

# Raport końcowy

**Analiza zmian wprowadzonych do projektów własnych w ramach Priorytetu 2 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR)**



**ZPORR**  
Zintegrowany Program  
Operacyjny  
Rozwoju Regionalnego

## Spis treści

<b>1. Wykaz skrótów .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Streszczenie .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Wprowadzenie .....</b>	<b>8</b>
3.1. Cel badania .....	8
3.1.1. Zakres badania .....	8
3.1.2. Dokonanie pogłębionej analizy zgromadzonych danych .....	9
3.1.3. Wnioski z analizy danych .....	9
3.2. Metodologia badania .....	9
3.2.1. Koncepcja badania .....	9
3.2.2. Metody i techniki zbierania danych oraz metody analizy .....	10
3.2.3. Przebieg badania (organizacja pracy) .....	11
<b>4. Wyniki badania - wnioski i rekomendacje .....</b>	<b>12</b>
4.1. Skala zmian .....	12
4.2. Rodzaje zmian w 2 Priorytecie ZPORA .....	13
4.3. Zmiany wg regionów .....	18
4.4. Rodzaj wsparcia a liczba zmian .....	20
4.5. Rodzaj Beneficjentów a liczba zmian .....	21
4.6. Przyczyny zmian .....	22
4.7. Wpływ zmian na poziom wskaźników osiągnięcia celów działania .....	26
<b>5. Wyniki badań - analiza ilościowa wg działań .....</b>	<b>27</b>
5.1. Skala zmian .....	27
5.1.1. Działanie 2.1. ZPORA .....	27
5.1.2. Działanie 2.2. ZPORA .....	28
5.1.3. Działanie 2.3. ZPORA .....	30
5.1.4. Działanie 2.4. ZPORA .....	31
5.1.5. Działanie 2.5. ZPORA .....	31
5.1.6. Działanie 2.6. ZPORA .....	33
5.2. Rodzaj zmian .....	34
5.2.1. Działanie 2.1. ZPORA .....	34
5.2.2. Działanie 2.2. ZPORA .....	38
5.2.3. Działanie 2.3. ZPORA .....	41
5.2.4. Działanie 2.4. ZPORA .....	43
5.2.5. Działanie 2.5. ZPORA .....	45
5.2.6. Działanie 2.6. ZPORA .....	49
5.3. Zmiany według regionów .....	53
5.3.1. Działanie 2.1. ZPORA .....	53
5.3.2. Działanie 2.2. ZPORA .....	55
5.3.3. Działanie 2.3. ZPORA .....	57
5.3.4. Działanie 2.4. ZPORA .....	57
5.3.5. Działanie 2.5. ZPORA .....	58
5.3.6. Działanie 2.6. ZPORA .....	60
5.4. Zmiany według rodzaju wsparcia (szkolenia / doradztwo / badania) .....	63
5.4.1. Działanie 2.1. ZPORA .....	63
5.4.2. Działanie 2.2. ZPORA .....	63
5.4.3. Działanie 2.3. ZPORA .....	64
5.4.4. Działanie 2.4. ZPORA .....	64
5.4.5. Działanie 2.5. ZPORA .....	64
5.4.6. Działanie 2.6. ZPORA .....	64
5.5. Zmiany według Beneficjenta .....	65

5.5.1.	Działanie 2.1. ZPORR	65
5.5.2.	Działanie 2.2. ZPORR	65
5.5.3.	Działanie 2.3. ZPORR	66
5.5.4.	Działanie 2.4. ZPORR	66
5.5.5.	Działanie 2.5. ZPORR	66
5.5.6.	Działanie 2.6. ZPORR	67
5.6.	Przyczyny wprowadzonych zmian w podziale na typy zmian .....	68
5.6.1.	Działanie 2.1. ZPORR	68
5.6.2.	Działanie 2.2. ZPORR	69
5.6.3.	Działanie 2.3. ZPORR	69
5.6.4.	Działanie 2.4. ZPORR	70
5.6.5.	Działanie 2.5. ZPORR	71
5.6.6.	Działanie 2.6. ZPORR	71
5.7.	Wpływ zmian na poziom osiągnięcia celów działania.....	72
5.7.1.	Działanie 2.1. ZPORR	72
5.7.2.	Działanie 2.2. ZPORR	73
5.7.3.	Działanie 2.3. ZPORR	74
5.7.4.	Działanie 2.4. ZPORR	74
5.7.5.	Działanie 2.5. ZPORR	75
5.7.6.	Działanie 2.6. ZPORR	76

## 1. Wykaz skrótów

---

Skrót	Wyjaśnienie
2.1.	Działanie 2.1. ZPORR „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnych rynków pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie”
2.2.	Działanie 2.2. ZPORR „Wyrównywanie szans edukacyjnych poprzez programy stypendialne”
2.3.	Działanie 2.3. ZPORR „Reorientacja zawodowa osób odchodzących z rolnictwa”
2.4.	Działanie 2.4. ZPORR „Reorientacja zawodowa osób zagrożonych procesami restrukturyzacyjnymi”
2.5.	Działanie 2.5. ZPORR „Promocja przedsiębiorczości”
2.6.	Działanie 2.6. ZPORR „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy”
BO	Beneficjent Ostateczny
IOB	Instytucje Otoczenia Biznesu
JST	Jednostka Samorządu Terytorialnego
PZP	Prawo Zamówień Publicznych
RIF	Regionalna Instytucja Finansująca
UM	Urząd Marszałkowski
WUP	Wojewódzki Urząd Pracy
ZDZ	Zakład Doskonalenia Zawodowego
ZPORR	Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego

## 2. Streszczenie

---

Celem niniejszego badania jest określenie charakteru oraz wpływu zmian wprowadzanych do projektów własnych II priorytetu ZPORR. Do podstawowego narzędzia badawczego, jakim była baza danych, wprowadzono informacje o przedmiocie, skali oraz przyczynach 2 960 zmian wprowadzanych do wszystkich 123 projektów własnych, zarówno w toku jak i zakończonych.

### Główne wnioski z badania

---

Beneficjenci projektów własnych II priorytetu ZPORR wprowadzali średnio 24 zmiany do jednego projektu, składając średnio 3,71 pisma z prośbą o zmiany.

Liczba pism z prośbą o zmiany do projektu oraz liczba zmian charakteryzują się **dużą rozpiętością** pomiędzy działaniami oraz wewnątrz działania, pomiędzy Beneficjentami. Z jednej strony, suma liczby zmian z 6-ciu najczęściej zmienianych projektów (po jednym z każdego działania) stanowi 21,25% wszystkich zmian wprowadzonych do projektów własnych realizowanych w ramach II priorytetu ZPORR. Z drugiej strony, w prawie 22% projektów w ogóle nie wprowadzono zmian.

Prawie 60% zmian dotyczyło budżetu projektu. Warto jednak podkreślić, że **bardzo duża liczba zmian dotyczyła stosunkowo małych kwot**. Przykładowo, dla działania 2.1., średnia wartość wszystkich przesunięć kwot pomiędzy pozycjami budżetu wynosiła 11 634,36 PLN, co stanowiło zaledwie 0,99% średniej wartości wszystkich projektów w tym działaniu.

**Liczba wprowadzanych zmian do projektów istotnie zależy od województwa, z którego pochodzi Beneficjent.** Najwięcej zmian w przeliczeniu na 1 projekt wystąpiło w woj. zachodniopomorskim – średnio 71,3 zmiany w jednym projekcie. Realizując 10 projektów (8,1% ogólnej liczby badanych projektów własnych) zachodniopomorscy Beneficjenci wprowadzili 713 zmian, co stanowi 24,06% wszystkim zmian wprowadzonych do badanych projektów. Najmniej zmian na 1 projekt wprowadzali Beneficjenci województw dolnośląskiego, śląskiego, opolskiego i podkarpackiego – poniżej 10 na jeden projekt. Ze względu na bardzo małą liczbę projektów lub ich brak, ocena zróżnicowania geograficznego nie jest możliwa dla woj. lubuskiego, podlaskiego i łódzkiego.

Najmniej zmian wprowadzono do projektów z działania 2.2. natomiast najwięcej zmian dokonywano w projektach z działania 2.1. Wynika to jednak z bardzo dużej liczby projektów zachodniopomorskich w działaniu 2.1., które istotnie zawyżyły średnią liczbę zmian na jeden projekt (7 projektów, do których wprowadzono 574 zmiany). W przypadku działań 2.3. i 2.4. realizowano zbyt mało projektów, by w sposób obiektywny wskazać zależność pomiędzy rodzajem wsparcia, a liczbą zmian. Podsumowując, analiza zgromadzonych danych **nie uprawnia do stwierdzenia, że rodzaj wsparcia w jakikolwiek sposób determinuje liczbę zmian.**

Generalnie, **Wojewódzkie Urzędy Pracy i Urzędy Marszałkowskie wprowadzały nieco więcej zmian niż pozostali Beneficjenci.** Zróżnicowanie dostrzegalne jest w działaniu 2.1. oraz 2.5. W działaniach tych liczba realizowanych projektów jest stosunkowo duża, a wśród Beneficjentów występuje znaczna liczba instytucji innych niż WUP i UM, co w konsekwencji uprawnia do wyciągnięcia wniosków w tym zakresie.

Analiza dokumentacji projektowej pozwala nam wysunąć tezę, że **decyzja o dokonaniu zmiany nie zależała od faktycznego przedmiotu, skali czy przyczyny zmiany ale indywidualnego podejścia poszczególnych Beneficjentów.** Instytucje zarządzane w sposób bardziej sformalizowany wprowadzały do projektów nawet najmniej istotne zmiany,

natomiast inne, stosujące mniej sformalizowany system zarządzania wprowadzały wyłącznie zmiany istotne.

Dlatego, należy przypuszczać, że liczba i przedmiot wprowadzanych zmian wynika w dużej mierze ze specyfiki funkcjonowania poszczególnych instytucji (konieczność zgłaszania nawet najmniejszej zmiany wynika z wewnętrznych procedur), a nie jakości oferowanych usług w ramach projektu czy jakości posiadanego systemu zarządzania.

Ciekawe wnioski można otrzymać analizując przyczyny dokonywanych zmian. Przyczyny zmian deklarowane przez Beneficjentów podzielone zostały na następujące rodzaje:

- ↳ Systemowe: istotne i nieistotne
- ↳ Instytucjonalne: wewnętrzne i zewnętrzne
- ↳ Wynikające z prawa zamówień publicznych
- ↳ Przyczyny faktycznie niebędące przyczynami<sup>1</sup>
- ↳ Inne
- ↳ Brak uzasadnienia

Najwięcej zmian miało charakter „**instytucjonalny – zewnętrzny**”. Oznacza to, że wynikają one z popełnionych przez Beneficjenta błędów w zakresie szeroko pojętej logiki projektowej jeszcze na etapie przygotowania wniosku o dofinansowanie. Są to w szczególności błędy w założeniach projektu, brak lub błędna analiza potrzeb BO, błędy w kosztorysie popełnione jeszcze na etapie tworzenia projektu. Prawidłowo skonstruowany projekt, przemyślany pod kątem potrzeb BO, posiadający właściwie dobraną grupę docelową z kosztorysem opracowanym na podstawie realnych stawek rynkowych, nie musiałby być tak często zmieniany.

Warto również podkreślić stosunkowo dużą liczbę zmian (łącznie ponad 20%), które albo nie miały żadnego uzasadnienia, albo przedstawione przez Beneficjenta uzasadnienie nie może być uznane za przyczynę dokonania zmian (np. „przyczyną zmiany na stanowisku koordynatora jest zmiana osoby koordynatora” – brak odpowiedzi na pytanie „dlaczego” nastąpiła ta zmiana). Z kolei, stosunkowo rzadko, przyczyny zmian miały charakter „**systemowy-istotny**” (np. zmiany w przepisach prawa, wydłużający się czas podpisania umowy i inne, których Beneficjent nie mógł przewidzieć i nie miał na nie znaczącego wpływu). Wyniki te są o tyle ciekawe, że niezmiennie, w większości ewaluacji, Beneficjenci narzekają na ciągle zmieniające się przepisy prawa i ich interpretacje, jednakże w praktyce, nie jest to najważniejsza przyczyna wprowadzanych do projektów zmian.

Pomimo, że aż w 49 ze 123 projektów wprowadzono zmiany do wskaźników, to jednak szczegółowa analiza tych zmian pozwala stwierdzić, że **nie pociągały one za sobą negatywnego wpływu na stopień realizacji celów poszczególnych działań**. Skala zmian jak i ich zakres nie były na tyle duże by istotnie zmienić przedmiot czy cele projektów.

## Rekomendacje

---

Ze względu na fakt zakończenia realizacji badanych projektów, przedstawione w raporcie rekomendacje dotyczą okresu programowania 2007-2013.

**Rekomendacja 1:** Opierając się na zasadzie 80/20, która wystąpiła w obszarze liczebności zmian do projektów własnych 2 priorytetu ZPORR, należy wyodrębnić tych Beneficjentów, którzy wprowadzają największą liczbę zmian. Po wykonaniu tego etapu, pozostaje odpowiedzieć na pytanie, jakie jest źródło zmian dokonywanych przez Beneficjentów najczęściej

---

<sup>1</sup> Część przyczyn podawanych przez Beneficjentów nie może być uznana za przyczyny. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, w których Beneficjent uszczegóławia opis dokonanej zmiany przedstawiając dodatkowe szczegóły jako przyczyny.

wprowadzających zmiany do projektów. Mogą to być zarówno czynniki wynikające z jakości projektu jak i kompetencji czy znajomości kwestii związanych z zarządzaniem projektem przez Beneficjenta. Identyfikacja najczęściej zmienianych projektów, a następnie identyfikacja przyczyn zmian może pomóc w podjęciu działań zaradczych, które będą skutkować minimalizacją liczby wprowadzonych do projektów zmian.

**Rekomendacja 2:** Dokonać klasyfikacji zmian i zdefiniować te, które wymagają zgłoszenia i/lub akceptacji ze strony IZ. W chwili obecnej, nawet najmniejsze odstępstwo w zakresie rzeczywistej realizacji projektu od sposobu opisanego we wniosku może skutkować koniecznością zgłoszenia zmiany do IZ. Sytuacja taka powoduje szereg różnic interpretacyjnych i odmiennym zachowaniem Beneficjentów w podobnych sytuacjach.

**Rekomendacja 3:** Znaczna liczba zmian w zakresie przesunięć środków w budżecie dotyczyła kwot o znikomej wartości lub wynikała ze zbyt szczegółowo rozpisanego budżetu. Określenie wartości zmiany nie wymagającej wprowadzania zmiany np. na poziomie 10-15 PLN (lub jako % wartości budżetu) i akceptacja tego typu odchyień we wniosku o płatność istotnie zmniejszyłaby liczbę zmian i koszty ich wprowadzania.

Dodatkowo, należałoby zmniejszyć szczegółowość budżetu i jego charakter w kierunku „zadaniowym” tak, by Beneficjent samodzielnie decydował o szczegółowym przeznaczeniu środków już na etapie realizacji projektu. Przykładowo, kwota 10 000 PLN na promocję powinna skutkować wskaźnikiem rezultatu dotarcia z informacją do x odbiorców, jednak wybór konkretnych działań promocyjnych należałby już do Beneficjenta na etapie realizacji projektu.

**Rekomendacja 4:** Znaczna część zmian do projektów miała charakter nieistotny z punktu widzenia przedmiotu i celów projektu. W takich przypadkach należałoby w szerszym zakresie wprowadzić procedurę milczącej akceptacji. Jedynie modyfikacje skutkujące m.in. zmianami budżetu, wskaźników, rodzaju dostarczanych usług Beneficjentom ostatecznym powinny podlegać procedurze akceptacji Instytucji Zarządzającej (lub inne właściwej dla podejmowania decyzji w tych kwestiach) i modyfikacją odpowiednich dokumentów.

**Rekomendacja 5:** Stopień złożoności projektu oraz kompleksowość podejmowanych działań miały istotny wpływ na liczbę wprowadzonych zmian. Beneficjenci okazywali się bardzo dobrymi „dystrybutorami” pomocy dla z góry określonych Beneficjentów Ostatecznych (działanie 2.2.). Znacznie trudniejsze w realizacji okazały się projekty bardziej złożone, wielodziałaniowe, wymagające samodzielnego określenia grupy docelowej i identyfikacji jej potrzeb. Administracja publiczna powinna angażować się w realizację tych projektów, które dostarczają usługi niedostępne lub trudne do zaoferowania przez podmioty prywatne (duże specyficzność, wymagany duży poziom zaufania społecznego do oferenta usługi, gęsta i łatwo dostępna sieć punktów obsługi BO). Taka sytuacja na pewno nie występuje na rynku szkoleń i doradztwa niespecjalistycznego, dominujących usług oferowanych w ramach II priorytetu ZPORR.<sup>2</sup>

**Rekomendacja 6:** Bardzo duży udział zmian, które należą do kategorii „przyczyn instytucjonalnych – zewnętrznych” może świadczyć o tym, że część projektów nie została przygotowana w sposób satysfakcjonujący. W związku z tym, w obszarze usług, dla których istnieje znaczący rynek dostawców spoza sektora administracji publicznej należy unikać trybów wyboru projektów innych niż konkurs, ponieważ ograniczona konkurencja skutkuje obniżeniem jakości składanych projektów.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Wniosek ten należałoby jeszcze zweryfikować porównaniem z liczbą zmian w projektach konkursowych, ponieważ niniejsze badanie ogranicza się do projektów własnych. Brak wiedzy o skali i zakresie zmian w projektach konkursowych nie pozwala na ostateczną ocenę w tym obszarze.

<sup>3</sup> j.w.

## 3. Wprowadzenie

---

### 3.1. Cel badania

---

Celem badania jest analiza zmian wprowadzonych do projektów własnych realizowanych w ramach Priorytetu 2 ZPORR przez Beneficjentów tych projektów z punktu widzenia:

- charakteru wprowadzonych zmian
- wpływu wprowadzonych zmian na realizację projektu

w świetle założeń projektu przedstawionych we wniosku o dofinansowanie.

#### 3.1.1. Zakres badania

---

W trakcie badania pozyskano dane zastane, obejmujące przede wszystkim dokumenty programowe ZPORR oraz dokumentację dotyczącą projektów własnych dla 2 priorytetu ZPORR.

Badaniem zostały objęte projekty własne, dla których Instytucja Zarządzająca ZPORR przekazała Wykonawcy badania dokumentację projektową dotyczącą wprowadzonych do projektu zmian.

Procedura oceny projektów własnych jest również stosowana dla wniosków składanych w odpowiedzi na konkurs, w których Beneficjent Końcowy (Instytucja Wdrażająca) jest jednym z partnerów, realizujących projekt, bądź posiada udziały w jednostce, składającej ww. projekt, czyli będącej liderem projektu, bądź posiada udziały w jednostce będącej partnerem w projekcie. Za projekty własne mogą być uznane również projekty składane przez Samorząd Województwa lub jego jednostki organizacyjne.

Projekty objęte badaniem są projektami zarówno zakończonymi jak i będącymi w trakcie realizacji, do których zostały wprowadzone zmiany zaakceptowane przez Instytucję Zarządzającą ZPORR do dnia 15 stycznia 2008 r. Próba badawcza objęła 123 projekty zarówno zakończone jak i w toku.

**Tabela 1 Liczebność projektów objętych badaniem wg działań.**

Działanie	Liczba projektów
2.1.	22
2.2.	16
2.3.	6
2.4.	2
2.5.	29
2.6.	48
<b>Razem</b>	<b>123</b>

Należy zwrócić uwagę, że mała liczebność projektów w działaniu 2.4. powoduje brak możliwości porównywania rodzaju, zakresu i przyczyn zmian w tym działaniu z rezultatami badania dla pozostałych działań priorytetu 2 ZPORR.

### 3.1.2. Dokonanie pogłębionej analizy zgromadzonych danych

---

Analiza zgromadzonych danych objęła w szczególności następujące aspekty:

- liczba wprowadzonych zmian,
- typ zmian zgłaszanych do projektów własnych,
- skala zmian w odniesieniu do typu projektów (w zależności od rodzaju wsparcia, np. szkolenia, staże, doradztwo i inne),
- różnice między regionami w dokonywaniu zmian do projektów oraz ich przyczyny,
- różnice typu, zakresu i ilości zmian między poszczególnymi działaniami 2 priorytetu ZPORR i ich przyczyny,
- różnice zmian w projektach w zależności od Beneficjenta,
- liczba zmian dokonywanych w poszczególnych projektach i średnia dla wszystkich projektów,
- rozkład liczby dokonywanych zmian w podziale na typy zmian w zależności od regionów i typów Beneficjenta,
- przyczyny wprowadzonych zmian w podziale na typy zmian,
- wpływ dokonanych zmian na poziom osiągnięcia celów poszczególnych działań Priorytetu 2 ZPORR, mierzony odpowiednimi wskaźnikami.

### 3.1.3. Wnioski z analizy danych

---

Analiza zgromadzonych danych pozwoliła wyciągnąć wnioski w obszarze charakteru wprowadzonych zmian do projektów własnych w ramach 2 priorytetu ZPORR, ich przyczyn oraz wpływu na realizację celów poszczególnych działań w ramach priorytetu.

## 3.2. Metodologia badania

---

### 3.2.1. Koncepcja badania

---

Celem badania była identyfikacja i analiza zmian wprowadzonych do projektów własnych realizowanych w ramach Priorytetu 2 ZPORR przez Beneficjentów z punktu widzenia charakteru wprowadzonych zmian i ich wpływu na realizację projektu.

Analiza dokumentów posłużyła uzyskaniu danych pozwalających na sformułowanie odpowiedzi na następujące kluczowe pytania badawcze:

1. Jakiego typu zmiany były zgłaszane do projektów własnych, w podziale na zmiany dotyczące:
  - budżetu projektu,
  - harmonogramu realizacji projektu,
  - zakresu projektu, mierzonego poprzez wskaźniki produktu i rezultatu,
  - inne (merytoryczne np. zmiana sposobu zarządzania projektem, zmiana zakresu wsparcia oferowanego BO, zmiana zakresu działań w projektach badawczych).
2. Jaka była skala (wartość) zmian dotyczących zakresu projektu (mierzona np. liczbą osób objętych projektem) oraz zmian okresu realizacji projektu (mierzona czasem jego trwania) w poszczególnych projektach i średnio we wszystkich projektach, w ujęciu ilościowym i procentowym? Jaka była skala zmian dotyczących budżetów projektów w poszczególnych projektach i średnio we wszystkich projektach, w ujęciu ilościowym i procentowym?
3. W ilu projektach wartość zmian dotyczących zakresu projektu i okresu realizacji, a także budżetu znacznie odbiegała od przeciętnej zmiany obliczonej dla wszystkich projektów?
4. Czy i jakie różnice wystąpiły pomiędzy regionami w zakresie zmian wprowadzonych do projektów własnych? Jakie były przyczyny tych różnic (np. systemowe, instytucjonalne)?
5. Czy i jakie były różnice w zakresie wprowadzonych zmian pomiędzy typami projektów w ramach poszczególnych działań? Jakie były przyczyny tych różnic?
6. Czy i jakie różnice w tym zakresie wystąpiły pomiędzy typami Beneficjentów? Jakie były przyczyny tych różnic?
7. Jaka była liczba zmian dokonywanych w poszczególnych projektach i średnio we wszystkich projektach? Jaki był rozkład liczby dokonywanych zmian w podziale na typy zmian? Czy i jakie różnice w tym zakresie wystąpiły pomiędzy regionami i typami Beneficjentów?
8. Jakie były przyczyny wprowadzonych zmian, w podziale na typy zmian (np. systemowe, instytucjonalne, odnoszące się do zmian sytuacji w dziedzinie, której dotyczył projekt)?
9. Jaki był wpływ dokonanych zmian na poziom osiągnięcia celów poszczególnych działań Priorytetu 2 ZPORR, mierzony odpowiednimi wskaźnikami?

### 3.2.2. Metody i techniki zbierania danych oraz metody analizy

---

#### Gromadzenie danych zastanych - „Desk research”

---

W celu przygotowania danych zastanych do analizy, opracowany została baza danych na potrzeby badania, w której zgromadzono dane z dokumentów projektowych. Dane te stanowiły podstawę przeprowadzenia analizy ilościowej i dokonania pogłębionej analizy zmian wprowadzonych do projektów własnych w 2 priorytecie ZPORR.

- Wykonawca przeanalizował dokumenty programowe i strategiczne, takie jak:
  - ⇒ Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004 – 2006;
  - ⇒ Uzupełnienie Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego;
  - ⇒ Wytyczne dla instytucji uczestniczących w realizacji Priorytetu 2 ZPORR (wersja z 19. kwietnia 2006 r.)
- Dokumenty projektów własnych w 2 priorytecie ZPORR:

- ⇒ kolejne wersje wniosków o dofinansowanie z wprowadzonymi zmianami,
- ⇒ korespondencję między Instytucją Zarządzającą a Beneficjentem Końcowym/Beneficjentem oraz inne dokumenty związane z wprowadzanymi zmianami do projektów.

### Metody analizy

---

Dane pozyskane z dokumentacji – wniosków o dofinansowanie z wprowadzonymi zmianami oraz korespondencji między Instytucją Zarządzającą a Beneficjentami – zostały poddane analizie ilościowej. Zbadano rozkłady liczbowe i procentowe typów zmian wprowadzonych do projektów własnych w zależności od województwa i Beneficjenta Końcowego, przyczyn wprowadzonych zmian, a także ich wpływu na poziom osiągnięcia celów poszczególnych działań Priorytetu 2 ZPORR, mierzony odpowiednimi wskaźnikami.

### 3.2.3. Przebieg badania (organizacja pracy)

---

Badanie przebiegało w ramach czterech zasadniczych etapów: strukturyzacja, gromadzenie danych, analiza oraz ocena.

#### Etap I badania – Faza strukturyzacji (przygotowanie raportu metodologicznego)

---

Faza pierwsza służyła doprecyzowaniu koncepcji, przedmiotu i zakresu badania, w tym kategoryzacji analizowanych zmian w projektach i koncepcji bazy danych. Jej efektem był **Raport metodologiczny**, zawierający szczegółowy opis metodologii oraz plan badania i harmonogram jego przeprowadzenia. Część zadań związanych z realizacją tej fazy została wykonana na etapie sporządzania oferty.

#### Etap II – Faza gromadzenia danych

---

W trakcie tej fazy zespół badawczy skoncentrował się na zebraniu danych koniecznych do przeprowadzenia późniejszej analizy i opracowania raportu odnoszącego się do celu i wszystkich pytań badawczych.

Gromadzenie danych zostało poprzedzone pilotażowym zebraniem danych z sześciu projektów. Na tej podstawie, Wykonawca po konsultacjach z Zamawiającym wprowadził konieczne zmiany do formatu projektu bazy danych.

W fazie tej został wykonany tzw. „desk research” czyli badanie danych zastanych na podstawie dokumentów programowych i strategicznych.

#### Etap III – Faza analizy pozyskanych danych

---

W trakcie tej fazy dokonana została interpretacja danych zebranych w fazie drugiej z punktu widzenia pytań badawczych. Faza ta pozwoliła wstępnie odpowiedzieć na wszystkie zagadnienia badawcze w oparciu o wyniki uzyskane w trakcie poprzedniej fazy.

#### Etap IV – Faza oceny

---

W ramach tej fazy wyniki analiz zostały zinterpretowane przez panel ekspertów - badaczy, w rezultacie czego zostały sformułowane wnioski odnoszące się do uprzednio sformułowanych pytań badawczych. W wyniku tej fazy opracowano projekt Raportu końcowego.

## 4. Wyniki badania - wnioski i rekomendacje

### 4.1. Skala zmian

Liczba pism z prośbą o zmiany do projektu oraz liczba zmian charakteryzują się **dużą rozpiętością** pomiędzy działaniami. Średnio, w ramach jednego projektu, Beneficjenci składali 3,71 pism z prośbą o zmianę, wprowadzając średnio ponad 24 zmiany. Najrzadziej wprowadzano zmiany do projektów realizowanych w ramach działania 2.2, natomiast najczęściej do działania 2.4. i 2.1. Zróżnicowanie liczby pism i liczby zmian wprowadzonych do projektów w podziale na poszczególne działania przedstawia Tabela 2.

**Tabela 2 Zróżnicowanie liczby pism z prośbą o zmianę i liczby zmian w podziale na działania.**

Działanie	Liczba projektów ogółem	Liczba pism	Liczba pism na projekt	Liczba zmian	Liczba zmian na projekt
2.1.	22	112	5,09	746	33,91
2.2.	16	22	1,38	72	4,38
2.3.	6	32	5,33	164	27,33
2.4.	2	14	7,00	96	48,00
2.5.	29	127	4,38	654	22,55
2.6.	48	150	3,13	1228	25,58
<b>Razem</b>	<b>123</b>	<b>457</b>	<b>3,71</b>	<b>2960</b>	<b>24,06</b>

Znaczące zróżnicowanie liczby zmian występuje nie tylko pomiędzy działaniami, ale również wewnątrz danego działania, pomiędzy projektami. Tabela 3 przedstawia udział zmian w liczbie zmian ogółem dla najczęściej zmienianego projektu w danym działaniu. Ponad 21% zmian w ramach badanych działań zostało wprowadzonych w najczęściej zmienianym projekcie w danym działaniu.

**Tabela 3 Udział liczby zmian w najczęściej zmienianych projektach w liczbie zmian ogółem**

Działanie	Liczba projektów ogółem	Udział % jednego projektu w liczbie projektów ogółem	Liczba zmian w projekcie o największej liczbie zmian	Liczba zmian ogółem w działaniu	Udział liczby zmian w projekcie o największej liczbie zmian w liczbie zmian ogółem
2.1.	22	4,55%	183	746	24,53%
2.2.	16	6,25%	43	72	61,43%
2.3.	6	16,67%	133	164	81,10%
2.4.	2	50%	59	96	61,46%
2.5.	29	3,45%	83	654	12,69%

2.6.	48	2,08%	128	1228	10,42%
<b>Razem</b>	<b>123</b>	<b>0,81%</b>	<b>629</b>	<b>2960</b>	<b>21,25%</b>

Z drugiej strony, aż co 5-ty projekt w ogóle nie był zmieniany. Udział projektów, do których Beneficjenci nie wprowadzili ani jednej zmiany prezentuje Tabela 4.

**Tabela 4 Udział liczby projektów, w których nie dokonywano zmian w liczbie projektów ogółem.**

Działanie	Liczba projektów ogółem	Liczba projektów, w których nie dokonywano zmian	Udział %
2.1.	22	4	18,18%
2.2.	16	7	43,75%
2.3.	6	0	0,00%
2.4.	2	0	0,00%
2.5.	29	4	13,79%
2.6.	48	12	25,00%
<b>Razem</b>	<b>123</b>	<b>27</b>	<b>21,95%</b>

Analiza rozkładu zmian wskazuje, że zasada Pareto znalazła swoje zastosowanie również w przypadku zmian do projektów realizowanych w 2 priorytecie ZPORR. Zasada Pareto, inaczej zasada 80/20 głosi, że 80% efektów wynika zaledwie z 20% przyczyn. Inaczej mówiąc, 20% naszej pracy daje nam 80% uzyskiwanych efektów, a pozostałe 80% pracy zaledwie 20% efektów.<sup>4</sup>

Zasada 80/20 może wydawać się sprzeczna z intuicją. Zwykle oczekujemy, że wszystkie przyczyny będą miały z grubsza taką samą wagę, że wszyscy Beneficjenci mają w miarę podobne problemy i wszyscy będą wprowadzać podobną liczbę zmian o podobnej charakterystyce. Tymczasem jest zupełnie inaczej.

#### Rekomendacja 1

Opierając się na zasadzie 80/20, która wystąpiła w obszarze liczebności zmian do projektów własnych 2 priorytetu ZPORR, należy wyodrębnić tych Beneficjentów, którzy wprowadzają największą liczbę zmian. Po wykonaniu tego etapu, pozostaje odpowiedzieć na pytanie, jakie jest źródło zmian dokonywanych przez Beneficjentów najczęściej wprowadzających zmiany do projektów. Mogą to być zarówno czynniki wynikające z jakości projektu jak i kompetencji czy znajomości kwestii związanych z zarządzaniem projektem przez Beneficjenta. Identyfikacja najczęściej zmienianych projektów, a następnie identyfikacja przyczyn zmian może pomóc w podjęciu działań zaradczych, które będą skutkować minimalizacją liczby wprowadzonych do projektów zmian.

## 4.2. Rodzaje zmian w 2 Priorytecie ZPORR

<sup>4</sup> Schemat leżący u podstaw tej zasady został odkryty w roku 1897 przez włoskiego ekonomistę Vilfreda Pareto.

Analiza zgromadzonych danych pozwoliła podzielić wprowadzone przez Beneficjentów zmiany na 6 rodzajów, w zależności od następujących obszarów, w których były one wprowadzone:

- harmonogram projektu,
- budżet projektu,
- wskaźniki realizacji celów projektu,
- personel projektu,
- zmiany w treści wniosku o dofinansowanie projektu poza powyższymi zmianami,
- inne.

W ramach każdego z obszarów wyróżniono najczęściej powtarzające się w badaniu kategorie zmian, ujęte w poniższej tabeli.

**Tabela 5 Obszary i kategorie zmian – klasyfikacja.**

Obszar zmian	Kategoria zmian	
I Harmonogram projektu	1. Zmiana okresu realizacji projektu	
	2. Przesunięcie okresu realizacji zadania/etapu	• Zmiana terminu realizacji zadania
		• Wydłużenie okresu realizacji zadania/etapu • Skrócenie okresu realizacji zadania/etapu
3. Zmiana w realizacji zadania/etapu	• Wprowadzenie nowego zadania/etapu • Rezygnacja z realizacji zadania/etapu	
II Budżet projektu	1. Zmiana wartości budżetu projektu	
	2. Zmiana w kwocie pozycji budżetowej	• Zmniejszenie kwoty
		• Zwiększenie kwoty
	3. Przesunięcie środków między pozycjami budżetowymi	
	4. Przesunięcie środków w ramach kategorii między latami realizacji projektu	
	5. Likwidacja pozycji budżetowej	
	6. Wprowadzenie nowej pozycji budżetowej	
	7. Połączenie kilku pozycji budżetowych w jedną	
	8. Rozszerzenie/zawężenie opisu pozycji budżetowej	
	9. Zmiana w VAT	• Zmiana stawki VAT
		• Rozłożenie wartości pozycji na kwotę netto i VAT
		• Włączenie VAT do kwoty pozycji
10. Zwrot niewykorzystanych kwot		
11. Przesunięcie oszczędności przetargowych z jednej pozycji na inną <sup>5</sup>		
12. Przesunięcie oszczędności przetargowych w ramach pozycji między latami realizacji projektu <sup>6</sup>		
III Wskaźniki realizacji	1. Zmiana wskaźników realizacji celów projektu	
	2. Zmiana liczby Beneficjentów Ostatecznych	

<sup>5</sup> Zgodnie z zasadami realizacji ZPORR, oszczędności przetargowe są środkami programu i nie mogą być wykorzystane w projekcie. IZ ZPORR nie akceptowała w projektach zmian polegających na wykorzystaniu oszczędności przetargowych.

<sup>6</sup> j.w.

Obszar zmian	Kategoria zmian
celów projektu	3. Zmiana w strukturze demograficznej Beneficjentów Ostatecznych
	4. Zmiana w liczbie zadań
	5. Zmiana liczby godzin szkolenia/doradztwa
	6. Rozszerzenie kategorii Beneficjentów Ostatecznych
IV Personel projektu	1. Zmiana w strukturze zarządzania projektem
	2. Zmiana personalna
	3. Zmiana formy zatrudnienia pracownika projektu
	4. Zmiana w okresie zatrudnienia personelu przy pracy
V Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie	1. Zmiana danych we wniosku o dofinansowanie
	2. Zmiana zapisu we wniosku o dofinansowanie
VI Inne	1. Zmiana sposobu realizacji zadania/etapu
	2. Zmiana trybu dokonywania zamówień publicznych

Zmiany w kwocie budżetowej dotyczyły zmian zarówno w pozycjach, które są kategoriami, jak i konkretnymi wydatkami. Wskaźniki realizacji celów projektu to wskaźniki zarówno produktu jak i rezultatu.

Zmiany w strukturze demograficznej Beneficjentów Ostatecznych dotyczą zmian w proporcjach pomiędzy liczbą kobiet i mężczyzn oraz pomiędzy mieszkańcami terenów miejskich i wiejskich.

Przykładem zmiany w strukturze zarządzania projektem jest utworzenie lub likwidacja stanowiska pracy, zmiany liczebności zespołów ds. realizacji projektów. Natomiast zmiany personalne polegały na zmianach osób na poszczególnych stanowiskach (przede wszystkim zmiany koordynatorów projektów).

Zmiany danych we wniosku polegały przede wszystkim na uzupełnieniu lub uaktualnieniu informacji zawartych w treści wniosku o dofinansowanie. Zmiana tego typu była podyktowana najczęściej koniecznością dostosowania treści wniosku do zmieniającego się otoczenia, jednak nie miały one wpływu na merytoryczną stronę projektu.

Zmiany zapisu polegały głównie na zmianie w opisie pozycji budżetowej oraz na zmianie nazwy stanowiska lub kategorii i były podyktowane koniecznością ujednoczenia treści wniosków w związku z innymi zmianami.

W tabeli 6 przedstawione zostały obszary zmian we wszystkich projektach własnych realizowanych w ramach priorytetu 2 ZPORR.

Podobnie jak w przypadku analizy skali zmian, również w przypadku ich rodzaju, występuje zjawisko znaczącej koncentracji rodzaju dokonywanych zmian. Prawie 60% zmian dotyczy budżetu projektu. Kolejne 15,2% zmian wprowadzonych było do harmonogramu realizacji projektu. Około 12% zmian zostało zakwalifikowanych jako zmiany dotyczące modyfikacji treści wniosku o dofinansowanie. Tego typu zmiany polegały na zmianie konkretnego fragmentu treści wniosku w tzw. polach opisowych, np. zmiana danych dotyczących rachunku bankowego Beneficjenta albo informacji o Beneficjencie lub w polach, które nie mają znaczenia merytorycznego z punktu widzenia projektu, np. zmiana nazewnictwa stanowiska z „manager projektu” na „kierownik oddziału – biuro projektu Studium rozwoju sieci szerokopasmowych w województwie lubelskim”. Pozostałe typy zmian mają charakter sporadyczny.

Warto zauważyć, że zmiany w zakresie wskaźników realizacji celów projektu są zmianami występującymi stosunkowo rzadko, co prowadzi do wniosku, że duża częstotliwość zmian nie ma jednak istotnego wpływu na stopień osiągania celów projektów. Kwestię tę będziemy jeszcze weryfikować w kolejnych rozdziałach niniejszego badania.

Zauważyć można istotne zróżnicowanie typów zmian pomiędzy poszczególnymi działaniami. Projekty o znaczącej dominacji szkoleń (działanie 2.1. i działanie 2.4.) charakteryzują się dużą liczbą zmian do budżetu projektu. Działanie 2.6. charakteryzowało się większą niż średnia dla całego priorytetu II liczbą zmian w zakresie harmonogramu projektu, natomiast dla działania 2.5. obszarem takim był obszar „zmiany w treści wniosku o dofinansowanie”.

Projekty stypendialne istotnie częściej niż średnia zmieniane były w obszarze „wskaźniki realizacji celu projektu” oraz „personel projektu”.

Na podstawie danych zebranych w ramach niniejszego badania nie jest możliwe wskazanie przyczyn takich różnic. Odpowiedź na to pytanie można uzyskać poprzez wywiady indywidualne z Beneficjentami projektów.

Ponieważ największym obszarem zmian jest budżet, warto przyjrzeć się bardziej szczegółowo kategoriom zmian wprowadzonych przez Beneficjentów w tym obszarze.

Jedną z ważniejszych kategorii pokazującą istotność tych zmian jest wartość przesunięć pomiędzy pozycjami. W działaniu 2.1., prawie ¼ przesunięć dotyczyła kwot poniżej 1000 PLN. Dla działania 2.5. wskaźnik ten wyniósł ponad 40%, a dla 2.6. prawie 90%.

W działaniu 2.3., największe przesunięcie środków między pozycjami budżetowymi dotyczyło kwoty stanowiącej zaledwie 0,66% aktualnej wartości budżetu projektu i wyniosło 26 206 PLN. Najmniejsze przesunięcie dotyczyło kwoty 1,95 PLN.

Do budżetu wprowadzono zmiany na kwotę poniżej 1 PLN – najmniejsza kwota przesunięcia wyniosła 0,01 PLN (pojawiła się dwukrotnie).

Prawie 60% zmian dotyczyło budżetu projektu. Warto jednak podkreślić, że bardzo duża liczba zmian dotyczyła stosunkowo małych kwot. Przykładowo, dla działania 2.1., średnia wartość wszystkich przesunięć kwot pomiędzy pozycjami budżetu wynosiła 11 634,36 PLN, co stanowiło zaledwie 0,99% średniej wartości wszystkich projektów w tym działaniu. Analogicznie:

- ↳ Dla działania 2.5. wartości te wynoszą odpowiednio: 2 876,85 PLN (średnia wartość zmiany), 768 801 PLN (średnia wartość projektu), co daje wskaźnik udziału średniej wartości zmiany w średniej wartości projektu na poziomie 0,37%.
- ↳ Dla działania 2.6.: 4 657,38 PLN (średnia wartość zmiany), 698 255,97 PLN (średnia wartość projektu), co daje wskaźnik udziału średniej wartości zmiany w średniej wartości projektu na poziomie 0,67%.

Należy podkreślić, że duży udział zmian o stosunkowo małej wartości zarówno względnej, wyrażonej w zł jak również bezwzględnej, wyrażonej udziałem w ogólnej kwocie budżetu może wynikać z trzech czynników:

- ↳ Zróżnicowanego podejścia Beneficjentów (dotyczy to przede wszystkim zmian do budżetu). Część Beneficjentów zrezygnowała z wprowadzania zmian na stosunkowo niewielkie kwoty zgadzając się na uznanie ich za koszt niekwalifikowany.
- ↳ Braku jasnych i precyzyjnych definicji zmian i konieczności uzyskiwania akceptacji dla nich w IZ.
- ↳ Braku świadomości ze strony Beneficjentów, że wnioskowana przez nich zmiana jest na tyle nieistotna, że nie musi podlegać akceptacji IZ oraz aktualizacji projektu.

## Rekomendacja 2

**Dokonać klasyfikacji zmian i zdefiniować te, które wymagają zgłoszenia i/lub akceptacji ze strony IZ. W chwili obecnej, jeżeli wniosek do dofinansowania jest jednym z załączników umowy, nawet najmniejsze odstępstwo w zakresie rzeczywistej realizacji projektu od sposobu opisanego we wniosku może skutkować**

**koniecznością zgłoszenia do IZ. Sytuacja taka powoduje szereg różnic interpretacyjnych i odmiennym zachowaniem Beneficjentów w podobnych sytuacjach.**

**Tabela 6 Liczba zmian według poszczególnych obszarów zmian**

Obszar zmian	2.1.		2.2.		2.3.		2.4.		2.5.		2.6.		Razem	
	Liczba zmian	%	Liczba zmian	%	Liczba zmian	%	Liczba zmian	%	Liczba zmian	%	Liczba zmian	%	Liczba zmian	%
Budżet projektu	527	70,6	27	37,5	110	67,1	32	33,33	310	47,4	726	59,1	1732	58,5
Harmonogram realizacji projektu	42	5,6	8	11,1	18	11,0	5	5,21	35	5,4	326	26,5	434	14,7
Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie (poza wymienionymi w pozostałych obszarach)	97	13,0	9	12,5	12	7,3	29	30,21	97	14,8	75	6,1	319	10,8
Personel projektu	45	6,0	15	20,8	11	6,7	9	9,38	52	8,0	65	5,3	197	6,7
Wskaźniki realizacji celów projektu	33	4,4	12	16,7	12	7,3	11	11,46	136	20,8	21	1,7	225	7,6
Inne	2	0,3	1	1,4	1	0,6	10	10,42	24	3,7	15	1,2	53	1,8
<b>Razem</b>	<b>746</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>164</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>654</b>	<b>100</b>	<b>1228</b>	<b>100</b>	<b>2960</b>	<b>100</b>

### Rekomendacja 3

Znaczna liczba zmian w zakresie przesunięć środków w budżecie dotyczyła kwot o znikomej wartości lub wynikała ze zbyt szczegółowo rozpisanego budżetu. Określenie wartości zmiany nie wymagającej wprowadzania zmiany np. na poziomie 10-15 PLN (lub jako % wartości budżetu) i akceptacja tego typu odchyłeń we wniosku o płatność istotnie zmniejszyłaby liczbę zmian i koszty ich wprowadzania.

Dodatkowo, należałoby zmniejszyć szczegółowość budżetu i jego zmianę w kierunku „zadaniowym” tak, by Beneficjent samodzielnie decydował o szczegółowym przeznaczeniu środków już na etapie realizacji projektu. Przykładowo, kwota 10 000 PLN na promocję powinna skutkować wskaźnikiem rezultatu dotarcia z informacją do x odbiorców, jednak wybór konkretnych działań promocyjnych należałby już do Beneficjenta na etapie realizacji projektu.

Naszym zdaniem, zbyt duża część zmian miała charakter nieistotny. Najwięcej takich przykładów znajduje się w kategorii „zmiany w treści wniosku o dofinansowanie”, które stanowią ponad 12% wszystkich zmian. Szczegółowe informacje nt. rodzajów zmian w poszczególnych działaniach przedstawiamy w rozdziale 3.2.

### Rekomendacja 4

Znaczna część zmian do projektów miała charakter nieistotny z punktu widzenia przedmiotu i celów projektu. W takich przypadkach należałoby w szerszym zakresie wprowadzić procedurę milczącej akceptacji. Jedynie modyfikacje skutkujące istotnymi zmianami budżetu, wskaźników, rodzaju dostarczanych usług Beneficjentom ostatecznym powinny podlegać procedurze akceptacji Instytucji Zarządzającej (lub innej właściwej dla podejmowania decyzji w tych kwestiach) i modyfikacją odpowiednich dokumentów.

## 4.3. Zmiany wg regionów

---

Województwem, które wprowadziło najwięcej zmian w przeliczeniu na 1 projekt było woj. zachodniopomorskie – średnio 71,3 zmiany w jednym projekcie. Realizując 10 projektów (8,1% ogólnej liczby badanych projektów własnych) zachodniopomorscy Beneficjenci wprowadzili 713 zmian, co stanowi 24,06% wszystkich zmian wprowadzonych do badanych projektów.

Beneficjenci z województw wielkopolskiego, lubelskiego i pomorskiego zmieniali swoje projekty znacznie rzadziej, jednak liczbę tych zmian na projekt również należy uznać za wysoką. Najmniej zmian na 1 projekt wprowadzali Beneficjenci województw dolnośląskiego, śląskiego, podlaskiego, opolskiego i podkarpackiego – poniżej 10 na jeden projekt. Należy pamiętać, że obiektywna ocena województw lubuskiego i podlaskiego nie jest możliwa ze względu na zbyt małą liczbę realizowanych projektów.

Warto zwrócić uwagę, że liczba realizowanych projektów w danym województwie nie miała istotnego wpływu na liczbę wprowadzonych zmian. W województwie łódzkim nie realizowano w ogóle projektów własnych.

**Tabela 7 Liczba zmian w podziale na województwa**

Województwo	2.1.		2.2.		2.3.		2.4.		2.5.		2.6.		Razem		Ranking (wg liczby zmian na 1 projekt)
	Liczba projektów	Liczba zmian	Liczba projektów	Liczba zmian	Liczba projektów	Liczba zmian	Liczba projektów	Liczba zmian	Liczba projektów	Liczba zmian	Liczba projektów	Liczba zmian	Liczba projektów	Liczba zmian	
zachodniopomorskie	7	574	1	4			1	59			1	76	10	713	71,30
wielkopolskie	1	0	1	6	1	133			1	58	4	97	8	294	36,75
lubelskie	1	11			1	10	1	37	6	277	10	348	19	683	35,94
pomorskie	2	23	2	4					1	12	5	242	10	281	28,10
lubuskie											2	55	2	55	27,50
warmińsko-mazurskie											5	99	5	99	19,80
mazowieckie									12	226			12	226	18,83
kujawsko-pomorskie	1	0	2	43							1	21	4	64	16,00
świętokrzyskie									2	0	6	127	8	127	15,88
małopolskie	3	104	5	0					1	0	6	112	15	216	14,40
dolnośląskie	1	0	2	10					1	0	1	39	5	49	9,80
śląskie	1	13	1	2	1	3			4	72	4	12	11	102	9,27
podlaskie	3	17											3	17	5,67
opolskie	2	4	2	3	1	9							5	16	3,20
podkarpackie					2	9			1	9	3	0	6	18	3,00
łódzkie															ND
<b>Razem</b>	<b>22</b>	<b>746</b>	<b>16</b>	<b>72</b>	<b>6</b>	<b>164</b>	<b>2</b>	<b>96</b>	<b>29</b>	<b>654</b>	<b>48</b>	<b>1228</b>	<b>123</b>	<b>2960</b>	<b>24,06</b>

## 4.4. Rodzaj wsparcia a liczba zmian

---

### Homogeniczność działań

---

Działania 2.1., 2.3., 2.4., 2.5. i 2.6. charakteryzowały się wielością typów podejmowanych interwencji w ramach jednego projektu – szkolenia, doradztwo, badania, analizy, tworzenie sieci itd. Jedynie działanie 2.2. odznacza się jednolitością podejmowanej interwencji we wszystkich badanych projektach (stypendia).

Najmniejsza liczba zmian w przeliczeniu na projekt wystąpiła właśnie w działaniu 2.2. (4,5 zmiany na projekt). Co więcej, liczba ta została znacząco zawyżona przez dwa projekty z woj. kujawsko-pomorskiego, które zmieniane były łącznie aż 43 razy. Gdyby nie uwzględnić tych dwóch, nietypowych projektów, średnia dla całego działania spadłaby do 2,07 zmian na projekt.

### Homogeniczność projektów

---

Pomimo, że przytoczone działania 2.1., 2.3., 2.4., 2.5. i 2.6. charakteryzują się wielością typów wsparcia, to możemy je jednak podzielić na trzy grupy w zależności od celu jaki im przyświecał:

- Szkolenia i aktywizacja zawodowa - głównie szkolenia i doradztwo: działania 2.1. , 2.3. i 2.4.
- Promocja przedsiębiorczości – głównie szkolenia, doradztwo i wsparcie finansowe dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą – działanie 2.5.
- Transfer technologii i promocja innowacyjności – badania, tworzenie sieci, seminaria, doradztwo i inne: działanie 2.6.

W działaniu 2.5. dokonywano najmniej zmian (średnio 22,66 na projekt), natomiast najwięcej zmian (średnio 33,9 na projekt) dokonywano w działaniu 2.1., które ma charakter głównie szkoleniowy. Duża liczba zmian w działaniu 2.1. wynika jednak bardziej z dużej liczby projektów zachodniopomorskich, które istotnie zawyżyły średnią liczbę zmian na jeden projekt (7 projektów, do których wprowadzono 574 zmiany). W przypadku działań 2.3. i 2.4. zrealizowano zbyt mało projektów, by w sposób obiektywny wskazać zależność pomiędzy rodzajem wsparcia, a liczbą zmian. Podsumowując, analiza zgromadzonych danych nie uprawnia do stwierdzenia, że rodzaj wsparcia w jakikolwiek sposób determinuje liczbę zmian.

Spośród tych działań, które dopuszczały, a wręcz zachęcały do oferowania kompleksowej oferty w ramach danego projektu, jedynie w działaniu 2.1. istnieje możliwość dokonania podziału projektów na 4 grupy: szkoleniowe, doradcze, badawcze i mieszane.

Analiza liczby zmian w poszczególnych typach projektów pokazuje, że najczęściej zmieniane były projekty stricte szkoleniowe – prawie 50 zmian na projekt. Najrzadziej zmieniane były projekty obejmujące badania, analizy i ekspertyzy – poniżej 10 zmian na projekt. Ze względu na małą liczbę projektów doradczych (1), fakt niedokonywania zmian w tym projekcie nie może uprawniać do wnioskowania o zależności pomiędzy typem wsparcia na liczbę zmian.

W środku klasyfikacji, z 28-ma zmianami na projekt znajdują się projekty mieszane, uwzględniające więcej niż dwie formy wsparcia.

### Rekomendacja 5

**Stopień złożoności projektu oraz kompleksowość podejmowanych działań miały istotny wpływ na liczbę wprowadzonych zmian. Beneficjenci okazywali się bardzo dobrymi „dysybutorami” pomocy dla z góry określonych Beneficjentów Ostatecznych (działanie 2.2.). Znacznie trudniejsze w realizacji okazały się projekty bardziej złożone, wielodziałaniowe, wymagające samodzielnego określenia grupy docelowej i identyfikacji jej potrzeb.**

**Administracja publiczna powinna angażować się w realizację tych projektów, które dostarczają usługi niedostępne lub trudne do zaoferowania przez podmioty prywatne (duże specyficzność, wymagany duży poziom zaufania społecznego do oferenta usługi, gęsta i łatwo dostępna sieć punktów obsługi Beneficjentów ostatecznych). Taka sytuacja na pewno nie występuje na rynku szkoleń i doradztwa niespecjalistycznego, dominujących usług oferowanych w ramach II priorytetu ZPORR.<sup>7</sup>**

## 4.5. Rodzaj Beneficjentów a liczba zmian

Analiza rodzajów Beneficjentów pozwala wyodrębnić trzy grupy:

- Wojewódzkie Urzędy Pracy
- Urzędy Marszałkowskie
- Inni - w grupie tej znajdują się szkoły, instytucje otoczenia biznesu, w tym Regionalne Instytucje Finansowe, a także starostwo powiatowe w przypadku działania 2.2.

Tabela 8 przedstawia porównanie liczby zmian wprowadzonych przez daną grupę Beneficjentów z liczbą projektów realizowanych przez tych Beneficjentów.

Analiza zróżnicowania liczby zmian w zależności od rodzaju Beneficjenta może być wykonana wyłącznie dla działań 2.1., 2.2., 2.5. i 2.6. ponieważ w pozostałych działaniach występował jeden rodzaj Beneficjentów (WUP dla działań 2.3. i 2.4.). Istotne różnice pomiędzy liczbą zmian, a rodzajem Beneficjenta można dostrzec w działaniach 2.1. oraz 2.6. W przypadku działania 2.1. projekty szkół charakteryzowały się mniejszą liczbą zmian niż projekty WUP, a w przypadku działania 2.6. rzadziej zmieniane były projekty realizowane przez Beneficjentów należących do kategorii „Inni” (IOB, szkoły, przedsiębiorstwa) w porównaniu do projektów realizowanych przez UM. W pozostałych dwóch działaniach (2.2. i 2.5.) zróżnicowanie nie występuje. Generalnie, instytucje inne niż WUP i UM radziły sobie nieco gorzej niż pozostali Beneficjenci, jednak należy pamiętać, że różnice te mogą wynikać wyłącznie ze specyfiki funkcjonowania poszczególnych instytucji, a nie jakości oferowanych usług w ramach projektu czy jakości posiadanego systemu zarządzania.

<sup>7</sup> Wniosek ten należałoby jeszcze zweryfikować porównaniem z liczbą zmian w projektach konkursowych, ponieważ niniejsze badanie ogranicza się do projektów własnych. Brak wiedzy o skali i zakresie zmian w projektach konkursowych nie pozwala na ostateczną ocenę w tym obszarze.

**Tabela 8 Zmiany w projektach wg rodzajów Beneficjentów**

Działanie	Udział % projektów, w liczbie projektów ogółem realizowanych przez dany rodzaj Beneficjenta	Udział % zmian projektów w liczbie zmian ogółem wprowadzonych przez dany rodzaj Beneficjenta
<b>Działanie 2.1.</b>		
WUP	77,27	95,54
Inni (szkoły)	22,73	4,46
<b>Działanie 2.2.</b>		
WUP	18,75%	8,33%
UM	75,00%	91,67%
Inni (JST*)	6,25%	0,00%
<b>Działanie 2.3. – nie dotyczy – wszystkie projekty realizowane przez WUP</b>		
<b>Działanie 2.4. – nie dotyczy – wszystkie projekty realizowane przez WUP</b>		
<b>Działanie 2.5.</b>		
WUP	37,93%	34,25%
Inni (RIF-y oraz inne Instytucje Otoczenia Biznesu)	62,07%	65,75%
<b>Działanie 2.6.</b>		
UM	27,08%	56,27%
Inni (IOB, szkoły, przedsiębiorstwa )	72,92%	43,73%

\* udział ten oznacza zaledwie 1 projekt, dlatego nie możemy wyciągać wniosków z faktu, że Beneficjent ten nie dokonywał żadnych zmian.

## 4.6. Przyczyny zmian

Gromadzenie danych i ich analiza w zakresie przyczyn wprowadzonych zmian było jednym z najtrudniejszych zadań niniejszego badania. Trudności dotyczyły kilku obszarów.

Po pierwsze, wielu Beneficjentów nie podawało przyczyn wnioskowanych zmian.

Po drugie, bardzo często Beneficjenci przedstawiali przyczyny zmian, które de facto nie były przyczynami zmian, a raczej powtórzeniem zakresu zmiany. Przykłady takiego podejścia to m.in.:

- „zmiana koordynatora projektu”,
- „urealnienie wydatków”,
- „chęć usprawnienia realizacji projektu”,
- „rozwiązanie umowy o pracę z poprzednim koordynatorem”,
- „na stanowisku nie zatrudniono pracownika”.

Bardzo wiele przyczyn określonych zostało w sposób na tyle ogólny, że trudno jest stwierdzić rzeczywistą przyczynę zmian. Przykładem mogą być:

- „negocjacje z wykonawcą”,
- „efektywniejsze wykorzystanie środków oraz prawidłowa organizacja seminarium”,
- „na poziomie składania wniosku nie posiadano decyzji o przyznaniu dofinansowania dla projektu”.

W takich przypadkach klasyfikowano przyczynę podawaną przez Beneficjenta do kategorii „Przyczyny nie będące przyczynami”.

Rodzaje przyczyn, w celu ich dalszej analizy, zostały podzielone na 9 typów, co przedstawione zostało w Tabeli 9.

**Tabela 9 Kategorie przyczyn**

Kategoria przyczyny	Opis przyczyny	Przykłady zmian
Systemowe – istotne	Przyczyny systemowe, to przyczyny niezależne od Beneficjenta, których Beneficjent nie mógł przewidzieć. Beneficjent rozumiany jednak jako ta część instytucji, która zaangażowana jest w realizację projektu. Oznacza to, że np. zmiana siedziby Beneficjenta będzie zmianą systemową, jeżeli osoby realizujące projekt nie miały wpływu na tę decyzję ani nie mogły jej przewidzieć.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przesunięcie realizacji projektu ze względu na długi czas oczekiwania na decyzję o możliwości dofinansowania projektu,</li> </ul>
Systemowe – nieistotne	Rozróżnienie na istotne i nieistotne dokonywane jest w oparciu o ocenę wpływu zmiany na osiągnięcie celów projektu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiana siedziby,</li> <li>• błąd rachunkowy,</li> <li>• zmiana osoby do kontaktu,</li> </ul>
Instytucjonalne wynikające z czynników wewnętrznych	Przyczyny instytucjonalne to przyczyny, które Beneficjent mógł przewidzieć i miał na nie wpływ. Rozróżniamy przyczyny instytucjonalne wewnętrzne i zewnętrzne. Te pierwsze wynikają z czynników endogenicznych (np. struktura organizacyjna, istniejące procedury zarządzania, sposób podejmowania decyzji itd.). Natomiast te drugie, są spowodowane czynnikami egzogenicznymi (np. mały popyt na ofertę Beneficjenta, zmiany cen rynkowych). Czynniki egzogeniczne Beneficjent mógł przewidzieć. Przyczyny instytucjonalne zewnętrzne najczęściej dotyczą błędów w zakresie szeroko pojętej logiki projektowej (błędy w założeniach projektu, brak lub błędna analiza potrzeb BO, błędy w kosztorysie).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ze względu na konieczność uruchomienia procedur wewnątrz urzędu związanych z zakupem komputerów przed uzyskaniem zgody IW na zakup systemów, zrezygnowano z tej kategorii,</li> <li>• WUP nie otrzymuje specyfikacji niezbędnej do rozliczenia kosztów rozmów telefonicznych, gdyż siedziba WUP została częściowo przejęta przez Urząd Marszałkowski i właścicielem telefonów jest Urząd Marszałkowski,</li> </ul>
Instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych		<ul style="list-style-type: none"> <li>• BO zgłaszali zainteresowanie kursami zawodowymi,</li> <li>• trudności z rekrutacją,</li> <li>• rozległość województwa, na którego terenie rozsiani są BO,</li> </ul>
Procedury związane z PZP	Przyczyna ta dotyczy tych sytuacji, w których długi okres wyboru wykonawców wpływał na przebieg realizacji projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ze względu na konieczność uruchomienia procedur wewnątrz urzędu związanych</li> </ul>

Kategoria przyczyny	Opis przyczyny	Przykłady zmian
	powodując konieczność dokonywania zmian. Tego typu zmiana częściowo należy do przyczyn instytucjonalnych wewnętrznych, ponieważ stosowanie PZP należy do kluczowych umiejętności niezbędnych do realizacji projektu. Ze względu jednak na stosunkowo częste występowanie tej przyczyny, zdecydowaliśmy się ją wyodrębnić jako osobną przyczynę.	z zakupem komputerów przed uzyskaniem zgody IW na zakup systemów, zrezygnowano z tej kategorii, <ul style="list-style-type: none"> <li>ze względu na długie procedury związane z Prawem Zamówień Publicznych zakupy w ramach projektu były realizowane dłużej niż zamierzano</li> </ul>
Oszczędności przetargowe	Przyczyna ta dotyczy zmniejszenia wartości projektów. Również i ta przyczyna w dużym stopniu należy do kategorii przyczyn instytucjonalnych zewnętrznych (ceny kupowanych dóbr były niższe niż planowano, co wskazuje na błędy na etapie przygotowywania budżetu projektu). Ze względu jednak na częste występowanie tej przyczyny, zdecydowaliśmy się ją wyodrębnić jako osobną kategorię.	<ul style="list-style-type: none"> <li>oszczędności związane z realizacją projektu</li> </ul>
Inne	Do tej kategorii należą wszystkie inne przyczyny, które nie zostały przyporządkowane do wcześniej wymienionych. Do tej kategorii przyporządkowane są również takie przyczyny, dla których lektura uzasadnienia okazała się niezrozumiała dla osoby gromadzącej dane do badania.	<ul style="list-style-type: none"> <li>zmiana wynika ze specyfiki projektu</li> <li>zmiana wynika z poprzedniej zmiany</li> <li>pole wyliczane jest automatycznie przez system</li> </ul>
Przyczyny nie będące przyczynami	Część przyczyn podawanych przez Beneficjentów nie może być uznana za przyczyny. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, w których Beneficjent uszczegóławia opis dokonanej zmiany przedstawiając dodatkowe szczegóły jako przyczyny.	<ul style="list-style-type: none"> <li>zmiana koordynatora projektu,</li> <li>urealnienie wydatków,</li> <li>chęć usprawnienia realizacji projektu,</li> <li>rozwiązanie umowy o pracę z poprzednim koordynatorem,</li> <li>na stanowisku nie zatrudniono pracownika,</li> </ul>
Brak uzasadnienia	Brak jakiejkolwiek informacji o przyczynach.	nie dotyczy

Dominujące przyczyny wprowadzania zmian do projektu należą do kategorii „Instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych”. Niespodziewanie, stosunkowo mało przyczyn wynika z przepisów Prawa zamówień publicznych. Jednak należy pamiętać, że znaczna część projektów, ze względu na swoją specyfikę przedmiotu zakupów i ich wartości, nie skutkowałą koniecznością przeprowadzania skomplikowanych procedur. Szczegółowe informacje dotyczące przyczyn wprowadzonych zmian znajdują się w tabeli 10.

**Tabela 10 Przyczyny dokonywania zmian do projektów wg działań**

Rodzaj przyczyny	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	Udział % w łącznej liczbie zmian
Systemowe istotne	38	5	3	0	97	226	12,55%
Systemowe nieistotne	40	4	8	1	53	54	5,44%
Instytucjonalne wynikające z czynników wewnętrznych	39	27	9	13	72	63	7,59%
Instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych	235	11	65	31	212	389	32,04%
Procedury związane z PZP	32	0	6	16	3	70	4,32%
Oszczędności poprzetargowe	152	1	19	6	72	112	12,31%
Inne	35	9	4	1	5	72	4,29%
Przyczyny nie będące przyczynami	80	2	19	23	87	128	11,53%
Brak uzasadnienia	95	13	12	5	53	114	9,93%
<b>Razem</b>	<b>746</b>	<b>72</b>	<b>145*</b>	<b>96</b>	<b>654</b>	<b>1228</b>	<b>100,00%</b>

\* Liczba zmian, dla których podano przyczynę ich wprowadzenia nie jest tożsama z łączną liczbą zmian, ponieważ w ramach jednego pisma, konkretna przyczyna była podstawą uzasadnienia więcej niż 1 zmiany (np. wszystkie zmiany w budżecie).

Warto zwrócić uwagę na odmiennosc zmian, wynikających z przyczyn charakterystycznych dla działania 2.2. (stypendia) od zmian dominujących w pozostałych działaniach. Prosta dystrybucja środków wśród Beneficjentów Ostatecznych zgłaszających znaczny popyt na tego typu środki nie skutkowałam zmianami, których przyczyny tkwiły w „logice projektowej”, a raczej w szeroko pojętej biurokracji, która musiała być usprawniana, aby te środki wydajnie dystrybuować przy ograniczeniach wynikających z ogólnie narzuconych zasad. W działaniu 2.2. nie ma oszczędności, ponieważ była organizowana znikoma liczba przetargów.

We wszystkich działaniach znaczna część zmian wynika z niedostatecznej jakości opracowanych projektów. Nieprawidłowo oszacowano liczebność grupy docelowej, jej potrzeby, skłonność do korzystania z usług wsparcia, nieprawidłowo oszacowany budżet i inne. Wszystkie te przyczyny należą do kategorii „instytucjonalne – zewnętrzne”. Pomimo, że źródłem tych przyczyn są czynniki zewnętrzne (np. brak popytu na szkolenia czy wyższy niż planowano koszt zakupu konkretnej usługi) to prawidłowe przygotowanie i zarządzanie projektem minimalizuje ich wpływ.

**Warto zwrócić uwagę, że przyczyny tzw. systemowe nie są zbyt liczne i stanowią 18,56% wszystkich przyczyn w ramach badanych działań.** Oznacza to, że instytucje realizujące projekty i otoczenie prawno-organizacyjne (np. zmiana ustawy Prawo Zamówień Publicznych czy zmiany w zakresie kwalifikowalności wydatków) podlegają stosunkowo małej liczbie zmian. Jest to o tyle ciekawe spostrzeżenie, że w wywiadach indywidualnych, Beneficjenci projektów wskazują, jako jeden z największych problemów w realizacji projektów, zmieniające się przepisy prawa i wytyczne instytucji zarządzającej. Stosunkowo mała liczba tego typu zmian rzuca nieco inne światło na ten problem. O ile tego typu przyczyny zmian występują, to nie są one kluczowe dla łącznej liczby zmian wprowadzonych przez Beneficjentów.

#### Rekomendacja 6

Bardzo duży udział zmian, które należą do kategorii „przyczyn instytucjonalnych – zewnętrznych” może świadczyć o tym, że część projektów nie została przygotowana w sposób satysfakcjonujący. W związku z tym, w obszarze usług, dla których istnieje znaczący rynek dostawców spoza sektora administracji publicznej należy unikać trybów wyboru projektów innych niż konkurs, ponieważ ograniczona konkurencja skutkuje obniżeniem jakości składanych projektów.<sup>8</sup>

### 4.7. Wpływ zmian na poziom wskaźników osiągnięcia celów działania

Tabela 11 pokazuje liczbę projektów, w których dokonywano zmian w zakresie wskaźników projektu. Łącznie, zmianami w zakresie wartości osiąganych wskaźników produktu i rezultatu objętych zostało 37,39% badanych projektów.

**Tabela 11 Projekty, do których wprowadzano zmiany w zakresie wartości wskaźników**

Działanie	Liczba projektów ogółem	Liczba projektów, w których wprowadzono zmiany we wskaźnikach	Udział %
2.1.	22	12	54,55%
2.2.	16	4	25,00%
2.3.	6	3	50,00%
2.4.	2	2	100,00%
2.5.	29	19	65,52%
2.6.	48	6	12,50%
<b>Razem</b>	<b>123</b>	<b>46</b>	<b>37,39%</b>

Analiza zmian w zakresie wskaźników produktu i rezultatu została przedstawiona szczegółowo w rozdziale 5.7. pozwala stwierdzić, że wprowadzone zmiany nie pociągały za sobą negatywnego wpływu na stopień realizacji celów poszczególnych działań. Skala zmian jak i ich zakres nie były na tyle duże by istotnie zmienić przedmiot czy cele projektów.

<sup>8</sup> j.w.

## 5. Wyniki badań - analiza ilościowa wg działań

Niniejszy rozdział zawiera prezentację zgromadzonych w trakcie badania danych ilościowych w podziale na poszczególne działania. Analiza danych objęła następujące obszary:

- Skalę zmian
- Rodzaj zmian
- Zmiany wg regionów
- Zmiany wg rodzajów wsparcia/projektów
- Zmiany wg rodzaju Beneficjenta
- Przyczyny zmian
- Wpływ zmian na poziom osiągnięcia celów działania

### 5.1. Skala zmian

#### 5.1.1. Działanie 2.1. ZPORR

W działaniu 2.1. ZPORR zrealizowano łącznie 22 projekty własne.

##### Liczba pism o zmianę

W trakcie realizacji projektów Beneficjenci przedłożyli łącznie 112 pism z prośbą o zmiany. Średnio na każdy projekt w działaniu 2.1. przypada 5 pism z prośbą o zmiany. Rozkład liczby projektów w podziale na liczbę pism z prośbą o zmianę, które złożył Beneficjent w trakcie realizacji projektu, przedstawia Tabela 12.

**Tabela 12 Liczba pism z prośbą o zmiany w projektach.**

Liczba pism	Liczba projektów
0 pism	4
1 pismo	2
3 pisma	3
4 pisma	2
6 pism	2
7 pism	3
8 pism	2
9 pism	1
10 pism	1
11 pism	1
14 pism	1
<b>Razem</b>	<b>22</b>

Do większości należały przypadki, w których dane pismo zawierało prośbę o więcej niż jedną zmianę. Średnio, jedno pismo zawierało 7 zmian. Najmniejsza liczba zmian w piśmie wyniosła 1, a największa to 52.

**Tabela 13 Liczba zmian w poszczególnych pismach**

Liczba zmian	Liczba pism
1 zmiana	34
2-3 zmian	21
4-5 zmian	18
6-11 zmian	20
Powyżej 12 zmian	19
<b>Razem</b>	<b>112</b>

### Liczba zmian

---

We wszystkich projektach działania 2.1. dokonano w sumie 746 zmian. Średnio w każdym projekcie wprowadzono 34 zmiany. Najwięcej zmian wprowadzono w jednym z projektów, zawierającym 8 próśb o zmiany, w którym dokonano łącznie aż 183 zmian. Natomiast w 4 projektach nie wprowadzono żadnych zmian.

**Tabela 14 Liczba zmian w projektach**

Liczba zmian	Liczba projektów
0 zmian	4
1-10 zmian	5
11-20 zmian	5
21-60 zmian	4
Powyżej 61 zmian	4
<b>Razem</b>	<b>22</b>

### 5.1.2. Działanie 2.2. ZPORR

---

W działaniu 2.2. ZPORR zrealizowano łącznie 16 projektów własnych.

### Liczba pism o zmianę

---

W działaniu 2.2. przedłożono łącznie 22 pisma z prośbą o zmiany. Średnio na każdy projekt przypadają 2 pisma, przy czym różnica między najmniejszą (1 pismo), a największą (12 pism) liczbą pism jest dość duża.

Do największej liczby projektów nie było ani jednego pisma z prośbą o zmiany (dotyczy to 7 projektów). Do 6 projektów wystosowano jedynie po 1 piśmie. 2 projekty miały po 2 pisma, a jednego projektu dotyczyło aż 12 pism.

**Tabela 15 Liczba pism z prośbą o zmiany w projektach.**

Liczba pism	Liczba projektów
0 pism	7
1 pismo	6
2 pisma	2
12 pism	1
<b>Razem</b>	<b>16</b>

Połowa pism odnosiła się do 2-3 zmian, a 6 pism dotyczyło 1 zmiany. Niewiele pism dotyczyło prośby o akceptację 4-5 zmian (1 pismo) i 6-13 zmian (3 pisma). Tylko 1 pismo zawierało powyżej 14 zmian. Średnio w jednym piśmie zawarta była prośba o dokonanie 3 zmian.

**Tabela 16 Liczba zmian w poszczególnych pismach**

Liczba zmian	Liczba pism
1 zmiana	6
2-3 zmian	11
4-5 zmian	1
6-13 zmian	3
Powyżej 14 zmian	1
<b>Razem</b>	<b>22</b>

### Liczba zmian

---

We wszystkich projektach w ramach działania 2.2 ZPORR łącznie dokonano 72 zmian. W 7 projektach nie wprowadzono żadnych zmian. W projektach, w których dokonano zmian, średnia liczba zmian przypadająca na projekt wynosiła 8. Najwięcej zmian wprowadzono w jednym z projektów, zawierającym 12 próśb o zmiany, w którym dokonano w sumie aż 43 zmian.

**Tabela 17 Liczba zmian w projektach**

Liczba zmian	Liczba projektów
0 zmian	7
1 zmian	1
2 zmian	1
3 zmian	4
6 zmian	1
8 zmian	1
43 zmian	1
<b>Razem</b>	<b>16</b>

### 5.1.3. Działanie 2.3. ZPORR

---

W działaniu 2.3. ZPORR zrealizowano łącznie 6 projektów własnych.

#### Liczba pism o zmianę

---

W trakcie realizacji projektów Beneficjenci przedłożyli łącznie 32 pisma z prośbą o zmiany. Średnio na każdy projekt w działaniu 2.3. przypada 5 pism z prośbą o zmiany, przy czym różnica między najmniejszą (2 pisma) a największą (16 pism) liczbą pism jest dość znaczna. Rozkład liczby projektów w podziale na liczbę pism z prośbą o zmianę, które złożył Beneficjent w trakcie realizacji projektu przedstawia Tabela 18.

**Tabela 18 Liczba pism z prośbą o zmiany w projektach.**

Liczba pism	Liczba projektów
2 pisma	1
3 pisma	3
5 pism	1
16 pism	1
<b>Razem</b>	<b>6</b>

Do większości należały przypadki, w których dane pismo zawierało prośbę o więcej niż jedną zmianę. Średnio jedno pismo zawierało 5 zmian. Najmniejsza liczba zmian w piśmie wynosi 1 (9 pism zawierało prośbę o dokonanie 1 zmiany), a największa to 17 zmian (w dwóch pismach proszono o wprowadzenie do projektu największej liczby zmian). Najwięcej pism, bo aż 13 dotyczyło od 2 do 5 zmian.

**Tabela 19 Liczba zmian w poszczególnych pismach**

Liczba zmian	Liczba pism
1 zmiana	9
2-5 zmian	13
6-10 zmian	5
11-16 zmian	3
17 zmian	2
<b>Razem</b>	<b>32</b>

#### Liczba zmian

---

We wszystkich projektach działania 2.3. dokonano w sumie 164 zmian. Średnio w każdym projekcie wprowadzono 27 zmian. Gros zmian zostało dokonanych w jednym z projektów, zawierającym 16 próśb o zmiany, w którym wprowadzono łącznie 133 zmiany. Najmniejsza liczba zmian wprowadzona do projektu wyniosła 3 zmiany.

**Tabela 20 Liczba zmian w projektach**

L.p. projektu*	Liczba zmian
1. projekt	9
2. projekt	3
3. projekt	10
4. projekt	133
5. projekt	5
6. projekt	4
<b>Razem</b>	<b>164</b>

\* ze względu na małą liczebność próby (6 projektów) przedstawiamy dane indywidualnie dla poszczególnych projektów.

#### 5.1.4. Działanie 2.4. ZPORR

---

W działaniu 2.4. ZPORR zrealizowano 2 projekty i w obu były dokonywane zmiany.

##### Liczba pism o zmianę i zmian w projekcie

---

W sumie do obu projektów wystosowano 14 pism z prośbą o zmiany, po 7 do każdego z nich.

Beneficjenci zwrócili się o dokonanie łącznie 96 zmian we wszystkich 14 pismach. Najmniejsza liczba zmian zawarta w piśmie wyniosła 1, a największą – 19. Średnio we wszystkich pismach starano się o akceptację 6,85 zmian.

#### 5.1.5. Działanie 2.5. ZPORR

---

W działaniu 2.5. ZPORR zrealizowano łącznie 29 projektów własnych.

##### Liczba pism o zmianę

---

W trakcie realizacji projektów Beneficjenci przedłożyli w sumie 127 pism zawierających prośby o zmiany. W przypadku 4 projektów nie było zmian. Wśród projektów, w których wprowadzono zmiany, średnia liczba pism przypadająca na 1 projekt wyniosła 5,08. Przy czym różnica między najmniejszą (1 pismo) a największą (12 pism) liczbą pism jest dość duża. Rozkład liczby projektów w podziale na liczbę pism z prośbą o zmianę, które złożył Beneficjent w trakcie realizacji projektu przedstawia Tabela 21.

**Tabela 21 Liczba pism z prośbą o zmiany w projektach.**

Liczba pism	Liczba projektów
0 pism	4
1 pismo	2
3 pisma	6
4 pisma	4
5 pism	4
6 pism	3
7 pism	3
10 pism	2
12 pism	1
<b>Razem</b>	<b>29</b>

Do większości należały przypadki, w których dane pismo zawierało prośbę o więcej niż jedną zmianę. Średnio, pismo zawierało 7 zmian.

**Tabela 22 Liczba zmian w poszczególnych pismach.**

Liczba zmian	Liczba pism
1 zmiana	41
2 - 3 zmiany	34
4 - 10 zmian	33
11 - 20 zmian	15
21 - 43 zmian	4
<b>Razem</b>	<b>127</b>

### Liczba zmian

---

We wszystkich projektach działania 2.5. dokonano w sumie 662 zmian. Średnio w każdym projekcie wprowadzono 26,48 zmiany. Najwięcej zmian wprowadzono w jednym z projektów, zawierającym 5 pism z prośbą o zmiany, w którym dokonano w sumie aż 83 zmian. Natomiast w 4 projektach nie wprowadzono żadnych zmian.

**Tabela 23 Liczba zmian w projektach.**

Liczba zmian	Liczba projektów
0 zmian	4
1 - 10 zmian	6
11 - 20 zmian	4
21 - 30 zmian	8
31 - 50 zmian	3
Od 51 zmian	4
<b>Razem</b>	<b>29</b>

### 5.1.6. Działanie 2.6. ZPORR

---

W działaniu 2.6. ZPORR zrealizowano łącznie 48 projektów własnych.

#### Liczba pism o zmianę

---

W całym działaniu 2.6. przedłożono w sumie 150 pism w 36 projektach (w 12 projektach nie wprowadzono zmian). W projektach, w których wprowadzone zostały zmiany, średnio na każdy projekt, przypadało 4,28 pism z prośbą o zmiany, przy czym różnica między najmniejszą (1 pismo) a największą (10 pism) liczbą pism jest dość znaczna.

Do największej liczby projektów było od 2 do 5 pism o zmiany, cztery razy mniej projektów zawierało od 6 do 9 pism. Do 4 projektów było tylko po 1 piśmie, do jednego wystosowano aż 10 pism o zmiany. 12 projektów nie zawierało ani jednego pisma o zmiany.

**Tabela 24 Liczba pism z prośbą o zmiany w projektach.**

Liczba pism	Liczba projektów
0 pism	12
1 pismo	4
2-5 pisma	25
6-9 pism	6
10 pism	1
<b>Razem</b>	<b>48</b>

Największa liczba pism (69) dotyczyła niewielkiej liczby zmian (od 2 do 10). Stosunkowo dużo, bo aż 46 pism uwzględniało prośbę o 1 zmianę do projektu. Maksymalna liczba zmian w 1 piśmie wynosiła 81.

**Tabela 25 Liczba zmian w poszczególnych pismach.**

Liczba zmian	Liczba pism
1 zmiana	46
2-10 zmian	69
11-20 zmian	17
21-30 zmian	10
31-40 zmian	3
41-50 zmian	3
61 zmian	1
81 zmian	1
<b>Razem</b>	<b>150</b>

#### Liczba zmian

---

We wszystkich projektach 2.6. ZPORR dokonano w sumie 1228 zmian. Średnio, w każdym projekcie wprowadzono 8 zmian. Najwięcej zmian wprowadzono w jednym z projektów, w którym dokonano łącznie aż 128 zmian. Natomiast w 12 projektach nie wprowadzono żadnych zmian. Największa liczba projektów zawierała pomiędzy 11 a 30 zmian.

**Tabela 26 Liczba zmian w projektach.**

Liczba zmian	Liczba projektów
0 zmian	12
1-10 zmian	9
11-30 zmian	12
31-50 zmian	7
51-100 zmian	5
100-130 zmian	3
<b>Razem</b>	<b>48</b>

## 5.2. Rodzaj zmian

### 5.2.1. Działanie 2.1. ZPORR

Łącznie we wszystkich 22 projektach dokonano 746 zmian. Zdecydowaną większość zmian dokonano w obszarze budżetu – 527 zmian łącznie dla wszystkich projektów. Zmiany w obszarze harmonogramu, wskaźników, personelu i zapisów we wniosku były wprowadzone kilkadziesiąt razy w każdym z obszarów.

**Tabela 27 Liczba zmian według obszarów zmian.**

Obszar zmian	Liczba zmian
Budżet projektu	527
Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie	97
Personel projektu	45
Harmonogram realizacji projektu	42
Wskaźniki realizacji celów projektu	33
Inne	2
<b>Razem</b>	<b>746</b>

### Zmiany w budżecie

W budżecie wprowadzono najwięcej zmian. W dziesięciu projektach dokonano zmiany całkowitej wartości budżetu, przy czym łączna liczba tego typu zmian wynosi 41. W jednym z projektów dokonano 8 razy zmian budżetu, w dwóch projektach budżet zmienił się sześciokrotnie, a w innych dwóch – pięciokrotnie. W pozostałych pięciu projektach dokonano poniżej 4 zmian. Największa zmiana budżetu wyniosła 11,35% wcześniejszej wartości projektu, natomiast najmniejsza wyniosła 0,04%.

Przesunięć pomiędzy pozycjami budżetu dokonano 188 razy. Środki w ramach pozycji budżetowej między latami realizacji projektu przesuвано 57 razy. Stawka VAT zmieniana była 12 razy, a w jednym przypadku rozłożono wartość pozycji brutto na VAT i netto.

W niektórych przypadkach Beneficjenci nie określali dokładnie kwoty przesunięć, załączając do pisma o zmianie jedynie nowy budżet projektu. Zebrano jednak dość danych, pozwalających na wyciąganie wniosków dotyczących tej kategorii zmian. W 159 przypadkach udało się dokładnie

określić kwotę przesunięć i na tej liczbie zmian dokonano analizy. W sumie dokonano przesunięć na 1 838 229,06 PLN, maksymalna kwota przesunięcia wyniosła 272 030,00 PLN (co stanowiło 14,11% aktualnej wartości budżetu projektu), a najmniejsza przesunięta wartość środków to 0,01 PLN w projekcie o budżecie w wysokości 1 200 000 PLN.

Najwięcej przesunięć wystąpiło w przedziale pomiędzy 1000 a 9 999 PLN (79 przesunięć). Względnie często przesunięcia dotyczyły niewielkich kwot poniżej 1000 PLN (39 przesunięć), w tym 5 to przesunięcia kwot poniżej 10 PLN. Kolejną grupą są przesunięcia w przedziale pomiędzy 10 000 a 99 999 PLN, których dokonano 39 razy. 2 przesunięcia dotyczyły środków przekraczających 100 000 PLN.

Średnia wartość wszystkich przesunięć kwot pomiędzy pozycjami budżetu w ramach działania 2.1. wynosiła 11 634,36 PLN, co stanowiło zaledwie 0,99% średniej wartości wszystkich projektów w tym działaniu, która sięgała 1 177 325,17 PLN (najmniejsza wartość projektu – 100 770 PLN, a największa wartość projektu – 5 054 050,00 PLN).

**Tabela 28 Wartość środków przesuniętych między pozycjami według projektów.**

Wartość przesunięć środków między pozycjami budżetu (PLN)	Liczba przesunięć
Do 9,99	5
10 - 99,99	6
100 - 999,99	28
1 000 - 9 999,99	79
10 000 - 99 999,99	39
Od 100 000	2
<b>Razem</b>	<b>159</b>

Zlikwidowano łącznie 23 pozycje budżetowe, przede wszystkim dotyczące wydatków z kategorii Inne wydatki. Wprowadzono 49 nowych pozycji budżetowych, w tym w 4 projektach dodano pozycję „13 pensja dla pracowników projektu”.

W trzech projektach połączono kilka pozycji w jedną, dotyczyło to m.in. zgrupowania kosztów związanych z promocją w jedną pozycję budżetową.

**Tabela 29 Liczba zmian w obszarze *Budżet projektu* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Budżet projektu	Przesunięcia środków między pozycjami budżetowymi	188
	Zmiana wartości budżetu	41
	Zwiększenie kwoty na pozycji budżetowej	32
	Zmniejszenie kwoty na pozycji budżetowej	88
	Przesunięcie środków w ramach pozycji między latami realizacji projektu	57
	Likwidacja pozycji budżetowej	23
	Wprowadzenie nowej pozycji budżetowej	49
	Połączenie kilku pozycji budżetowych w jedną	3
	Rozszerzenie opisu pozycji budżetowej	1
	Zmiana stawki VAT	12
	Rozłożenie wartości pozycji na wartość netto i VAT	1
	Włączenie VAT do kwoty pozycji	0

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
	Przesunięcie oszczędności z jednej pozycji na inną <sup>9</sup>	0
	Przesunięcie oszczędności w ramach pozycji między latami realizacji projektu <sup>10</sup>	0
	Zwrot oszczędności poprzetargowych	32
	Zwrot niewykorzystanych kwot	0
	<b>Łącznie</b>	<b>527</b>

### Zmiany w harmonogramie

Łącznie dokonano w obrębie harmonogramu 42 zmian w 4 kategoriach.

Najczęściej zmieniającą się kategorią w obszarze harmonogramu był termin realizacji zadania/etapu w obrębie projektu, który dwudziestokrotnie podlegał zmianie.

Kolejną pod względem częstości występowania zmianą dotyczyła terminu zakończenia projektu. Był on zmieniany w sumie 11 razy. Najkrótszy okres o jaki przesunięto termin zakończenia projektu wynosił 21 dni, a najdłuższy – 366 dni. W 7 projektach zmieniono termin rozpoczęcia projektu. Największa liczba dni o którą przesunięto termin rozpoczęcia projektu wyniosła 145 dni, a najmniejsza – 31 dni. W przypadku dwóch projektów termin rozpoczęcia realizacji projektu zmienił się dokładnie o tyle samo dni co termin jego zakończenia, czyli okresy realizacji tych dwóch projektów nie zmieniły się.

4 razy zmieniono okres realizacji zadania/etapu i we wszystkich przypadkach uległ on wydłużeniu.

Termin realizacji zadania/etapu zmieniany był 5 razy w jednym projekcie, a w 5 projektach był zmieniany jeden raz, w tym samym – dwukrotnie. Data rozpoczęcia projektu podlegała zmianie maksymalnie jeden raz w ramach jednego projektu, natomiast zmiana terminu zakończenia była dokonywana maksymalnie 3-krotnie (1 przypadek). Wszystkie zmiany dotyczące wydłużenia okresu realizacji zadania/etapu wystąpiły w jednym projekcie.

**Tabela 30 Liczba zmian w obszarze Harmonogram w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Harmonogram realizacji projektu	Zmiana terminu realizacji zadania/etapu w obrębie projektu	20
	Zmiana terminu zakończenia projektu	11
	Zmiana terminu rozpoczęcia projektu	7
	Wydłużenie/skrócenie okresu realizacji zadania/etapu	4
	Zmiana w realizacji zadania/etapu	0
	<b>Razem</b>	<b>42</b>

### Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie

W obszarze zapisów we wniosku o dofinansowanie dokonano łącznie 97 zmian.

<sup>9</sup> Zgodnie z zasadami realizacji ZPORR, oszczędności poprzetargowe są środkami programu i nie mogą być wykorzystane w projekcie. IZ ZPORR nie akceptowała w projektach zmian polegających na wykorzystaniu oszczędności poprzetargowych.

<sup>10</sup> j.w.

Najczęściej zmienianą kategorią w ramach tego obszaru była zmiana zapisu we wniosku o dofinansowanie (55 razy). Zmiany zapisu polegały głównie na zmianie w opisie pozycji budżetowej oraz na zmianie nazwy stanowiska lub kategorii. Dane we wniosku zmieniane były w sumie 42 razy. Zmiany te dotyczyły m.in. poprawiania błędów rachunkowych i formalnych oraz uaktualnienia danych teleadresowych.

**Tabela 31 Liczba zmian w obszarze *Zmiany w treści wniosku* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Zmiany w treści wniosku	Zmiana danych we wniosku o dofinansowanie	42
	Zmiana zapisu we wniosku o dofinansowanie	55
	<b>Razem</b>	<b>97</b>

Zmian w treści wniosku o wsparcie dokonano w 12 projektach, przy czym w jednym z projektów wprowadzono aż 16 zmian w zapisie oraz 2 zmiany w danych we wniosku.

### Zmiany w personelu

W sumie w obszarze personelu projektu wprowadzono 45 zmian w 4 kategoriach.

Najwięcej zmian, bo prawie połowę w obrębie personelu (22 zmiany), dokonano w kategorii zmiany personalne. Najczęściej zmiany na stanowiskach dotyczyły zmian koordynatora projektu (6 zmian). Poza tym pojawiły się zmiany lidera projektu (4 zmiany), zmiany na stanowisku osoby uprawnionej do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do Beneficjenta (4 zmiany) oraz zmiany na stanowisku osoby uprawnionej do kontaktów roboczych z IW (4 zmiany). W pozostałych czterech przypadkach zmiany dotyczyły przesunięć na stanowiskach administracyjnych. Często występowały również zmiany w strukturze zarządzania projektem, które pojawiły się 13 razy (m.in. zmiana w zakresach czynności pracowników projektu, zmiana liczby osób zarządzających projektem, wprowadzenie jasnego i szczegółowego podziału zadań pomiędzy partnerami). Sześciokrotnie wystąpiły zmiany formy zatrudnienia pracowników projektu, na przykład *zmiana sposobu zatrudnienia Koordynatora Projektu: z umowy zlecenie na umowę o pracę, Asystent Lidera Projektu został zatrudniony na pół etatu, Zmiana umowy o pracę na umowę zlecenie odnośnie Pracownika ds. Promocji i Rekrutacji*. Natomiast okres zatrudnienia pracowników zmieniany był 4 razy, za każdym razem dotyczył skrócenia zatrudnienia osób zaangażowanych w projekt.

**Tabela 32 Liczba zmian w obszarze *Personel* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Personel projektu	Zmiana personalna	22
	Zmiana w strukturze zarządzania projektem	13
	Zmiana formy zatrudnienia pracownika projektu	6
	Zmiana w okresie zatrudnienia personelu przy pracy	4
	<b>Razem</b>	<b>45</b>

Zmiany w obszarze personelu najczęściej pojawiły się 7 razy w jednym projekcie, w czterech projektach wprowadzono po 5 lub 6 zmian dotyczących personelu, w ośmiu projektach tego

typu zmian było poniżej 4, natomiast w przypadku dziewięciu projektów nie dokonano żadnej zmiany.

### Inne zmiany

Wprowadzono jedną zmianę w sposobie realizacji zadania, które polegała na zmianie sposobu realizacji rekrutacji. Poza tym w tej kategorii dokonano zmiany odnośnie trybu dokonywania zamówień publicznych.

**Tabela 33 Liczba zmian w obszarze *Inne zmiany* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Inne	Zmiana sposobu realizacji zadania/etapu	1
	Zmiana trybu dokonywania zamówień publicznych	1
	<b>Razem</b>	<b>2</b>

### 5.2.2. Działanie 2.2. ZPORR

W działaniu 2.2. ZPORR dokonano łącznie we wszystkich obszarach 72 zmian.

Najwięcej zmian zostało dokonanych w ramach budżetu projektu (łącznie 27 zmian). Dość liczne zmiany dotknęły także personel i wskaźniki realizacji celów projektu (odpowiednio 15 i 12 zmian). Zmiany w treści wniosku zmieniły się dziewięciokrotnie, natomiast zmiany dotyczące harmonogramu były najrzadsze i miały miejsce jedynie 8 razy.

**Tabela 34 Liczba zmian według obszarów zmian.**

Obszar zmian	Liczba zmian
Budżet projektu	27
Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie	9
Personel projektu	15
Harmonogram realizacji projektu	8
Wskaźniki realizacji celów projektu	12
Inne	1
<b>Razem</b>	<b>72</b>

### Zmiany w budżecie

W budżecie dokonano najwięcej zmian. Zmiany budżetowe dotyczyły 4 projektów, w których wprowadzono łącznie 27 zmian dotyczących tego obszaru. Najczęściej dokonywano przesunięć oszczędności poprzetargowych z jednej pozycji budżetowej na inną<sup>11</sup> (8 zmian) i przesunięć środków między pozycjami budżetowymi (5 zmian).

<sup>11</sup> Zgodnie z zasadami realizacji ZPORR, oszczędności poprzetargowe są środkami programu i nie mogą być wykorzystane w projekcie. IZ ZPORR nie akceptowała w projektach zmian polegających na wykorzystaniu oszczędności poprzetargowych.

Ani razu nie zmieniała się wartość budżetu projektów w działaniu 2.2. ZPORR, w związku z tym nie zwracano oszczędności poprzetargowych ani niewykorzystanych kwot do budżetu działania.

Pięciokrotnie przesunięto środki między pozycjami budżetu, przy czym w 1 przypadku nie wiadomo, jaka dokładnie kwota została przesunięta do innej pozycji. Łączna kwota przesunięć 4 znanych kwot wyniosła 19 200,80 PLN. 2 razy przesunięto środki do kategorii związanej z wydatkami na personel projektu, a 3 razy do kategorii Inne wydatki. Najmniejsza wartość przesuniętych środków wyniosła 2 000,80 PLN, co stanowiło tylko 0,01% wartości projektu. Natomiast największa wartość przesuniętych środków między pozycjami budżetu wyniosła 9 600 PLN, która stanowiła zaledwie 0,06% wartości projektu.

Trzy razy zwiększono kwotę na pozycji budżetowej, we wszystkich przypadkach zmiana ta dotyczyła wynagrodzenia osób zatrudnionych przy projekcie.

Czterokrotnie przesuвано środki w ramach pozycji budżetowej między latami realizacji projektu.

Wprowadzono jedną nową pozycję do budżetu (oprogramowanie systemowe) i zlikwidowano także 1 pozycję budżetową (umowa zlecenie dla koordynatora projektu). Jeden raz połączono także kilka pozycji w jedną (wynagrodzenie wykonawczej kadry projektu).

Dwukrotnie zmienił się zakres opisu pozycji budżetowej – raz dokonano jej zawężenia a raz rozszerzenia.

10 zmian w budżecie projektów dotyczyło przesunięć oszczędności poprzetargowych do innych pozycji budżetowych. 7 razy przesunięto wolne środki do kategorii związanej z wynagrodzeniem personelu projektu, 2 razy na promocję projektu i raz na zakup komputerów z oprogramowaniem.

**Tabela 35 Wartość środków przesuniętych między pozycjami według projektów.**

Wartość przesunięć środków między pozycjami budżetu (PLN)	Liczba przesunięć
2 000,80	1
3 000,00	1
4 600,00	1
9 600,00	1
<b>Razem</b>	<b>4</b>

### Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie

W obszarze zmian we wniosku o dofinansowanie dokonano łącznie 9 zmian.

Najczęściej zmienianą kategorią była zmiana zapisu we wniosku o dofinansowanie (6 razy). W ramach tej kategorii zmiany dotyczyły aktualizacji opisu projektu, uzasadnienia projektu, przesunięcia wskaźnika na inną pozycję. Jednorazowo dokonano zmiany danych we wniosku (aktualizacja danych kontaktowych).

Uzupełnienia danych we wniosku dokonano w działaniu 2.2. dwukrotnie (uzupełnienie danych komórki organizacyjnej i dodanie zapisu do opisu projektu).

**Tabela 36 Liczba zmian w obszarze Zmiany w treści wniosku w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Zmiany w treści wniosku	Zmiana danych we wniosku o dofinansowanie	1
	Zmiana zapisu we wniosku o dofinansowanie	6

	Uzupełnienie danych we wniosku	2
	<b>Razem</b>	<b>9</b>

### Zmiany w personelu

W obszarze zmian dotyczących personelu projektu dokonano ich łącznie 15.

2/3 zmian w obszarze personelu odnosiło się do kategorii związanej ze strukturą zarządzania projektem. W ramach tej kategorii dokonano 10 zmian, przy czym 9 z nich w obrębie tego samego projektu. Większość z tych zmian łączyła się z zatrudnieniem dodatkowych osób (do obsługi projektu, pracowników Departamentu Finansów WUP, radcy prawnego, księgowego) na okres kilku miesięcy (8 zmian), 1 dotyczyła wyłonienia asystentów koordynatora a inna wskazała osobę i komórkę odpowiedzialną za monitorowanie projektu.

4 zmiany wiązały się ze zmianą personalną (2 dotyczyły osoby do kontaktów roboczych z IW, 2 – osoby upoważnionej do podejmowania decyzji wiążących BO).

**Tabela 37 Liczba zmian w obszarze *Personel* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Personel projektu	Zmiana w strukturze zarządzania projektem	10
	Zmiana personalna	5
	Zmiana formy zatrudnienia pracownika projektu	0
	Zmiana w okresie zatrudnienia personelu przy pracy	0
	<b>Razem</b>	<b>15</b>

### Zmiany w harmonogramie

łącznie dokonano w obrębie harmonogramu 8 zmian w 2 kategoriach.

Trzy zmiany dotyczyły daty zakończenia projektu, a każda zmiana odnosiła się do innego projektu. We wszystkich przypadkach projekty zostały wydłużone – raz o 30 dni, a dwa razy o 60 dni.

Pięciokrotnie zmieniono także termin realizacji zadania. 3 zmiany w tej kategorii dokonano w jednym piśmie dotyczącym tego samego projektu (2 dotyczące wniosków o płatność, 1 – wypłaty stypendium), 2 pozostałe też dotyczyły jednego projektu (przesunięcie terminu wypłaty stypendium).

**Tabela 38 Liczba zmian w obszarze *Harmonogram* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Harmonogram realizacji projektu	Zmiana terminu realizacji zadania/etapu w obrębie projektu	5
	Zmiana terminu zakończenia projektu	3
	Zmiana terminu rozpoczęcia projektu	0
	Wydłużenie/skrócenie okresu realizacji zadania/etapu	0

	Zmiana w realizacji zadania/etapu	0
	<b>Razem</b>	<b>8</b>

### Inne zmiany

W obszarze zmian „Inne” dokonano tylko jednej zmiany dotyczącej wskaźników oddziaływania.

**Tabela 39 Liczba zmian w obszarze *Inne zmiany* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Inne	Zmiana wskaźników oddziaływania	1
	Zmiana sposobu realizacji zadania/etapu	0
	Zmiana trybu dokonywania zamówień publicznych	0
	<b>Razem</b>	<b>1</b>

### 5.2.3. Działanie 2.3. ZPORR

Ogromną większość zmian dokonano w obszarze budżetu – 110 co stanowi 67,48% wszystkich zmian w działaniu 2.3. Zmiany w obszarze harmonogramu, wskaźników, personelu i zapisów we wniosku były wprowadzone z podobną częstotliwością – po kilkanaście zmian w każdym z obszarów.

**Tabela 40 Liczba zmian według obszarów zmian**

Obszar zmian	Liczba zmian
Budżet projektu	110
Harmonogram realizacji projektu	18
Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie	12
Wskaźniki realizacji celów projektu	12
Personel projektu	11
Inne	1
<b>Razem</b>	<b>164</b>

### Zmiany w budżecie

W budżecie dokonano najwięcej zmian. 11 razy zmienił się kluczowy parametr budżetu projektu – jego wartość, przy czym 8 razy w ramach jednego projektu. W trzech projektach budżet zmienił się jeden raz, a w dwóch – ani razu. Największa zmiana budżetu wyniosła 13,5% wcześniejszej wartości projektu, natomiast 2 najmniejsze – 0,16%.

Łącznie w całym działaniu przesunięto między pozycjami budżetu środki o wartości 81 531,38 PLN. Największe przesunięcie środków między pozycjami budżetowymi dotyczyło kwoty stanowiącej 0,66% aktualnej wartości budżetu projektu i wyniosło 26 206 PLN. Najmniejsze przesunięcie dotyczyło kwoty 1,95 PLN. Średnio przesuвано środki o wartości 5 095,7 PLN, co stanowi tylko 0,46% średniej wartości projektów w ramach działania 2.3., która wyniosła 1 171 610,46 PLN.

Zlikwidowano łącznie 4 pozycje budżetowe, w tym 2 dotyczące wydatków z kategorii Inne wydatki i po 1 z kategorii Wydatki związane z personelem oraz Wydatki związane z BO.

Wprowadzono 5 nowych pozycji budżetowych: 3 w kategorii Inne wydatki, 1 w kategorii Wydatki związane z personelem i 1 w kategorii Wydatki związane z BO.

Rozszerzono zakres 1 pozycji budżetowej - Zakup materiałów biurowych oraz zmniejszono zakres pozycji Zakup tonerów do drukarek.

Przesunięto łącznie 17 kwot między pozycjami budżetu, zwiększono wartości w sumie 6 pozycji budżetowych. Pomniejszeniu uległo łącznie 43 pozycje budżetowych. 11 razy przesuwano środki w ramach pozycji budżetowej między latami realizacji projektu. Czterokrotnie zlikwidowano pozycję budżetową. Wprowadzono 5 nowych pozycji budżetowych. Ośmiokrotnie przesunięto oszczędności poprzetargowe między pozycjami budżetu, natomiast trzykrotnie między latami w ramach danej kategorii budżetowej<sup>12</sup>.

### Zmiany w harmonogramie

---

Zmian terminu rozpoczęcia projektu dokonano 2 razy, a terminu zakończenia projektu 4 razy. Jeden raz zmieniano termin realizacji zadania/etapu w obrębie projektu, natomiast 11 razy wydłużono lub skrócono okres realizacji zadania/etapu. We wszystkich przypadkach termin rozpoczęcia i zakończenia projektu opóźniał się. Natomiast okres realizacji zadania/etapu tylko raz został skrócony, w pozostałych 10 przypadkach wydłużono go.

### Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie

---

11 zmian polegało na poprawieniu danych we wniosku. Tylko raz wprowadzono zmianę dotyczącą stricte opisu projektu we wniosku o dofinansowanie.

### Wskaźniki realizacji celów projektu

---

Jedynie raz zmieniła się liczba Beneficjentów Ostatecznych. 11 zmian dotyczyło wskaźników realizacji projektu.

### Personel projektu

---

3 razy zmiany odnosiły się do struktury zarządzania projektem. Czterokrotnie nastąpiły zmiany personalne w projekcie. Tylko raz zmieniono formę zatrudnienia pracownika projektu. Trzy zmiany dotyczyły okresu zatrudnienia personelu projektu.

### Inne zmiany

---

W kategorii „inne” wprowadzono 1 zmianę dotyczącą trybu dokonywania zamówień publicznych. Nie było żadnych zmian dotyczących typu Beneficjentów Ostatecznych, nie wprowadzono żadnego nowego etapu/zadania, ani nie zrezygnowano z żadnego założonego w pierwotnej wersji wniosku o dofinansowanie projektu, nie było przypadku połączenia kilku pozycji budżetowych w jedną. Żadna ze zmian nie dotyczyła stawki VAT. Nie zwrócono ani razu niewykorzystanych kwot. Nie zmienił się sposób realizacji zadania/etapu.

---

<sup>12</sup> Zgodnie z zasadami realizacji ZPORR, oszczędności poprzetargowe są środkami programu i nie mogą być wykorzystane w projekcie. IZ ZPORR nie akceptowała w projektach zmian polegających na wykorzystaniu oszczędności poprzetargowych.

#### 5.2.4. Działanie 2.4. ZPORR

Łącznie w 2 zmieniających w 2.4 ZPORR projektach własnych dokonano 96 zmian. Najwięcej zmian zostało wprowadzonych w budżecie projektu (32 zmiany), a niewiele mniej w zapisach we wniosku o dofinansowanie projektu (29 zmian). Podobna liczba zmian dotyczyła wskaźników realizacji celów projektu (11 zmian), kategorii Inne (10 zmian) i personelu projektu (9 zmian). Najmniej zmian dotknęło harmonogram realizacji projektu (5 zmian).

**Tabela 41 Liczba zmian według obszarów zmian.**

Obszar zmian	Liczba zmian
Budżet projektu	32
Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie	29
Wskaźniki realizacji celów projektu	11
Inne	10
Personel projektu	9
Harmonogram realizacji projektu	5
<b>Razem</b>	<b>96</b>

#### Zmiany w budżecie

W ramach działania 2.4 ZPORR dokonano 32 zmian w obszarze budżetu, co stanowiło 33,3% wszystkich zmian wprowadzonych do tego projektu.

Najczęściej w obszarze budżetu zmiany dotyczyły zwiększenia kwoty na pozycji budżetowej (10 zmian). Względnie często (7 razy) zmniejszono kwotę na pozycji budżetowej. 6-krotnie zmianie uległa wartość budżetu. Najmniejsza zmiana budżetu wyniosła 6 140,46 PLN, a największa 338 154,30 PLN (średnio zmieniano budżet o 174 586,30 PLN).

4 zmiany dotyczyły przesunięcia środków w ramach pozycji między latami realizacji projektu, a 2 – przesunięcia środków między pozycjami budżetowymi.

Jeden raz zlikwidowano pozycję budżetową, raz wprowadzono nową pozycję i raz rozszerzono opis pozycji budżetowej.

**Tabela 42 Liczba zmian w obszarze *Budżet projektu* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Budżet projektu	Zwiększenie kwoty na pozycji budżetowej	10
	Zmniejszenie kwoty na pozycji budżetowej	7
	Zmiana wartości budżetu	6
	Przesunięcie środków w ramach pozycji między latami realizacji projektu	4
	Przesunięcia środków między pozycjami budżetowymi	2
	Likwidacja pozycji budżetowej	1
	Wprowadzenie nowej pozycji budżetowej	1
	Rozszerzenie opisu pozycji budżetowej	1
Połączenie kilku pozycji budżetowych w jedną	0	

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
	Zmiana stawki VAT	0
	Rozłożenie wartości pozycji na wartość netto i VAT	0
	Włączenie VAT do kwoty pozycji	0
	Zwrot oszczędności poprzetargowych	0
	Zwrot niewykorzystanych kwot	0
	Przesunięcie oszczędności z jednej pozycji na inną <sup>13</sup>	0
	Przesunięcie oszczędności w ramach pozycji między latami realizacji projektu <sup>14</sup>	0
	<b>Łącznie</b>	<b>32</b>

### Zmiany w harmonogramie

W ramach harmonogramu zmiany były dokonywane w obrębie 2 kategorii: zmiana terminu realizacji zadania/etapu w obrębie projektu (4 zmiany) oraz zmiana terminu zakończenia projektu (1 zmiana).

**Tabela 43 Liczba zmian w obszarze *Harmonogram* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Harmonogram realizacji projektu	Zmiana terminu realizacji zadania/etapu w obrębie projektu	4
	Zmiana terminu zakończenia projektu	1
	Zmiana terminu rozpoczęcia projektu	0
	Wydłużenie/skrócenie okresu realizacji zadania/etapu	0
	Zmiana w realizacji zadania/etapu	0
	<b>Razem</b>	<b>5</b>

### Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie

Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie były drugim najczęściej zmienianym obszarem projektu. Zmiany w tym obszarze stanowią 30,2% wszystkich zmian dokonanych w działaniu 2.4. We wniosku o dofinansowanie 26 razy wnioskowano o zmianę zapisów takich jak m.in. skrócony opis projektu, uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, adresowanie wsparcia, sposób przeprowadzania rekrutacji i zapewnienia udziału BO w projekcie. Zmiana danych we wniosku wystąpiła 3-krotnie.

**Tabela 44 Liczba zmian w obszarze *Zmiany w treści wniosku* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Zmiany w treści wniosku	Zmiana zapisu we wniosku o dofinansowanie	26
	Zmiana danych we wniosku o dofinansowanie	3
	<b>Razem</b>	<b>29</b>

<sup>13</sup> Zgodnie z zasadami realizacji ZPORR, oszczędności poprzetargowe są środkami programu i nie mogą być wykorzystane w projekcie. IZ ZPORR nie akceptowała w projektach zmian polegających na wykorzystaniu oszczędności poprzetargowych.

<sup>14</sup> j.w.

## Zmiany w personelu

W obrębie obszaru dotyczącego personelu dokonano zmian w ramach 2 kategorii: zmian ściśle personalnych (7 zmian), polegających na objęciu przez inną osobę danego stanowiska w projekcie oraz zmian formy zatrudnienia pracownika projektu (2 zmiany).

**Tabela 45 Liczba zmian w obszarze *Personel* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Personel projektu	Zmiana personalna	7
	Zmiana formy zatrudnienia pracownika projektu	2
	Zmiana w strukturze zarządzania projektem	0
	Zmiana w okresie zatrudnienia personelu przy pracy	0
	<b>Razem</b>	<b>9</b>

## Inne zmiany

W obszarze innych zmian dokonano łącznie 10 zmian - wszystkie w obrębie kategorii zmiany sposobu realizacji zadania/etapu. Zmiany w tej kategorii dotyczyły m.in. metody monitorowania Beneficjentów Ostatecznych i oceny ich potrzeb, zasięgu terytorialnego projektu, działań informacyjno-rekrutacyjnych.

**Tabela 46 Liczba zmian w obszarze *Inne zmiany* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Inne	Zmiana sposobu realizacji zadania/etapu	10
	Zmiana trybu dokonywania zamówień publicznych	0
	<b>Razem</b>	<b>10</b>

## 5.2.5. Działanie 2.5. ZPORR

Najwięcej zmian dokonano w obszarze budżetu – 310 zmian łącznie dla wszystkich projektów. Zmiany wskaźników realizacji celów projektu wprowadzone były 136 razy. W ramach działania 2.5. zmiany w obszarze harmonogramu, personelu i zapisów we wniosku były wprowadzone po kilkadziesiąt razy w każdym z obszarów.

**Tabela 47 Liczba zmian według obszarów zmian**

Obszar zmian	Liczba zmian
Budżet projektu	310
Wskaźniki realizacji celów projektu	136
Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie	97
Personel projektu	52
Harmonogram realizacji projektu	35
Inne	24
<b>Razem</b>	<b>654</b>

## Zmiany w budżecie

Zmiany budżetu wystąpiły w 7-miu projektach. Łącznie tych zmian było 10. W jednym z projektów dokonano 3 razy zmian budżetu, w jednym projekcie budżet zmienił się dwukrotnie, a w pozostałych – jeden raz. Największa zmiana budżetu wyniosła 142,41% wcześniejszej wartości projektu (zmiana dotyczyła projektu realizowanego w województwie wielkopolskim, spowodowana była przejęciem przez Agencję Rozwoju Regionalnego projektu realizowanego przez jednego z Beneficjentów i włączeniem Beneficjentów Ostatecznych tego projektu do projektu już realizowanego przez Agencję, w związku z tym konieczne było zwiększenie budżetu projektu), natomiast najmniejsza wyniosła 0,01%.

Likwidacji uległo łącznie 6 pozycji budżetowych, przede wszystkim dotyczących wydatków z kategorii *Wynagrodzenie personelu*. Wprowadzono 8 nowych pozycji budżetowych. Zwiększenie kwoty na pozycji budżetowej nastąpiło 30 razy, natomiast zmniejszenie – 15 razy.

**Tabela 48 Liczba zmian w obszarze *Budżet projektu* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Budżet projektu	Przesunięcia środków między pozycjami budżetowymi	127
	Przesunięcie środków w ramach pozycji między latami realizacji projektu	76
	Zwiększenie kwoty na pozycji budżetowej	30
	Zmiana stawki VAT	16
	Zmniejszenie kwoty na pozycji budżetowej	15
	Zmiana wartości budżetu	10
	Przesunięcie oszczędności poprzetargowych z jednej pozycji na inną <sup>15</sup>	10
	Wprowadzenie nowej pozycji budżetowej	8
	Przesunięcie oszczędności poprzetargowych w ramach pozycji między latami realizacji projektu <sup>16</sup>	7
	Likwidacja pozycji budżetowej	6
	Rozszerzenie opisu pozycji budżetowej	4
	Włączenie VAT do kwoty pozycji	1
	Połączenie kilku pozycji budżetowych w jedną	0
	Rozłożenie wartości pozycji na wartość netto i VAT	0
	Zwrot oszczędności poprzetargowych	0
	Zwrot niewykorzystanych kwot	0
	<b>Razem</b>	<b>310</b>

Przesunięto łącznie 127 kwot między pozycjami budżetu. Środki w ramach pozycji budżetowej między latami realizacji projektu przesuвано 76 razy. Stawka VAT zmieniana była 16 razy, a w jednym przypadku nastąpiło włączenie VAT do kwoty pozycji. Dziesięciokrotnie pojawiło się przesunięcie oszczędności poprzetargowych z jednej pozycji na inną, a siedmiokrotnie wystąpiło

<sup>15</sup> Zgodnie z zasadami realizacji ZPORR, oszczędności poprzetargowe są środkami programu i nie mogą być wykorzystane w projekcie. IZ ZPORR nie akceptowała w projektach zmian polegających na wykorzystaniu oszczędności poprzetargowych.

<sup>16</sup> j.w.

przesunięcie oszczędności poprzetargowych w ramach pozycji między latami, w których realizowany był dany projekt.

W sumie dokonano przesunięć na 365 359,51 PLN. Najwyższa kwota przesunięcia wyniosła 92 601,97 PLN (co stanowiło 8,43% aktualnej wartości budżetu projektu), a minimalna wartość przesuniętych środków wyniosła 0,40 PLN (w projekcie o budżecie w wysokości 1 093 994,00 PLN). Średnia wartość przesunięć wyniosła 2 876,85 PLN, co stanowiło 0,37% średniej wartości projektów w ramach działania 2.5., która wynosiła 768 801,00 PLN.

Najwięcej przesunięć dokonano się w przedziale pomiędzy 1000 a 9 999,99 PLN (70 przesunięć). Mniej przesunięć dotyczyło kwot w przedziale od 100 do 999,99 PLN (42 przesunięcia), a w przedziale od 10 do 99,99 PLN dokonanych zostało 10 przesunięć środków między pozycjami budżetu. Kolejną grupą są przesunięcia w przedziale pomiędzy 10 000 a 99 999,99 PLN, których dokonano czterokrotnie.

**Tabela 49 Wartość środków przesuniętych między pozycjami według projektów**

Wartość przesunięć środków między pozycjami budżetu (PLN)	Liczba przesunięć
Do 9,99	1
10 – 99,99	10
100 – 999,99	42
1 000 - 9 999,99	70
10 000 - 99 999,99	4
Od 100 000	0
<b>Razem</b>	<b>127</b>

### Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie

W obszarze zapisów we wniosku o dofinansowanie dokonano łącznie 97 zmian.

Najczęściej zmienianą kategorią w ramach tego obszaru była zmiana zapisu we wniosku o dofinansowanie (46 razy). Zmiany zapisu polegały głównie na zmianie w opisie pozycji budżetowej oraz na zmianie metody zapisu wskaźników lub kategorii. Dane zawarte we wniosku zmieniane były w sumie 43 razy. Zmiany dotyczyły m.in. zmiany kosztów zapisanych jako netto na brutto, poprawiania błędów rachunkowych oraz uaktualnienia danych teleadresowych. Ośmiokrotnie uzupełniono dane we wniosku o dofinansowanie, przede wszystkim o numer rachunku bankowego.

**Tabela 50 Liczba zmian w obszarze Zmiany w treści wniosku w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Zmiany w treści wniosku	Zmiana zapisu we wniosku o dofinansowanie	46
	Zmiana danych we wniosku o dofinansowanie	43
	Uzupełnienie danych we wniosku o dofinansowanie	8
	<b>Razem</b>	<b>97</b>

Zmian w treści wniosku o dofinansowanie dokonano w 18 projektach, przy czym w jednym z projektów wprowadzono aż 13 zmian w zapisie oraz 18 zmiany w danych we wniosku.

## Zmiany w personelu

W sumie w obszarze personelu projektu wprowadzono 52 zmiany w 4 kategoriach. Najwięcej zmian, bo ponad połowę wszystkich zmian w obrębie personelu (33 zmiany), dokonano w kategorii zmiany personalne. Najczęściej zmiany na stanowiskach dotyczyły zmian koordynatora projektu (8 zmian). Poza tym pojawiły się zmiany lidera projektu, zmiany kierownika projektu, zmiany na stanowisku osoby uprawnionej do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do Beneficjenta oraz zmiany na stanowisku osoby uprawnionej do kontaktów roboczych z IW. Często występowały również zmiany formy zatrudnienia pracowników, które pojawiły się 11 razy. Zmiany w strukturze zarządzania projektem wystąpiły 9 razy, polegały one m.in. na zmianie osób zaangażowanych w realizację projektu - *zamiast kierownika i specjalisty ds. szkoleń, koordynator projektów własnych i pracownicy*. Natomiast okres zatrudnienia pracowników zmieniany był tylko raz.

**Tabela 51 Liczba zmian w obszarze *Personel* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Personel projektu	Zmiana personalna	33
	Zmiana formy zatrudnienia pracownika projektu	11
	Zmiana w strukturze zarządzania projektem	7
	Zmiana w okresie zatrudnienia personelu przy pracy	1
	<b>Razem</b>	<b>52</b>

Zmiany w obszarze personelu najczęściej pojawiły się 8 razy w jednym projekcie, w dwóch projektach wprowadzono po 5 lub 6 zmian dotyczących personelu, w ośmiu projektach tego typu zmian nie było wcale, natomiast w pozostałych przypadkach zmiany w personelu wystąpiły z mniejszą częstotliwością niż 4 razy.

## Zmiany w harmonogramie

Łącznie dokonano w obrębie harmonogramu 35 zmian w 5 kategoriach. Najczęściej zmieniającą się kategorią w obszarze harmonogramu był termin zakończenia realizacji projektu, który dwunastokrotnie podlegał zmianie. Kolejna pod względem częstości występowania zmiana dotyczyła terminu realizacji zadania/etapu w obrębie projektu. Był on zmieniany 11 razy. Najkrótszy okres o jaki przesunięto termin zakończenia projektu wynosił 30 dni, a najdłuższy – 459 dni (zmiana dotyczyła projektu realizowanego w województwie wielkopolskim, spowodowana była przejściem przez Agencję Rozwoju Regionalnego projektu realizowanego przez jednego z Beneficjentów i włączeniem Beneficjentów Ostatecznych tego projektu do projektu już realizowanego przez Agencję; w związku z tym konieczne było wydłużenie jego realizacji do końca sierpnia 2008 roku).

W 5 projektach zmieniono termin rozpoczęcia projektu. Największa liczba dni, o którą przesunięto termin rozpoczęcia projektu wyniosła 365 dni, a najmniejsza – 30 dni. 6 razy zmieniono okres realizacji zadania/etapu i we wszystkich przypadkach uległ on wydłużeniu.

Termin realizacji zadania/etapu najczęściej był zmieniany dwukrotnie w 3 projektach, a w 5 projektach był zmieniany tylko raz. Data rozpoczęcia projektu była zmieniana maksymalnie jeden raz w ramach jednego projektu, natomiast zmiana terminu zakończenia była zmieniana maksymalnie 2 razy (3 przypadki). Wszystkie zmiany dotyczące wydłużenia okresu realizacji zadania/etapu wystąpiły w 4 projektach.

**Tabela 52 Liczba zmian w obszarze *Harmonogram* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Harmonogram realizacji projektu	Zmiana terminu zakończenia projektu	12
	Zmiana terminu realizacji zadania/etapu w obrębie projektu	11
	Wydłużenie/skrócenie okresu realizacji zadania/etapu	6
	Zmiana terminu rozpoczęcia projektu	5
	Zmiana w realizacji zadania/etapu	1
	<b>Razem</b>	<b>35</b>

### Inne zmiany

Wprowadzono 13 zmian w sposobie realizacji zadania, które polegały m.in. na *zmianie w organizacji doradztwa, zmniejszeniu wymiaru usług zleconych w zakresie organizacji szkoleń, zmianie sposobu roznoszenia ulotek (ulotki będą roznoszone za pośrednictwem poczty)*. Poza tym w kategorii Inne zmiany dokonano łącznie 11 zmian odnośnie trybu dokonywania zamówień publicznych (w 11 projektach). Zmiany polegały głównie na rezygnacji z przetargu ograniczonego na rzecz przetargu nieograniczonego, negocjacji bez ogłoszenia, zapytania o cenę oraz zamówienia z wolnej ręki.

**Tabela 53 Liczba zmian w obszarze *Inne zmiany* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Inne	Zmiana sposobu realizacji zadania/etapu	13
	Zmiana trybu dokonywania zamówień publicznych	11
	<b>Razem</b>	<b>24</b>

### 5.2.6. Działanie 2.6. ZPORR

W działaniu 2.6. ZPORR dokonano łącznie we wszystkich obszarach 1228 zmian. Najwięcej zmian zostało dokonanych w ramach budżetu projektu (łącznie 726 zmian, co stanowi ok. 60% wszystkich zmian). Dość liczne zmiany dotknęły także harmonogram realizacji projektu, którego elementy zmieniały się 326 razy. Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie projektu zmieniły się 75 razy, niewiele mniej zmian dokonano w obrębie personelu projektu (65 zmian). Najbardziej zmiany dotyczyły wskaźników realizacji celów projektu (21 zmian). 15 zmian dotyczyło natomiast kategorii Inne.

**Tabela 54 Liczba zmian według obszarów zmian**

Obszar zmian	Liczba zmian
Budżet projektu	726
Harmonogram realizacji projektu	326
Zmiany w treści we wniosku o dofinansowanie	75
Personel projektu	65
Wskaźniki realizacji celów projektu	21
Inne	15
<b>Razem</b>	<b>1228</b>

## Zmiany w budżecie

W ramach budżetu dokonano łącznie 726 zmian.

Budżet był obszarem w ramach, którego dokonywano w działaniu 2.6. największej liczby zmian. Z 36 projektów, w których wprowadzono jakiegokolwiek zmiany, w 30 dokonano zmian w obrębie budżetu.

Najczęściej dokonywaną zmianą w obszarze budżetu było przesunięcie środków między pozycjami budżetu (211 zmian). Średnia wartość projektów w ramach działania 2.6. wynosiła 698 255,97 PLN, przy czym najmniejsza wartość projektu to 24 206,00 PLN, a największa – 2 492 870,56 PLN.

Dokonano przesunięć na łączną kwotę 982 706,37 PLN. Najmniejsza suma, którą przesunięto wyniosła 6,24 PLN. Co ciekawe takiego przesunięcia dokonano w projekcie o największym budżecie (prawie 2,5 mln PLN). Natomiast największa wartość przesunięcia środków między pozycjami budżetu wyniosła 120 000 PLN, która stanowiła 13,56% aktualnej wartości budżetu projektu.

Średnio przesuвано kwotę 4 657,38 PLN. Najwięcej przesunięć mieściło się między 1000 a 9 999,99 PLN. Dość dużo było także przesunięć kwot poniżej 999,99 PLN, z czego 5 przesunięć dotyczyło kwot poniżej 9,99 PLN. Między 10 000 a 99 999,99 PLN przesunięto kwoty 21 razy, a powyżej 100 000 tylko raz.

**Tabela 55 Wartość środków przesuniętych między pozycjami według projektów**

Wartość przesunięć środków między pozycjami budżetu (PLN)	Liczba projektów
Do 9,99	5
10 - 99,99	14
100 - 999,99	56
1 000 – 9 999,99	114
10 000 – 99 999,99	21
Od 100 000	1
<b>Razem</b>	<b>211</b>

Często przesuвано także środki w ramach pozycji między latami. Zdarzyło się to 156 razy. 82 razy zmniejszono kwoty na pozycji budżetowej, natomiast zwiększano je 49 razy. Wprowadzono 75 nowych pozycji budżetowych, przy czym zlikwidowano ich 33. Nastąpiło 31 zwrotów oszczędności poprzetargowych i 8 zwrotów niewykorzystanych kwot do budżetu działania. 15 razy przesuвано zaoszczędzone kwoty z jednej pozycji budżetowej na inną, a 5 razy oszczędzone środki przesuвано w ramach pozycji budżetowej między latami realizacji projektu. 23 razy rozszerzono opis pozycji budżetowej, a 6 razy połączono kilka pozycji budżetowych w jedną.

Wartość całego budżetu projektu zmieniała się w ramach działania 22-krotnie w obrębie 13 projektów.

**Tabela 56 Liczba zmian w obszarze *Budżet projektu* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Zmiany w budżecie projektu	Przesunięcia środków między pozycjami budżetu	211
	Przesunięcie środków w ramach pozycji między latami	156
	Zmniejszenie kwoty na pozycji budżetowej	82

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
	Wprowadzenie nowej pozycji budżetowej	75
	Zwiększenie kwoty na pozycji budżetowej	49
	Likwidacja pozycji budżetowej	33
	Zwrot oszczędności poprzetargowych	31
	Rozszerzenie opisu pozycji budżetowej	23
	Wartość budżetu	22
	Przesunięcie niewykorzystanych oszczędności poprzetargowych z jednej pozycji do innej <sup>17</sup>	15
	Rozłożenie wartości pozycji na VAT i netto	10
	Zwrot niewykorzystanych kwot	8
	Połączenie kilku pozycji budżetowych w jedną	6
	Przesunięcie oszczędności poprzetargowych w ramach pozycji między latami <sup>18</sup>	5
	<b>Razem</b>	<b>726</b>

### Zmiany w treści wniosku o dofinansowanie

Zmiany w treści wniosku dotknęły 12 projektów, przy czym w jednym wprowadzono aż 25 zmian tego typu. Z bardzo podobną do siebie częstotliwością zmieniane były dane we wniosku o dofinansowanie oraz zapisy we wniosku o dofinansowanie. Zmiany zapisu polegały głównie na zmianie w opisie pozycji budżetowej oraz na zmianie nazewnictwa poszczególnych stanowisk. Dane zawarte we wniosku zmieniane były w sumie 34 razy.

**Tabela 57 Liczba zmian w obszarze Zmiany w treści wniosku w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Zmiany w treści wniosku	Zmiana zapisu we wniosku o dofinansowanie	35
	Zmiana danych we wniosku o dofinansowanie	34
	Uzupełnienie danych we wniosku	6
	<b>Razem</b>	<b>75</b>

### Zmiany w personelu

Łącznie w obrębie personelu projektu wprowadzono 65 zmian.

Najwięcej zmian dotyczących personelu (33 zmiany), dokonano w kategorii zmiany personalne. Zazwyczaj zmiany na stanowiskach dotyczyły zmian osób uprawnionych do podejmowania decyzji wiążących w stosunku do Beneficjenta (15 zmian). Poza tym pojawiły się zmiany na stanowisku osoby odpowiedzialnej za finanse, zmiany kierownika projektu. Często występowały również zmiany formy zatrudnienia pracowników, które pojawiły się 23 razy i dotyczyły przede

<sup>17</sup> Zgodnie z zasadami realizacji ZPORR, oszczędności poprzetargowe są środkami programu i nie mogą być wykorzystane w projekcie. IZ ZPORR nie akceptowała w projektach zmian polegających na wykorzystaniu oszczędności poprzetargowych.

<sup>18</sup> j.w.

wszystkim zmiany umowy, na jaką zatrudnieni byli pracownicy oraz zmiany etatu personelu. Zmiany w strukturze zarządzania projektem wystąpiły 9 razy, polegały one m.in. na wprowadzeniu nowych stanowisk pracy, zmianie liczby specjalistów zaangażowanych w pracę przy projekcie. Natomiast okres zatrudnienia pracowników nie był w ogóle zmieniany.

**Tabela 58 Liczba zmian w obszarze *Personel* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Personel projektu	Zmiana personalna	33
	Zmiana formy zatrudnienia pracownika projektu	23
	Zmiana w strukturze zarządzania projektem	9
	Zmiana w okresie zatrudnienia personelu przy pracy	0
	<b>Razem</b>	<b>65</b>

Zmiany w obszarze personelu wystąpiły w 22 projektach, przy czym najczęściej pojawiły się 7 razy w dwóch projektach, a najmniej – 1 raz w dziewięciu projektach.

### Zmiany w harmonogramie

W harmonogramie realizacji projektu dokonano w sumie 326 zmian.

W obrębie harmonogramu realizacji projektu najczęściej zmieniano termin realizacji zadania/etapu w projekcie (193 razy). Kolejną pod względem częstości występowania zmianą było wydłużenie bądź skrócenie okresu realizacji zadania/etapu, które zostało wprowadzone 74 razy, z czego 21 razy dotyczyło ono skrócenia okresu realizacji zadania/etapu a 53 razy – wydłużenia.

Wprowadzono 9 nowych etapów/zadań i zrezygnowano z 2 etapów/zadań w całym działaniu 2.6.

Termin zakończenia projektu został zmieniony 36-krotnie, a termin rozpoczęcia projektu 12-krotnie, przy czym 6 razy zmieniano te dwie kategorie równocześnie. Termin rozpoczęcia projektu zmienił się o najmniej 61 dni, najwięcej o 424 dni, a średnio o 154 dni. Termin zakończenia projektu zmienił się o najmniej 30 dni, najwięcej o 590 dni (zmiana dotyczy projektu zlokalizowanego na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, podczas realizacji którego Beneficjent uznał, że badania przeprowadzone po upływie 12 miesięcy lepiej zaprezentują zmiany w gospodarce innowacyjnej regionu), a średnio o 160 dni.

**Tabela 59 Liczba zmian w obszarze *Harmonogram* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Harmonogram realizacji projektu	Zmiana terminu realizacji zadania/etapu w obrębie projektu	193
	Wydłużenie/skrócenie okresu realizacji zadania/etapu	74
	Zmiana terminu zakończenia projektu	36
	Zmiana terminu rozpoczęcia projektu	12
	Wprowadzenie nowego etapu/zadania	9
	Rezygnacja z zadania/etapu	2
	<b>Razem</b>	<b>326</b>

## Inne zmiany

W obszarze *Inne zmiany* dokonano łącznie 15 zmian, w tym 8 zmian polegało na zmianie sposobu realizacji zadania/etapu, na przykład pojawił się następujący zapis: *ankieterzy rekrutowani będą spośród pracowników GUS zamiast spośród liderów powiatowych lub zdecydowano się zlecić opracowanie strategii inwestycyjnych firmie zewnętrznej zamiast zatrudnić do tego własnych specjalistów*. W 5 przypadkach pojawiły się zmiany trybu dokonywania zamówień publicznych. Zmiany polegały głównie na rezygnacji z przetargu ograniczonego na rzecz przetargu nieograniczonego, negocjacji bez ogłoszenia, zapytania o cenę oraz zamówienia z wolnej ręki. Poza tym dwukrotnie zmieniała się struktura organizacyjna Beneficjenta.

**Tabela 60 Liczba zmian w obszarze *Inne zmiany* w poszczególnych kategoriach**

Obszar zmian	Kategoria zmian	Liczba zmian
Inne	Zmiana sposobu realizacji zadania/etapu	8
	Zmiana trybu dokonywania zamówień publicznych	5
	Zmiana w strukturze organizacyjnej Beneficjenta	2
	<b>Razem</b>	<b>15</b>

## 5.3. Zmiany według regionów

### 5.3.1. Działanie 2.1. ZPORR

Projekty w działaniu 2.1. realizowane były na terenie następujących województw: zachodniopomorskiego (7 projektów), małopolskiego (3 projekty), podlaskiego (3 projekty), pomorskiego (2 projekty), opolskiego (2 projekty) oraz wielkopolskiego, dolnośląskiego, śląskiego, kujawsko-pomorskiego, lubelskiego (po 1 projekcie w każdym województwie).

Największa liczba pism z prośbą o możliwość wprowadzenia zmian, została skierowana od Beneficjenta realizującego projekt w województwie zachodniopomorskim (14 pism). W projektach realizowanych na terenie województw: wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego, dolnośląskiego oraz w przypadku jednego z projektów na terenie województwa opolskiego - Beneficjent nie wystosował żadnego pisma z prośbą o zmiany.

**Tabela 61 Liczba pism z prośbą o zmiany według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba pism z prośbą o zmiany	Suma pism	% łącznej liczby pism	Średnia liczba pism na 1 projekt
zachodniopomorskie	7	14	59	52,68%	8,42
		10			
		9			
		8			
		8			
		7			
		3			
małopolskie	3	11	21	18,75%	7

Województwo	Liczba projektów	Liczba pism z prośbą o zmiany	Suma pism	% łącznej liczby pism	Średnia liczba pism na 1 projekt
		6			
		4			
podlaskie	3	3	5	4,46%	1,66
		1			
		1			
pomorskie	2	6	10	8,93%	5
		4			
opolskie	2	3	3	2,68%	1,5
		0			
wielkopolskie	1	0	0	0%	-
śląskie	1	7	7	6,25%	7
kujawsko-pomorskie	1	0	0	0%	-
lubelskie	1	7	7	6,25%	7
dolnośląskie	1	0	0	0%	-
<b>Razem</b>	<b>22</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>	<b>5,09</b>

Większość zmian, bo aż ok. 77%, dokonanych w projektach działania 2.1., została wprowadzona w projektach realizowanych na terenie województwa zachodniopomorskiego (łącznie 574 zmiany). Zarówno w województwie małopolskim, jak i w podlaskim realizowanych było po 3 projekty, przy czym w pierwszym było aż 104 zmiany (prawie 14% wszystkich zmian), a w drugim jedynie 17 zmian (nieco ponad 2% wszystkich zmian). Porównać można również województwa pomorskie i opolskie, na terenie których realizowane były po 2 projekty. W pomorskim wprowadzono 23 zmiany (ok. 3% wszystkich zmian), natomiast w opolskim dokonano 4 zmian, które stanowiły jedynie 0,5% wszystkich zmian.

**Tabela 62 Rozkład zmian według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba zmian	Suma zmian	% łącznej liczby zmian	Średnia liczba zmian na 1 projekt
zachodniopomorskie	7	183	574	76,94%	82
		142			
		86			
		72			
		43			
		28			
		20			
małopolskie	3	59	104	13,94%	34,66
		39			
		6			
podlaskie	3	13	17	2,28%	5,66
		3			
		1			
pomorskie	2	14	23	3,08%	11,5

Województwo	Liczba projektów	Liczba zmian	Suma zmian	% łącznej liczby zmian	Średnia liczba zmian na 1 projekt
		9			
opolskie	2	4	4	0,54%	2
		0			
wielkopolskie	1	0	0	0%	-
śląskie	1	13	13	1,74%	13
kujawsko-pomorskie	1	0	0	0%	-
lubelskie	1	11	11	1,47%	11
dolnośląskie	1	0	0	0%	-
<b>Razem</b>	<b>22</b>	<b>746</b>	<b>746</b>	<b>100%</b>	<b>33,9</b>

### 5.3.2. Działanie 2.2. ZPORR

Projekty w działaniu 2.2. realizowane były na terenie następujących województw: zachodniopomorskiego (1 projekt), małopolskiego (5 projektów), pomorskiego (2 projekty), opolskiego (2 projekty), dolnośląskiego (2 projekty), kujawsko-pomorskiego (2 projekty) oraz wielkopolskiego, śląskiego (po 1 projekcie w każdym województwie).

Największa liczba pism z prośbą o możliwość wprowadzenia zmian, została skierowana od Beneficjenta Końcowego, realizującego projekt w województwie kujawsko-pomorskim (12 pism). W projektach realizowanych na terenie województwa małopolskiego Beneficjent nie wystosował żadnego pisma z prośbą o zmiany.

W województwie kujawsko-pomorskim na 1 projekt przypadało średnio ponad 6 pism. W województwach pomorskim i dolnośląskim w 1 projekcie było średnio 1,5 pisma. W śląskim, zachodniopomorskim i wielkopolskim do każdego projektu wystosowano średnio po 1 piśmie.

**Tabela 63 Liczba pism z prośbą o zmiany według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba pism z prośbą o zmiany	Suma pism	% łącznej liczby pism	Średnia liczba pism na 1 projekt
małopolskie	5	0	0	0%	0
		0			
		0			
		0			
		0			
pomorskie	2	2	3	13,64%	1,5
		1			
opolskie	2	1	1	4,55%	0,5
		0			
kujawsko-pomorskie	2	12	12	54,55%	6
		0			
dolnośląskie	2	2	3	13,64%	1,5
		1			

zachodniopomorskie	1	1	1	4,55%	1
wielkopolskie	1	1	1	4,55%	1
śląskie	1	1	1	4,55%	1
<b>Razem</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>1,37</b>

Większość, bo aż 59,72% zmian dokonanych zostało w projektach realizowanych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego (łącznie 43 zmiany). W 4 województwach realizowano po 2 projekty, przy czym liczba zmian dokonanych w każdym z nich znacznie się różni: od projektu z województwa kujawsko-pomorskiego z 43 zmianami, przez łącznie 10 zmian w projektach z województwa dolnośląskiego (14,29%) po odpowiednio 3 i 4 zmiany w projektach z województw opolskiego i pomorskiego. Na terenie Małopolski zrealizowano dość dużo, bo aż 5 projektów, ale w żadnym z nich nie było zmiany. W zachodniopomorskim, wielkopolskim i śląskim zrealizowano po 1 projekcie, w których dokonano 2 (śląskie), 4 (zachodniopomorskie) lub 6 zmian (wielkopolskie).

Średnia liczba zmian na jeden projekt największa była w województwie kujawsko-pomorskim (21,5 zmian na 1 projekt). Sporo mniej, bo średnio 6 i 5 zmian na projekt, przypadło w województwach wielkopolskim i dolnośląskim. 4 zmiany wystąpiły w projekcie z województwa zachodniopomorskiego. W projektach realizowanych na terenie województw: pomorskiego i śląskiego wystąpiły średnio po 2 zmiany na projekt.

**Tabela 64 Rozkład zmian według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba zmian	Suma zmian	% łącznej liczby zmian	Średnia liczba zmian na 1 projekt
małopolskie	5	0	0	0%	0
		0			
		0			
		0			
		0			
pomorskie	2	3	4	5,56%	2
		1			
opolskie	2	3	3	4,17%	1,5
		0			
kujawsko-pomorskie	2	43	43	59,72%	21,5
		0			
dolnośląskie	2	8	10	13,89%	5
		2			
zachodniopomorskie	1	4	4	5,56%	4
wielkopolskie	1	6	6	8,33%	6
śląskie	1	2	2	2,78%	2
<b>Razem</b>	<b>16</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>4,5</b>

### 5.3.3. Działanie 2.3. ZPORR

Projekty w działaniu 2.3. realizowane były w następujących województwach: lubelskim (1 projekt), opolskim (1 projekt), podkarpackim (2 projekty), śląskim (1 projekt) i zachodniopomorskim (1 projekt).

Największą liczbę pism z prośbą o zmiany wystosował Beneficjent realizujący projekt w województwie zachodniopomorskim (16 pism). Tyle samo łącznie pism zostało skierowanych do Instytucji Zarządzającej dla działania 2.3. ZPORR przez Beneficjentów z pozostałych województw. Najmniej pism dotyczyło projektu z województwa śląskiego (2 pisma).

**Tabela 65 Liczba pism z prośbą o zmiany według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba pism z prośbą o zmiany	Suma pism	% łącznej liczby pism	Średnia liczba pism na 1 projekt
Podkarpackie	2	3	6	18,75%	3
		3			
Lubelskie	1	5	5	15,63%	5
Opolskie	1	3	3	9,38%	3
Śląskie	1	2	2	6,25%	2
zachodniopomorskie	1	16	16	50,00%	16
<b>Razem</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	<b>5,33</b>

Większość zmian, bo aż 81,1%, dokonanych w projektach działania 2.3. została wprowadzona w projekcie realizowanym na terenie województwa zachodniopomorskiego (133 zmiany). Najniższym odsetkiem zmian może się pochwalić województwo śląskie, które w ramach 2.3 ZPORR zrealizowało 1 projekt i dokonało w nim jedynie 3 zmiany.

**Tabela 66 Rozkład zmian według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba zmian	Suma zmian	% łącznej liczby zmian	Średnia liczba zmian na 1 projekt
podkarpackie	2	3	9	5,49%	4,5
		6			
lubelskie	1	10	10	6,10%	10
opolskie	1	9	9	5,49%	9
śląskie	1	3	3	1,83%	3
zachodniopomorskie	1	133	133	81,10%	133
<b>Razem</b>	<b>6</b>	<b>164</b>	<b>164</b>	<b>100,00%</b>	<b>27,33</b>

### 5.3.4. Działanie 2.4. ZPORR

Jeden z projektów realizowanych w ramach działania 2.4 prowadzony był w województwie zachodniopomorskim, natomiast drugi w lubelskim. Do projektu zachodniopomorskiego wprowadzono więcej zmian (59 zmian) niż do projektu lubelskiego (37 zmian). Pismo z prośbą

o największą liczbę zmian (19 zmian) dotyczyło projektu realizowanego przez WUP w Szczecinie.

### 5.3.5. Działanie 2.5. ZPORR

Projekty w działaniu 2.5. realizowane były na terenie następujących województw: mazowieckiego (12 projektów), lubelskiego (6 projektów), śląskiego (4 projekty) oraz pomorskiego, podkarpackiego, wielkopolskiego (po 1 projekcie w każdym województwie).

Największa liczba pism z prośbą o możliwość wprowadzenia zmian, została skierowana od Beneficjenta, realizującego projekty w województwie mazowieckim (łącznie 62 pisma).

Średnia liczba pism przypadająca na 1 projekt we wszystkich województwach była do siebie zbliżona i wahała się w przedziale od 4,66 w województwie lubelskim do 6,5 w województwie śląskim.

**Tabela 67 Liczba pism z prośbą o zmiany według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba pism z prośbą o zmiany	Suma pism	% łącznej liczby pism	Średnia liczba pism na 1 projekt
mazowieckie	12	10	57	44,48%	4,75
		7			
		7			
		6			
		5			
		4			
		4			
		4			
		3			
		3			
		3			
		1			
lubelskie	6	7	28	22,05%	4,66
		6			
		5			
		4			
		3			
		3			
śląskie	4	12	26	20,47%	6,5
		10			
		3			
		1			
pomorskie	1	5	5	3,94%	5
podkarpackie	1	6	6	4,72%	6
wielkopolskie	1	5	5	3,94%	5
świętokrzyskie	2	0	0	-	-

małopolskie	1	0	0	-	-
dolnośląskie	1	0	0	-	-
<b>Razem</b>	<b>29</b>	<b>127</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>	<b>5,31</b>

Większość zmian, bo aż ok. 42%, dokonanych w projektach działania 2.5. została wprowadzona w projektach realizowanych na terenie województwa lubelskiego (łącznie 277 zmiany). Niewiele mniej zmian, bo 226, pojawiło się w województwie mazowieckim (35% wszystkich zmian). 11% zmian wprowadzonych zostało na terenie województwa śląskiego.

Dużą liczbę zmian przypadającą na 1 projekt zaobserwowano w lubelskim (średnio 46,16 zmian), w woj. mazowieckim ta wartość była ponad dwukrotnie niższa – 18,33. Najmniejszą liczbą zmian w jednym projekcie charakteryzowało się województwo podkarpackie. W projektach realizowanych na terenie województw świętokrzyskiego, małopolskiego i dolnośląskiego nie dokonano żadnych zmian.

**Tabela 68 Rozkład zmian według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba zmian	Suma zmian	% łącznej liczby zmian	Średnia liczba zmian na 1 projekt
mazowieckie	12	53	226	35%	18,33
		27			
		25			
		24			
		23			
		23			
		19			
		16			
		6			
		5			
lubelskie	6	83	277	42,35%	46,16
		53			
		47			
		35			
		32			
		27			
śląskie	4	30	72	11,01%	18
		28			
		13			
		1			
wielkopolskie	1	58	58	8,87%	58
pomorskie	1	12	12	1,83%	12
podkarpackie	1	9	9	1,38%	9
świętokrzyskie	2	0	0	-	-
małopolskie	1	0	0	-	-
dolnośląskie	1	0	0	-	-
<b>Razem</b>	<b>29</b>	<b>654</b>	<b>654</b>	<b>100%</b>	<b>22,55</b>

### 5.3.6. Działanie 2.6. ZPORR

Projekty w działaniu 2.6. realizowane były na terenie 12 województw: lubelskiego (10 projektów), małopolskiego i świętokrzyskiego (po 6 projektów), pomorskiego i warmińsko-mazurskiego (po 5 projektów), śląskiego i wielkopolskiego (po 4 projekty), podkarpackiego (3 projekty), lubuskiego (2 projekty) oraz po 1 projekcie w dolnośląskim, kujawsko-pomorskim oraz zachodniopomorskim.

Najwięcej pism z prośbą o akceptację na wprowadzenie zmian, zostało skierowanych od Beneficjenta, realizującego projekt w województwie lubelskim (w sumie 31 pism). Jednocześnie w województwie lubelskim była największa liczba projektów, w których nie było zmian.

Najwyższa średnia liczba pism przypadająca na 1 projekt była w województwie lubuskim i wynosiła 7.

**Tabela 69 Liczba pism z prośbą o zmiany według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba pism z prośbą o zmiany	Suma pism	% łącznej liczby pism	Średnia liczba pism na 1 projekt
lubelskie	10	8	31	20,67%	3,1
		8			
		8			
		5			
		2			
		W 5 projektach nie było zmian			
małopolskie	6	5	22	14,67%	3,66
		5			
		4			
		4			
		2			
		2			
świętokrzyskie	6	10	20	13,33%	3,33
		4			
		3			
		1			
		1			
		1			
pomorskie	5	7	19	12,67%	3,8
		5			
		4			
		2			
		1			
warmińsko-mazurskie	5	5	19	12,67%	3,8
		5			
		4			

Województwo	Liczba projektów	Liczba pism z prośbą o zmiany	Suma pism	% łącznej liczby pism	Średnia liczba pism na 1 projekt
		3			
		2			
śląskie	4	4 W 3 projektach nie było zmian	4	2,67%	1
		6			
		5			
wielkopolskie	4	4 W 1 projekcie nie było zmian	15	10%	3,75
podkarpackie	3	W 3 projektach nie było zmian	0	-	-
lubuskie	2	9	14	9,33%	7
		5			
dolnośląskie	1	2	2	1,33%	1
kujawsko-pomorskie	1	2	2	1,33%	1
zachodniopomorskie	1	2	2	1,33%	1
<b>Razem</b>	<b>48</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>3,12</b>

Znaczna liczba zmian, dokonanych w projektach działania 2.6 została wprowadzona w projektach realizowanych na terenie województwa lubelskiego (łącznie 348 zmian, co stanowiło ok. 28%). Prawie co piąta zmiana, wprowadzona została na terenie województwa pomorskiego. W województwie zachodniopomorskim, gdzie realizowany był tylko 1 projekt dokonano aż 76 zmian. Na terenie województwa pomorskiego, średnia liczba zmian przypadająca na 1 projekt wynosiła 48,2. W pozostałych województwach wprowadzano średnio od 21 do 39 zmiany w jednym projekcie.

**Tabela 70 Rozkład zmian według województw**

Województwo	Liczba projektów	Liczba zmian	Suma zmian	% łącznej liczby zmian	Średnia liczba zmian na 1 projekt
		110			
		104			
		77			
		49			
		8			
lubelskie	10	W 5 projektach nie było	348	28,34%	34,8

Województwo	Liczba projektów	Liczba zmian	Suma zmian	% łącznej liczby zmian	Średnia liczba zmian na 1 projekt
		zmian			
małopolskie	6	48	112	9,12%	18,66
		18			
		17			
		14			
		13			
		2			
świętokrzyskie	6	61	127	10,34%	21,16
		29			
		17			
		13			
		6			
		1			
pomorskie	5	128	242	19,71%	48,2
		59			
		50			
		4			
		1			
warmińsko-mazurskie	5	46	99	8,06%	19,8
		34			
		12			
		4			
		3			
śląskie	4	12	12	0,98%	3
		W 3 projektach nie było zmian			
wielkopolskie	4	58	97	7,90%	24,25
		27			
		12			
		W 1 projekcie nie było zmian			
podkarpackie	3	W 3 projektach nie było zmian	0	-	-
lubuskie	2	47	55	4,48%	27,5
		8			
dolnośląskie	1	39	39	3,18%	39
kujawsko-pomorskie	1	21	21	1,71%	21
zachodnio	1	76	76	6,19%	76

Województwo	Liczba projektów	Liczba zmian	Suma zmian	% łącznej liczby zmian	Średnia liczba zmian na 1 projekt
pomorskie					
<b>Razem</b>	<b>48</b>	<b>1228</b>	<b>1228</b>	<b>100%</b>	<b>25,58</b>

## 5.4. Zmiany według rodzaju wsparcia (szkolenia / doradztwo / badania)

### 5.4.1. Działanie 2.1. ZPORR

W przypadku 12 projektów wsparcie dotyczyło usług szkoleniowych, 1 projekt przewidywał świadczenie usług doradczych, 5 projektów obejmowało wsparcie w zakresie badań i analiz rynku pracy. W 4 projektach wyodrębnione trzy rodzaje wsparcia wystąpiły łącznie, nie ma zatem możliwości dokonania ich analizy.

W projektach szkoleniowych na 1 projekt przypadało najwięcej, bo średnio 48,8 zmian. W projektach badawczych średnia liczba zmian przydająca na 1 projekt wynosiła 9,6. W projekcie doradczym nie było zmiany. W 4 projektach obejmujących trzy rodzaje wsparcia wystąpiło łącznie 112 zmian, czyli średnio 28 zmian na jeden projekt.

**Tabela 71 Rozkład zmian według rodzaju wsparcia**

Rodzaj wsparcia	Liczba projektów	Liczba zmian	Udział % zmian projektów w liczbie zmian ogółem	Średnia liczba zmian na 1 projekt
Szkolenia	12	586	78,55%	48,8
Doradztwo	1	0	0%	0
Badania i analizy rynku pracy	5	48	6,43%	9,6
Mieszane*	4	112	15,01%	28
<b>Razem</b>	<b>22</b>	<b>746</b>	<b>100%</b>	<b>39,9</b>

\* Projekty dotyczyły trzech rodzajów wsparcia: szkoleń, doradztwa i badań, które wystąpiły łącznie.

### 5.4.2. Działanie 2.2. ZPORR

Wszystkie projekty realizowane w ramach działania 2.2. ZPORR dotyczyły jednego rodzaju wsparcia: stypendiów. Nie ma więc możliwości dokonania analizy zmian wg typów projektów.

### 5.4.3. Działanie 2.3. ZPORR

---

Projekty własne realizowane w ramach Działania 2.3. ZPORR Reorientacja zawodowa osób odchodzących z rolnictwa dotyczyły dwóch rodzajów wsparcia: szkoleń i doradztwa, które we wszystkich projektach wystąpiły łącznie.

### 5.4.4. Działanie 2.4. ZPORR

---

Obydwa projekty realizowane w działaniu 2.4. dotyczyły szkoleń, dodatkowo jeden projekt zakładał również usługi doradcze i pośrednictwo pracy. Projekt czysto szkoleniowy był więcej razy zmieniany (59 zmian) niż projekt mieszany (37 zmian).

### 5.4.5. Działanie 2.5. ZPORR

---

We wszystkich projektach w ramach działania 2.5. świadczone były te same rodzaje wsparcia, a mianowicie: usługi doradcze, szkolenia i kursy, doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej oraz wsparcie materialne dla prowadzących działalność gospodarcze. W związku z tym, analiza zmian według typów wsparcia jest niemożliwa.

### 5.4.6. Działanie 2.6. ZPORR

---

W działaniu 2.6. można było uzyskać wsparcie na:

- tworzenie i rozwój sieci transferu innowacji i wymiany informacji,
- badania, ekspertyzy i analizy,
- staże,
- stypendia,
- seminaria, spotkania, warsztaty,
- szkolenia i kursy,
- tworzenie baz danych dotyczących innowacji.

Niewiele projektów dotyczyło tylko jednego rodzaju wsparcia, większość stanowiły projekty kompleksowe, łączące w sobie kilka rodzajów interwencji, np. badania i analizy z tworzeniem i rozwojem sieci transferu innowacji i wymiany innowacji oraz spotkaniami i warsztatami. Dlatego nie ma możliwości dokonania analizy wpływu typu projektów na liczbę zmian.

## 5.5. Zmiany według Beneficjenta

### 5.5.1. Działanie 2.1. ZPORR

W przypadku 17 projektów Beneficjentem był Wojewódzki Urząd Pracy, w tym WUP w Szczecinie (7 projektów), WUP w Białymstoku (3 projekty), WUP w Krakowie (3 projekty), WUP w Opolu (2 projekty), WUP w Katowicach (1 projekt) oraz WUP w Toruniu (1 projekt). Pozostali Beneficjenci zrealizowali po 1 projekcie.

W przypadku projektów realizowanych przez Wojewódzkie Urzędy Pracy na 1 projekt przypada średnio 41,8 zmian. Trzech Beneficjentów, którzy realizowali po jednym projekcie dokonali od kilku do kilkunastu zmian, natomiast dwóch Beneficjentów nie wprowadziło do projektów żadnej zmiany.

Wojewódzkie Urzędy Pracy realizując ok. 77% projektów, wniosły ponad 95% zmian do projektów. Pozostałe zmiany stanowiące łącznie niespełna 5% wszystkich zmian wniesione zostały w 23% wszystkich projektów, realizowanych przez szkoły i ZDZ. W projektach realizowanych przez Uniwersytet Wrocławski i Ośrodek Doskonalenia Zawodowego I.W. Kaczmarek w Poznaniu w ogóle nie wprowadzono zmian.

**Tabela 72 Rozkład zmian według Beneficjenta**

Beneficjent	Liczba projektów	Udział % w ogólnej liczbie projektów	Liczba zmian	Udział % w ogólnej liczbie zmian	Średnia liczba zmian na 1 projekt
Wojewódzki Urząd Pracy	17	77,27	712	95,44%	41,8
Wojewódzki Zespół Szkół Policealnych w Gdańsku	1	4,54	14	1,88%	14
Wojewódzki Ośrodek Kultury w Lublinie	1	4,54	11	1,47%	11
Wojewódzki Zespół Szkół Policealnych	1	4,54	9	1,21%	9
Uniwersytet Wrocławski	1	4,54	0	0%	0
Ośrodek Doskonalenia Zawodowego I. W. Kaczmarek w Poznaniu	1	4,54	0	0%	0
<b>Razem</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>	<b>746</b>	<b>100%</b>	<b>39,9</b>

### 5.5.2. Działanie 2.2. ZPORR

Projekty w działaniu 2.2. ZPORR realizowane były w przeważającej części przez urzędy marszałkowskie poszczególnych województw (12 projektów). Około 92% zmian dotyczy projektów realizowanych przez Urzędy Marszałkowskie. 3 projekty realizowały Wojewódzkie

Urzędy Pracy (8,33% zmian), a 1 projekt został zrealizowany przez Starostwo Powiatowe (brak zmian).

**Tabela 73 Rozkład zmian według Beneficjenta**

Beneficjent	Liczba projektów	Liczba zmian	Udział % zmian projektów w liczbie zmian ogółem	Średnia liczba zmian na 1 projekt
Urząd Marszałkowski	12	66	91,67%	5,50
Wojewódzki Urząd Pracy	3	6	8,33%	2,00
Starostwo Powiatowe w Myślenicach	1	0	0%	0
<b>Razem</b>	<b>16</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>4,5</b>

### 5.5.3. Działanie 2.3. ZPORR

Wszystkie projekty w tym działaniu były realizowane przez Wojewódzkie Urzędy Pracy, w związku z tym nie dokonano analizy zmian wg rodzaju Beneficjenta.

### 5.5.4. Działanie 2.4. ZPORR

W działaniu 2.4 zostały zrealizowane 2 projekty, obydwa przez Wojewódzkie Urzędy Pracy – jeden przez WUP w Szczecinie, a drugi przez WUP w Lublinie. Projekt prowadzony przez WUP w Szczecinie był częściej zmieniany (59 zmian) niż projekt WUP-u w Lublinie (37 zmian).

### 5.5.5. Działanie 2.5. ZPORR

W ramach działania 2.5. Beneficjentami Końcowymi były Urzędy Marszałkowskie (w przypadku 22 projektów), Agencje Rozwoju Regionalnego (w przypadku 6 projektów) oraz Wojewódzki Urząd Pracy (1 projekt).

W przypadku 11 projektów, Beneficjentem był Wojewódzki Urząd Pracy, w tym WUP w Warszawie (6 projektów). Lubelska Fundacja Rozwoju - Agencja Rozwoju Regionalnego przygotowała łącznie 6 projektów.

W przypadku projektu realizowanego przez Agencję Rozwoju Regionalnego w Koninie na 1 projekt przypada najwięcej zmian (58).

**Tabela 74 Rozkład zmian według Beneficjenta**

Beneficjent	Liczba projektów	Liczba zmian	Udział % zmian projektów w liczbie zmian ogółem	Średnia liczba zmian na 1 projekt
Wojewódzki Urząd Pracy	11	223	34,25%	20,45
Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego	3	71	10,81%	23,66
Lubelska Fundacja Rozwoju - Agencja Rozwoju Regionalnego	6	275	42,16%	46,16
Świętokrzyska Agencja Rozwoju Regionu S.A.	2	0	-	-
Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	1	0	-	-
Agencja Rozwoju Pomorza S.A.	1	12	1,83%	12
Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie	1	58	8,83%	58
Agencja Rozwoju Lokalnego "Agrotur" S.A.	1	1	0,15%	1
Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej	1	5	0,76%	5
Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	1	8	1,22%	8
Uniwersytet Wrocławski	1	0	-	-
<b>Razem</b>	<b>29</b>	<b>653</b>	<b>100%</b>	<b>22,51</b>

#### 5.5.6. Działanie 2.6. ZPОРR

Beneficjentami Końcowymi w działaniu 2.6. najczęściej były Urzędy Marszałkowskie (44 projekty). Poza tym rolę tę pełniły: Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego (2 projekty), Zachodniopomorska Agencja Rozwoju Regionalnego (1 projekt) oraz Agencja Rozwoju Pomorza (1 projekt).

W przypadku 15 projektów Beneficjentami były Agencje Rozwoju Regionalnego, w tym Agencja Rozwoju Pomorza zrealizowała 3 projekty, które łącznie zawierały 63 zmiany. Urzędy Marszałkowskie były Beneficjentami trzynastu projektów. Parki Naukowo-Technologiczne oraz Inkubatory Przedsiębiorczości zrealizowały łącznie 7 projektów. Lubelski Park Naukowo-Technologiczny był Beneficjentem 3 projektów i w żadnym z nich nie została wprowadzona zmiana. W ramach działania 2.6. Beneficjentami projektów było 5 następujących spółek: Małopolska Agencja Energii i Środowiska Sp. z o.o., Smartlink Sp. z o.o., Fundusz Górnośląski S.A, Centrum Doradztwa Gospodarczego Sp. z o.o. oraz Biuro Planowania Przestrzennego w Lublinie. Wszystkie wymienione firmy zrealizowały po 1 projekcie i łącznie dokonały 68 zmian.

**Tabela 75 Rozkład zmian według Beneficjenta**

Beneficjent	Liczba projektów	Liczba zmian	Udział % zmian projektów w liczbie zmian ogółem	Średnia liczba zmian na 1 projekt
Urząd Marszałkowski	13	691	56,27%	53,15
Agencja Rozwoju Regionalnego S.A	15	343	27,93%	22,86
Park Naukowo-Technologiczny/Inkubator Przedsiębiorczości	7	13	1,06%	1,85
Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii Sp. z o.o	3	36	2,93%	12
"Sapere Auso"- Małopolska Fundacja Stypendialna	3	49	3,99%	16,33
Uczelnie wyższe	2	28	2,28%	14
Przedsiębiorstwa	5	68	5,54%	13,6
<b>Razem</b>	<b>48</b>	<b>1228</b>	<b>100%</b>	<b>19,11</b>

## 5.6. Przyczyny wprowadzonych zmian w podziale na typy zmian

### 5.6.1. Działanie 2.1. ZPORR

Znaczna liczba zmian (31,36% wszystkich zmian) wprowadzona została z przyczyn instytucjonalnych wynikających z czynników zewnętrznych. Występowała konieczność urealniania kosztów w odniesieniu do rzeczywistych potrzeb. Zainteresowanie Beneficjentów Ostatecznych możliwością korzystania ze wsparcia okazało się mniejsze/większe niż zakładano. Udział zmian wynikających z przyczyn, będących skutkiem czynników wewnętrznych był stosunkowo niewielki (ok. 5%).

Poza tym, wiele zmian (152 zmiany) spowodowanych było powstałymi oszczędnościami poprzetargowymi w trakcie realizacji projektu.

Zmiany wynikające z przyczyn systemowych występowały 78 razy, z czego 38 z przyczyn istotnych, a 40 z przyczyn nieistotnych z punktu widzenia wpływu zmiany na osiągnięcie celów projektu.

**Tabela 76 Liczba zmian wynikająca z poszczególnych rodzajów przyczyn**

Rodzaj przyczyny	Liczba zmian
Instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych	235
Oszczędności poprzetargowe	152
Brak uzasadnienia	95
Przyczyny nie będące przyczynami	80

Rodzaj przyczyny	Liczba zmian
Systemowe nieistotne	40
Instytucjonalne wynikające z czynników wewnętrznych	39
Systemowe istotne	38
Inne	35
Procedury związane z PZP	32
<b>Razem</b>	<b>746</b>

### 5.6.2. Działanie 2.2. ZPORR

Najwięcej zmian dokonanych w działaniu 2.2. ZPORR można przyporządkować do kategorii zmian instytucjonalnych wynikających z czynników wewnętrznych (37,50%). Wiele zmian nie posiadało też żadnego uzasadnienia (18,06%). Kolejną grupą zmian pod względem częstości występowania były zmiany, wynikające z przyczyn instytucjonalnych spowodowanych czynnikami zewnętrznymi (15,28%). Prawie równie liczna okazała się kategoria Inne (12,50%). Zmian systemowych istotnych i nieistotnych było stosunkowo niewiele, bo odpowiednio ok. 7% i 6%. Dwa razy Beneficjent podał „przyczyny, które nie były przyczynami”, a raz pojawiły się oszczędności poprzetargowe jako uzasadnienie zmian.

**Tabela 77 Liczba zmian wynikająca z poszczególnych rodzajów przyczyn**

Rodzaj przyczyny	Liczba zmian
Instytucjonalne wynikające z czynników wewnętrznych	27
Brak uzasadnienia	13
Instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych	11
Inne	9
Systemowe istotne	5
Systemowe nieistotne	4
Przyczyny niebędące przyczynami	2
Oszczędności poprzetargowe	1
Procedury związane z PZP	0
<b>Razem</b>	<b>72</b>

### 5.6.3. Działanie 2.3. ZPORR

Dominującą kategorią przyczyn zmian były przyczyny instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych. Najwięcej trudności dla Beneficjentów sprawiała jakość przygotowanych wniosków o dofinansowanie. Niedopasowanie rodzajów oferowanych usług Beneficjentom ostatecznym, przeszacowane/zaniżone wartości w kosztorysie, małe zainteresowanie Beneficjentów Ostatecznych powodowało najczęściej zmian w projektach. Niespodzianką jest stosunkowo niski udział zmian wynikających z przyczyn systemowych istotnych oraz trudności w zakresie PZP.

**Tabela 78 Liczba zmian wynikająca z poszczególnych rodzajów przyczyn**

Rodzaj przyczyny	Liczba zmian
Instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych	65
Oszczędności poprzetargowe	19
Przyczyny nie będące przyczynami	19
Brak uzasadnienia	12
Instytucjonalne wynikające z czynników wewnętrznych	9
Systemowe nieistotne	8
Procedury związane z PZP	6
Inne	4
Systemowe istotne	3
<b>Razem</b>	<b>145*</b>

\* Liczba zmian, dla których podano przyczynę ich wprowadzenia nie jest tożsama z łączną liczbą zmian, ponieważ w ramach jednego pisma, konkretna przyczyna była podstawą uzasadnienia więcej niż 1 zmiany (np. wszystkie zmiany w budżecie).

#### 5.6.4. Działanie 2.4. ZPORR

Najwięcej zmian, bo aż 32,29% zostało wprowadzonych z przyczyn instytucjonalnych wynikających z czynników zewnętrznych (31 przyczyn). Znacznej części (23,96%) podawanych przez Beneficjentów uzasadnień zmian nie można zaliczyć do kategorii przyczyn (23 zmian), natomiast 16 zmian wynikało z przyczyn (16,67%) dotyczących procedur związanych z PZP. Kolejną kategorią pod względem liczebności to przyczyny instytucjonalne wynikające z czynników wewnętrznych (13 przyczyn, prawie 14% wszystkich uzasadnień). 6 zmian zostało uzasadnionych oszczędnościami poprzetargowymi (6,25% wszystkich przyczyn). Jedna przyczyna zmian miała charakter systemowej nieistotnej. W przypadku 5 zmian nie podano uzasadnienia ich wprowadzenia.

**Tabela 79 Liczba zmian wynikająca z poszczególnych rodzajów przyczyn**

Rodzaj przyczyny	Liczba zmian
Instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych	31
Przyczyny nie będące przyczynami	23
Procedury związane z PZP	16
Instytucjonalne wynikające z czynników wewnętrznych	13
Oszczędności poprzetargowe	6
Brak uzasadnienia	5
Systemowe nieistotne	1
Inne	1
Systemowe istotne	0
<b>Razem</b>	<b>96</b>

### 5.6.5. Działanie 2.5. ZPORR

Największą grupą zmian dokonywanych w projektach działania 2.5. ZPORR stanowiły zmiany, będące skutkiem przyczyn instytucjonalnych wynikających z czynników zewnętrznych (32,42% wszystkich zmian).

Kolejnym pod względem częstości występowania typem zmian były zmiany wynikające z przyczyn systemowych istotnych z punktu widzenia wpływu zmiany na osiągnięcie celów projektu (14,83% zmian w ramach działania).

Po 11,01% wszystkich zmian stanowiły zmiany powstałe z przyczyn instytucjonalnych wynikających z czynników wewnętrznych oraz zmiany wynikające oszczędności przetargowych.

Nieco mniej, bo 8,1% przyczyn zmian zostało przyporządkowanych do kategorii przyczyn systemowych nieistotnych z punktu widzenia wpływu zmiany na osiągnięcie celów projektu.

Udział procedur związanych z PZP w łącznej liczbie przyczyn zmian był stosunkowo niski i wyniósł 0,46%.

Dość często zdarzało się, że Beneficjenci podawali jako przyczynę wyjaśnienia nie będące przyczynami w ścisłym tego słowa znaczeniu (13,3%). W przypadku 8,1% zmian nie podano żadnego uzasadnienia jej wprowadzenia.

**Tabela 80 Liczba zmian wynikająca z poszczególnych rodzajów przyczyn**

Rodzaj przyczyny	Liczba zmian
Instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych	212
Systemowe istotne	97
Przyczyny nie będące przyczynami	87
Instytucjonalne wynikające z czynników wewnętrznych	72
Oszczędności przetargowe	72
Systemowe nieistotne	53
Brak uzasadnienia	53
Inne	5
Procedury związane z PZP	3
<b>Razem</b>	<b>654</b>

### 5.6.6. Działanie 2.6. ZPORR

Dużą liczbę zmian wprowadzonych do projektów własnych działania 2.6. ZPORR stanowiły zmiany powstałe z przyczyn instytucjonalnych wynikających z czynników zewnętrznych (32%). Często też przyczyny zmian podawane przez Beneficjentów należały do kategorii zmian systemowych istotnych z punktu widzenia wpływu zmiany na osiągnięcie celów projektu (18,4%).

9% wszystkich zmian stanowiły zmiany wynikające z powstałych oszczędności przetargowych.

Mniej, bo po ok. 5% zmian wynikało z przyczyn systemowych nieistotnych z punktu widzenia wpływu zmiany na osiągnięcie celów projektu, instytucjonalnych wynikających z czynników wewnętrznych oraz przyczyn związanych z procedurami PZP.

Znaczna część podawanych przez Beneficjentów uzasadnień nie była przyczynami w ścisłym tego słowa znaczeniu (10%). W 9% przypadków nie podano natomiast żadnej przyczyny wprowadzonej zmiany.

**Tabela 81 Liczba zmian wynikająca z poszczególnych rodzajów przyczyn**

Rodzaj przyczyny	Liczba zmian
Instytucjonalne wynikające z czynników zewnętrznych	389
Systemowe istotne	226
Przyczyny niebędące przyczynami	128
Brak uzasadnienia	114
Oszczędności poprzetargowe	112
Inne	72
Procedury związane z PZP	70
Instytucjonalne wynikające z czynników wewnętrznych	63
Systemowe nieistotne	54
<b>Razem</b>	<b>1228</b>

## 5.7. Wpływ zmian na poziom osiągnięcia celów projektu

### 5.7.1. Działanie 2.1. ZPORR

W 12 z łącznie 22 realizowanych projektów wprowadzono 62 zmiany w zakresie wskaźników produktu i rezultatu. W 30 przypadkach wartość wskaźników uległa zwiększeniu, również w 30 – zmniejszeniu. Jedynie 2 zmiany dotyczyły przesunięcia wskaźników na kolejny rok.

Bilans dokonanych zmian w podziale na rodzaje miar wskaźników przedstawia się następująco:

- Liczba osób korzystających z oferowanych form wsparcia zwiększyła się o 451.
- Liczba godzin doradztwa zmniejszyła się o 270, natomiast liczba godzin szkoleń uległa zwiększeniu o 272.
- Liczba sztuk pozostałych wskaźników zmniejszyła się o 8.

**Tabela 82 Rozkład zmian według rodzaju wskaźników produktu i rezultatu**

Rodzaj wskaźników	Wartość wskaźnika
<b>Wskaźniki dotyczące liczby Beneficjentów Ostatecznych</b>	
Zmniejszenie liczby osób korzystających ze szkoleń	334
Zwiększenie liczby osób korzystających ze szkoleń	785
Zmniejszenie liczby osób, które ukończyły szkolenia	79
Zwiększenie liczby osób, które ukończyły szkolenia	165
Zmniejszenie liczby osób zamieszkujących tereny wiejskie	38
Zwiększenie liczby osób zamieszkujących tereny wiejskie	67
Zmniejszenie liczby osób zamieszkujących tereny miejskie	2
Zwiększenie liczby osób zamieszkujących tereny miejskie	103
<b>Wskaźniki dotyczące liczby godzin doradczych i szkoleniowych</b>	
Zmniejszenie liczby godzin szkoleniowych	353

Zwiększenie liczby godzin szkoleniowych	625
Zmniejszenie liczby godzin doradczych	300
Zwiększenie liczby godzin doradczych	30
<b>Inne wskaźniki</b>	
Zmniejszenie liczby ogłoszeń prasowych	12
Zmniejszenie liczby edycji kursów	7
Zwiększenie liczby edycji kursów	6
Zmniejszenie liczby badań, analiz, ekspertyz	4
Zmniejszenie liczby seminariów, warsztatów i spotkań	16
Zmniejszenie liczby instytucji objętych wsparciem	20
Zwiększenie liczby instytucji objętych wsparciem	2

W celu zobrazowania skali zmian w stosunku do wielkości projektów, obliczony został iloraz sumy wartości wskaźników przed i po zmianach w podziale na wskaźniki dotyczące liczby osób korzystających ze wsparcia i liczbę godzin usług wsparcia.

W wyniku dokonanych zmian w 12-tu projektach podlegających zmianom, liczba osób objętych wsparciem zwiększyła się o 4,91%.

### 5.7.2. Działanie 2.2. ZPORR

Zmian we wskaźnikach dokonano łącznie 12 razy (4 zmiany dotyczyły liczby BO, 3 – wskaźników produktu, 3 – wskaźników rezultatu, 2 - zmian w strukturze demograficznej BO). 8 razy wskaźniki były zmniejszane, 1 raz zwiększone i raz przesunięte na następny rok realizacji projektu.

Liczba Beneficjentów Ostatecznych zwiększyła się o łącznie 2558 osób we wszystkich 4 projektach, w których ta wartość uległa zmianie, w tym 3 razy uległa ona zmniejszeniu (o od 14% do 26%), a raz uległa dużemu zwiększeniu (o 80%).

**Tabela 83 Rozkład zmian według rodzaju wskaźników produktu i rezultatu**

Rodzaj wskaźników	Wartość wskaźnika
<b>Wskaźniki dotyczące liczby Beneficjentów Ostatecznych</b>	
Zmniejszenie liczby uczniów szkół ponadgimnazjalnych, którzy otrzymali stypendium w celu kontynuowania nauki	166
Zwiększenie liczby uczniów szkół ponadgimnazjalnych, którzy otrzymali stypendium w celu kontynuowania nauki	2558
Zmniejszenie liczby uczniów szkół ponadgimnazjalnych, którzy otrzymali stypendium w celu kontynuowania nauki - w tym kobiety	22
Zmniejszenie liczby osób promowanych do następnej klasy w ogólnej liczbie uczniów otrzymujących stypendia	70
Zmniejszenie liczby osób promowanych do następnej klasy w ogólnej liczbie uczniów otrzymujących stypendia- w tym kobiety	41
<b>Inne wskaźniki</b>	
Zwiększenie średniej miesięcznej wysokości stypendium (w PLN)	10

W celu zobrazowania skali zmian w stosunku do wielkości projektów, obliczony został iloraz sumy wartości wskaźników przed i po zmianach w podziale na wskaźniki dotyczące liczby osób korzystających ze wsparcia i średniej miesięcznej wysokości stypendium.

W wyniku dokonanych zmian liczba osób objętych wsparciem zwiększyła się o 28,9%. Natomiast średnia miesięczna wysokość stypendium zwiększyła się o 2,74% (przed zmianą wynosiła 365 PLN, natomiast po zmianie 375 PLN).

### 5.7.3. Działanie 2.3. ZPORR

---

W 3 z łącznie 6 realizowanych projektów dokonano 69 zmian w zakresie wskaźników produktu i rezultatu. W 38 przypadkach wartość wskaźników uległa zwiększeniu, natomiast w 31 – zmniejszeniu. 33 zmiany dotyczyły przesunięcia wskaźników na kolejny rok (w konsekwencji wydłużania czasu realizacji projektu).

Bilans dokonanych zmian w podziale na rodzaje miar wskaźników przedstawia się następująco:

- Liczbę godzin szkoleń i doradztwa zmniejszono o 4964.
- Liczbę osób korzystających z doradztwa zmniejszono o 60.
- Liczbę osób korzystających ze szkoleń zwiększono o 60.
- Liczbę edycji kursów i szkoleń zmniejszono o 3.

W wyniku dokonanych zmian w trzech projektach podlegających zmianom, liczba osób korzystających z doradztwa zmniejszyła się o 50%, natomiast liczba osób korzystających ze szkoleń zwiększyła się o 3,98%. Analogicznie, dla wskaźników, które mierzone są liczbą godzin, wartość ta wynosi 12,15%, a dla wskaźników wyrażonych w sztukach wartość ta wynosi jedynie 1,52%.

### 5.7.4. Działanie 2.4. ZPORR

---

Zmiany w obszarze wskaźników wprowadzono w projektach realizowanych w ramach działania 2.4 ZPORR 11-krotnie. 5 zmian dotyczyło zwiększenia liczby osób objętych wsparciem a pozostałych 6 zmian odnosiło się do wskaźników realizacji celów projektu.

Bilans dokonanych zmian w podziale na rodzaje wskaźników przedstawia się następująco:

- Liczba osób objętych wsparciem zwiększyła się w sumie o 781.
- Liczba przeprowadzonych osobogodzin doradczych zmniejszyła się o 1800.
- Liczba zrealizowanych usług pośrednictwa pracy zmniejszyła się o 2100, natomiast liczba zdobytych zaświadczeń i certyfikatów zwiększyła się o 823.

**Tabela 84 Rozkład zmian według rodzaju wskaźników produktów i rezultatów**

Rodzaj wskaźników	Wartość wskaźnika
<b>Wskaźniki dotyczące liczby Beneficjentów Ostatecznych</b>	
Zwiększenie liczby osób objętych wsparciem	781
Zwiększenie liczby osób objętych wsparciem – w tym kobiety	512
Zwiększenie liczby osób objętych wsparciem – w tym mężczyźni	269

Zwiększenie liczby osób objętych wsparciem – w tym osoby zamieszkujące tereny miejskie	708
Zwiększenie liczby BO deklarujących wysoki poziom satysfakcji z uczestnictwa w projekcie	807
Zwiększenie liczby osób, które utrzymają lub podejmą nowe zatrudnienie	1203
Zwiększenie liczby osób, które skutecznie ukończą szkolenia i zdobędą nowe lub podniosą kwalifikacje zawodowe	823
<b>Wskaźniki dotyczące liczby godzin doradczych i szkoleniowych</b>	
Zmniejszenie liczby przeprowadzonych osobogodzin doradczych	1800
<b>Inne wskaźniki</b>	
Zmniejszenie liczby zrealizowanych usług pośrednictwa pracy	2100
Zwiększenie liczby zdobytych zaświadczeń i certyfikatów	823

W celu zobrazowania skali zmian w stosunku do wielkości projektów, obliczony został iloraz wartości wskaźników przed i po zmianach w podziale na wskaźniki dotyczące liczby BO, liczby godzin doradczych i innych wskaźników.

W wyniku wprowadzonych przez Beneficjenta zmian do projektu liczba BO zwiększyła się o 36,13% w stosunku do pierwotnej wartości, liczba przeprowadzonych osobogodzin doradczych zmniejszyła się o 75%, liczba zrealizowanych usług pośrednictwa pracy zmniejszyła się o 70%, natomiast liczba zdobytych certyfikatów i zaświadczeń zwiększyła się o 36,39%.

#### 5.7.5. Działanie 2.5. ZPORR

W 19 z łącznie 29 realizowanych projektów wprowadzono 67 zmian w zakresie wskaźników produktu i rezultatu. W 31 przypadkach wartość wskaźników uległa zwiększeniu, w 25 – zmniejszeniu. 11 razy zmiany dotyczyły przesunięcia wskaźników na kolejny rok.

Bilans dokonanych zmian w podziale na rodzaje miar wskaźników przedstawia się następująco:

- Liczba osób korzystających z oferowanych form wsparcia zwiększyła się o 155.
- Liczba godzin usług doradczych i szkoleniowych zmniejszyła się o 1011.

**Tabela 85 Rozkład zmian według rodzaju wskaźników produktu i rezultatu**

Rodzaj wskaźników	Wartość wskaźnika
<b>Wskaźniki dotyczące liczby Beneficjentów Ostatecznych</b>	
Zmniejszenie liczby osób korzystających ze wsparcia	5
Zwiększenie liczby osób korzystających ze wsparcia	160
Zmniejszenie liczby osób korzystających z doradztwa	3
Zwiększenie liczby osób korzystających z doradztwa	147
Zmniejszenie liczby osób korzystających ze szkoleń	8
Zwiększenie liczby osób korzystających ze szkoleń	30
Zmniejszenie liczby osób zamieszkujących tereny wiejskie	57

Zwiększenie liczby osób zamieszkujących tereny wiejskie	20
Zmniejszenie liczby osób zamieszkujących tereny miejskie	40
Zwiększenie liczby osób zamieszkujących tereny miejskie	24
Zwiększenie liczby osób korzystających z jednorazowej dotacji	66
<b>Wskaźniki dotyczące liczby godzin doradczych i szkoleniowych</b>	
Zwiększenie liczby godzin szkoleniowych	120
Zmniejszenie liczby godzin doradczych	1131
<b>Inne wskaźniki</b>	
Zmniejszenie liczby nowych mikroprzedsiębiorstw	11
Zwiększenie liczby nowych mikroprzedsiębiorstw	166

### 5.7.6. Działanie 2.6. ZPORR

W ramach działania 2.6. dokonano łącznie 21 zmian wskaźników produktu i rezultatu. Zmiany wskaźników wystąpiły jedynie w 6 z 48 realizowanych projektów. W 3 przypadkach wartość wskaźników uległa zwiększeniu, w 2 – zmniejszeniu. Natomiast 16 zmian dotyczyło przesunięcia wskaźników na kolejny rok.

**Tabela 86 Rozkład zmian według rodzaju wskaźników produktu i rezultatu**

Rodzaj wskaźników	Częstotliwość występowania	Wartość wskaźnika
Zmniejszenie liczby Beneficjentów Ostatecznych	1	110
Zwiększenie liczby osób korzystających z grantów stażowych	1	4
Zmniejszenie liczny podmiotów gospodarczych	1	1
Zwiększenie liczby inicjatyw innowacyjnych	1	5
Zwiększenie liczby warsztatów	1	1
Liczba Beneficjentów Ostatecznych	6	Przesunięcia między latami
Liczba analiz, badań, ekspertyz	4	
Liczba działań promujących innowacyjność	4	
Liczba raportów	2	