz ocenie dokonywanej przez Komitet Monitorujący RPO. Informacja i promocja musi odpowiadać wymogom określonym w odpowiednim rozporządzeniu Komisji Europejskiej

8. Zasada partnerstwa

Instytucja Zarządzająca realizuje swoje zadania, poprzez współpracę z właściwymi władzami regionalnymi, lokalnymi, miejskimi i innymi władzami publicznymi, a także partnerami społeczno – gospodarczymi, w tym odpowiednimi podmiotami reprezentującymi społeczeństwo obywatelskie, partnerów zajmujących się zagadnieniami z zakresu środowiska naturalnego oraz organizacjami pozarządowymi i podmiotami odpowiedzialnymi za wspieranie równości kobiet i mężczyzn. Szeroko prowadzone konsultacje społeczne RPO WM zagwarantowały udział wszystkich przedstawicieli społeczności regionalnej, w tym jednostek samorządu terytorialnego, strony rządowej oraz partnerów społecznych i gospodarczych. Podstawowym narzędziem stosowania zasady partnerstwa na etapie wdrażania jest Komitet Monitorujący, który zapewni partnerom udział w najważniejszych decyzjach dotyczących RPO WM, w szczególności w zakresie kryteriów wyboru projektów, monitorowania realizacji i oceny postępu realizacji Programu, w tym także nieprawidłowości. Instytucja Zarządzająca wymaga od beneficjentów przestrzegania zasady partnerstwa zarówno na etapie przygotowania jak i realizacji projektów. Współpraca realizowana jest z pełnym poszanowaniem odpowiednich kompetencji instytucjonalnych, prawnych i finansowych każdej kategorii partnerów.

¹¹ <http://rpo.mazowia.eu/page/index.php>

Modelowe procesy i struktury zarządzania projektami w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego

Bibliografia

Literatura:

- Berkun, Scott (2006) – ‘Sztuka zarządzania projektami’. Wydawnictwo Helion
- Jakóbiak, Witold (2000) – ‘Zmiany systemowe a struktura gospodarki w Polsce’. Wydawnictwo naukowe PWN
- Kopczeński, Michał (2009) – ‘Alfabet zarządzania projektami’. Wydawnictwo Helion
- Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej (2005) – ‘Przedsiębiorstwa i gospodarka po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej’. Oficyna wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
- Opracowanie wykonane w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (2009) – ‘Wpływ wydatków z Funduszy Strukturalnych i Funduszy Spójności na stan finansów publicznych w latach 2004-2007’. Wydawca Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Internet:

- <http://www.mazovia.pl/unia-europejska/rpo-wm-2007-2013/>
- <http://www.bfs.ca.pw.edu.pl/Fundusze/RPO-Wojewodztwa-Mazowieckiego-RPO-WM>
- <http://rpo.mazovia.eu/page/index.php>