

# System instytucjonalny wdrażania funduszy strukturalnych w województwie lubelskim

## Implementacja modelu badawczego

<https://doi.org/10.33141/po.2007.06.07>

*Ewa Bojar, Korneliusz Pylak*

Przeład Organizacji, Nr 6 (809), 2007, ss. 29-33

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

### Założenia modelu wynikające z analizy SWOT obecnego systemu instytucjonalnego

Zgodnie z założeniami NSRO<sup>1)</sup>, struktura modelu zarządzania funduszami strukturalnymi w okresie 2007–2013 wymaga stworzenia systemu znacznie bardziej rozbudowanego od obecnego, niemniej jednak w dużej mierze musi być on oparty na dotychczasowych doświadczeniach z wdrażania oraz doświadczeniach innych regionów słabo rozwiniętych z innych państw Unii<sup>2)</sup>.

Oznacza to, że z jednej strony model musi **wykorzystywać i potęgować silne strony** obecnego systemu, wykorzystując do tego szanse i minimalizując zagrożenia, a z drugiej – **niwelować słabe strony** poprzez nadarżające się szanse i możliwości wzrostu potencjału.

Kryteria, oceniające obecny system wdrażania funduszy strukturalnych, podzielono na trzy grupy:

■ **Kryteria struktury.** Efektywny potencjał instytucjonalny i administracyjny jest kluczem do dobrego zarządzania regionem. Dobrze funkcjonujący system instytucjonalny regionu jest krytycznym warunkiem powodzenia modelu ukierunkowanego na szybki rozwój społeczno-gospodarczy i intensyfikację procesu konwergencji.

■ **Kryteria procesów.** Z punktu widzenia powodzenia modelu, jego efektywności i sprawności, ważne staje się również zbadanie procesów funkcjonowania modelu, w tym obsługi (finansowania, monitorowania, informowania itp.) projektów w obecnym okresie programowania.

■ **Kryteria zasilania.** O zdolności do pozyskania i optymalnego wykorzystania zewnętrznych środków finansowych na realizację projektów decyduje również sprawność jednostek samorządu terytorialnego – m.in. myślenie strategiczne, umiejętność wypracowania odpowiednich projektów, skupienia wokół nich partnerów oraz efektywnego zarządzania nimi. Z drugiej strony, niezwykle trudno jest osiągnąć umiejętność wyboru tych projektów, które dadzą największy efekt synergii i osiągną w największym stopniu cele strategiczne regionu.

Poniżej przedstawiono sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań silne i słabe strony obec-

nego systemu instytucjonalnego wdrażania funduszy strukturalnych w województwie lubelskim. Siłą rzeczy poniższa analiza nie zawiera analizy podejścia strategicznego jednostek województwa lubelskiego do absorpcji funduszy strukturalnych, czyli **zasilania przyszłego modelu**, z uwagi na egzogeniczność tej płaszczyzny w stosunku do samego modelu<sup>3)</sup>. Oznacza to, że płaszczyzna ta znajduje się poza modelem zarządzania regionem, jednakże ma na niego ogromny wpływ – ujęta została zatem w szansach i zagrożeniach modelu.

Analiza SW<sup>4)</sup> została przeprowadzona w kontekście okresu 2004–2006 w dwóch wymiarach: po pierwsze, pokazuje, które aspekty są generalnie silne, a które słabą stroną systemu. Po drugie, pokazuje, które instytucje są najsilniejsze, a które najsłabsze.

Po pierwsze zatem, najsilniejszą stroną struktury systemu jest przygotowanie pracowników do pracy i ich staż pracy, w tym doświadczenie we wdrażaniu funduszy strukturalnych oraz zadowolenie z pracy, najsłabszą – wynagrodzenia i przygotowanie miejsc pracy. Jeżeli chodzi o procesy systemu, najmocniejszą stroną jest bezpieczeństwo środków, w mniejszym stopniu – przejrzystość przyznawanej pomocy, system finansowania i kontroli funduszy strukturalnych oraz system komunikacji z beneficjentem. Słabą stroną procesów systemu jest organizacja pracy, podział uprawnień i odpowiedzialności, obciążenie instytucji, brak niewykorzystanych zasobów i niewywiązywanie się z planów rzeczowych i harmonogramów.

Po drugie natomiast, najsilniejszymi instytucjami systemu są DRR<sup>5)</sup> i LFR<sup>6)</sup>, które mają najwięcej silnych i najmniej słabych stron. Najsłabszą instytucją systemu jest DEKS<sup>7)</sup>, głównie z powodu dużej rotacji (i wielkości samej instytucji).

Na zakończenie analizy silnych i słabych stron obecnego systemu instytucjonalnego przeprowadzona została jego ocena według kryteriów wyznaczonych dla wariantów modelu zarządzania regionem. Dzięki temu, po wybraniu najlepszego wariantu modelu, możliwa była **ocena luki pomiędzy stanem obecnym a stanem docelowym (najlepszym wariantem modelu)**.

W przypadku **kryteriów struktury**, podział priorytetów i działań pomiędzy instytucje jest oceniony na średnim poziomie dla całego systemu (nie można



rozpatrywać tego kryterium indywidualnie), ponieważ w systemie występuje różnorodność połączeń i brak usystematyzowania. Podział zadań i kompetencji pomiędzy instytucje najgorzej wypadł w BZFE<sup>8)</sup> i DRR oraz DPI<sup>9)</sup> i LFR, które muszą dzielić wdrażanie działań i występują przypadki dublowania funkcji; LFR mimo wszystko wypada pozytywnie, ponieważ skupia w sobie działania dla przedsiębiorców. WUP<sup>10)</sup> wdraża kilka działań ZPORR i SPO RZL, jednakże trudno dostrzec tu logikę przyporządkowania zadań. Najlepiej oceniono ARiMR<sup>11)</sup>, która wdraża działania rolne dla rolników, DWP<sup>12)</sup> wdrażający działania rolne dla samorządów i DEKS zajmujący się stypendiami. Elastyczność systemu w największym stopniu tworzą ARiMR, BZFE, DRR, WUP, ponieważ m.in. są to znaczne instytucje wdrażające ponad 4 działania. DWP i LFR są małymi instytucjami wdrażającymi 2–3 działania, a DEKS i DPI wdrażają faktycznie tylko po jednym działaniu. Ich elastyczność wobec znacznych zmian w systemie jest zatem znikoma. Elastyczność struktury instytucji jest zależna m.in. od liczby pracowników w instytucjach, co odzwierciedla ocena. Powierzchnia biurowa i zaplecze techniczne, poziom rotacji i poziom zatrudnienia oceniono bezpośrednio na podstawie wyników badań.

Jeżeli chodzi o kryteria dotyczące **kompetencji i doświadczenia**, to doświadczenia z wdrażania funduszy przedakcesyjnych, a także doświadczenia z wdrażania określonych działań w ramach funduszy strukturalnych oceniono na podstawie wyników badań. Przekazywanie wiedzy wewnątrz instytucji oceniono na podstawie możliwości przekazywania wiedzy, a więc skupieniu maksymalnie wielu specjalistów w jednej instytucji. Jak wskazują badania literaturowe, kontakt bezpośredni w największym stopniu wpływa bowiem na specjalizację, podnoszenie kompetencji i wymianę doświadczeń pomiędzy pracownikami. Duże instytucje, to również duże doświadczenia i mnogość zdarzeń, a zatem szerokie możliwości nauki. Rozwój zawodowy pracowników jest oceniony na podstawie wielu czynników analizowanych w badaniach, głównie w kontekście długofalowego rozwoju pracowników poprzez szkolenia i inne formy edukacji oraz indywidualne plany rozwoju i badanie potrzeb szkoleniowych.

**Komunikacja** w systemie została oceniona na podstawie badań kadry kierowniczej poszczególnych instytucji w kontekście istnienia kanałów komunikacji, procedur, wymiany doświadczeń, szybkości odpowiedzi, informacji o zmianach w zapisach programowych itp.

**Skuteczność** instytucji systemu oceniono na bazie wyników badań. **Efektywność** kosztową (czasową) oceniono na podstawie analizy efektywności oceny formalnej (BZFE nie prowadzi takiej oceny, dlatego nie występuje w analizie, ARiMR łączy ocenę formalną z kolejnym etapem). Efektywność zarządzania (rozumiana jako możliwość szybkiego podejmowania decyzji), podobnie jak obciążenie instytucji, została oceniona na podstawie wyników badań. Jedynie zarządzanie regionem odniesiono do całego systemu; zarządzanie to oznacza bowiem możliwość wykorzystania i powiązania zdarzeń z wdrażania funduszy strukturalnych z realizacją strategii, sytuacją regio-

nu, analizą, weryfikacją i adaptacją priorytetów rozwojowych (możliwość sprzężeń zwrotnych z ewaluacji do tworzenia projektów). Zostało ono ocenione negatywnie z uwagi na niewielkie możliwości zmiany zapisów i priorytetów jedynie w kontekście Lubelszczyzny (program musi odpowiadać potrzebom wszystkich województw naraz).

Obecny system instytucjonalny wdrażania funduszy strukturalnych oceniony w taki sposób, jak warianty modelu, otrzymał jedynie 33,2 punktu (30% możliwych punktów), a więc dwukrotnie mniej, aby uzyskać pozytywną ocenę (minimum 42 punkty – powyżej 60% punktów). Przeprowadzona ocena podkreśla zatem **potrzebę stworzenia nowego modelu systemu wdrażania funduszy strukturalnych**, który eliminowałby wady obecnego systemu i akcentował jego zalety w kontekście specyfiki regionu słabo rozwiniętego.

### Model systemu instytucjonalnego wdrażania funduszy strukturalnych w latach 2007–2013 w województwie lubelskim

**M**odel systemu instytucjonalnego wdrażania funduszy strukturalnych w latach 2007–2013 powinien w jak największym stopniu wykorzystywać doświadczenia nabyte przez instytucje w obecnym okresie planowania. Oznacza to, że:

- po pierwsze, model powinien opierać się na instytucjach obecnego systemu;
- po drugie, powinien on wykorzystywać specyficzne doświadczenia poszczególnych instytucji we wdrażaniu działań skierowanych do określonej grupy beneficjentów.

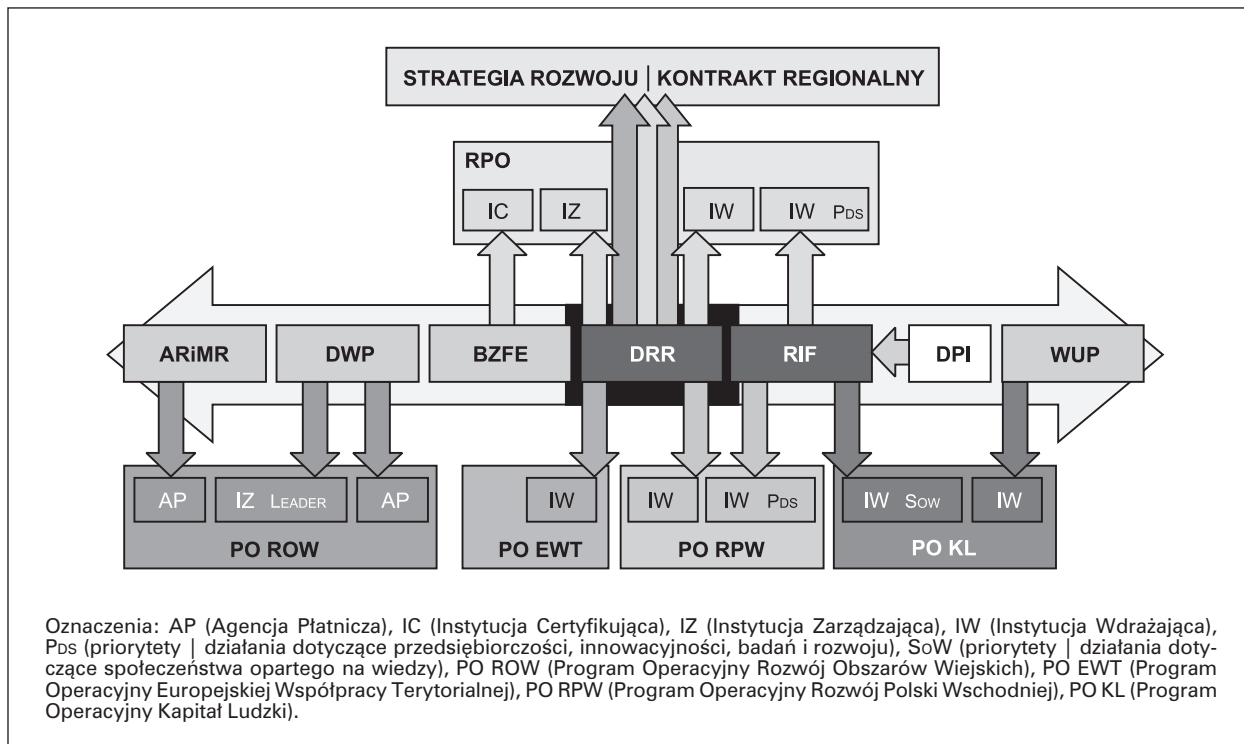
Nie do końca jednak może być to możliwe do zrealizowania. Ważne jest bowiem przede wszystkim to, czy dane instytucje mają obecnie odpowiedni potencjał do tego, aby wdrażać przyszłe działania, a także czy mają one możliwości wzrostu.

Zapewnienie najbardziej optymalnego kształtu modelu oraz przygotowanie najbardziej efektywnych i skutecznych procesów funkcjonowania i komunikacji modelu, samoczynnie poprawiających kompetencje swoich instytucji, wymagało przygotowania **trzech wariantów modelu**. Warianty te zostały następnie poddane sukcesywnie ocenie. Najlepsze rozwiązanie osiągnięto drogą ewolucji, gdzie po ocenie pierwszego wariantu modelu stworzono kolejny – eliminując jednocześnie jego wady i wzmacniając silne strony. Zastosowana metoda miała cechy metody heurystycznej, ze znaczącym wspomaganiami algorytmicznym, dotyczącym sposobu oceny wariantów.

Zgodnie z zestawieniem szczegółowych działań wdrażanych przez poszczególnych aktorów systemu w przyszłym okresie planowania, warianty dotyczyły jedynie działań wdrażanych przez zarząd województwa i ich rozplanowania pomiędzy różne instytucje.

Głównymi słabymi stronami dwóch pierwszych ocenianych wariantów były:

- niska elastyczność w przesuwaniu zasobów ludzkich (w przypadku, gdy w jednej instytucji pojawia się mniej projektów niż zakładano, a w innej brak pracowników);



**Rys. Projekt schematu i procesów wybranego modelu zarządzania regionem**

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie [NSRO, s. 96–100; Propozycja układu programów, s. 1–3; PO ROW na lata 2007–2013, s. 77–111].

**Tab. Analiza silnych i słabych stron wybranego wariantu**

Silne strony wariantu	Słabe strony wariantu
<ul style="list-style-type: none"> <li>● prosty i przejrzysty układ działań i instytucji je wdrażających</li> <li>● usystematyzowanie działań, brak nakładania się kompetencji</li> <li>● możliwość dostosowania się do znacznych zmian w systemie wdrażania</li> <li>● możliwość dostosowania się do zmian we wdrażaniu działań</li> <li>● brak zagrożenia utraty kompetencji przez instytucje</li> <li>● liczba pracowników optymalna, brak powtarzających się stanowisk</li> <li>● wszystkie instytucje mają doświadczenie z wdrażania funduszy przedakcesyjnych, z czego kilka instytucji – duże</li> <li>● wszystkie instytucje mają doświadczenia z wdrażania działań w ramach funduszy strukturalnych, działania te są podobne lub analogiczne do działań z okresu 2004–2006</li> <li>● specjaliści są skupieni głównie w dwóch instytucjach (RPO, PO ROW, PO RPW, PO KL) i jednej (PO EWT)</li> <li>● IW jest maksymalnie blisko IZ (w tym samym departamencie), dlatego komunikacja może być efektywna</li> <li>● komunikacja efektywna – mało instytucji</li> <li>● przejrzysta odpowiedzialność</li> <li>● ułatwiona koordynacja wdrażanych działań, główna IW dla RPO umieszczona w DRR, łącznie tylko 6 instytucji do koordynacji</li> <li>● niskie koszty stałe – mało instytucji, koncentracja działań</li> <li>● podejmowanie decyzji globalnych jest ułatwione (mało instytucji)</li> <li>● maksymalna bliskość IZ i IW z zarządem województwa, łatwość koordynacji PO EWT, PO RPW i RPO (ten sam departament)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● duże instytucje – trudne do zarządzania</li> <li>● zbyt duża liczba osób podlegająca jednemu dyrektorowi, co może powodować opóźnienia w akceptowaniu dokumentów</li> <li>● koncentracja spraw związanych z funduszami UE może być powodem małego zaangażowania pozostałych departamentów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.



- niewielka możliwość dostosowania się do znacznych zmian w systemie wdrażania;
- duże zagrożenie utraty kompetencji przez poszczególne instytucje;
- wysoki poziom zatrudnienia (nadmierna liczba powtarzających się stanowisk kierowniczo-administracyjnych);
- wysokie koszty stałe, rozproszenie wdrażanych działań;
- rozproszenie specjalistów w całym systemie (nie mają dużych możliwości przekazywania sobie wiedzy);
- zagrożenie wzajemnej komunikacji ze względu na liczbę instytucji;
- rozmycie odpowiedzialności;
- mniejsze możliwości koordynacji działań wszystkich instytucji, utrudniony przepływ informacji;
- możliwy chaos informacyjny związany z etapami oceny (w jednym departamencie odbywa się nabór wniosków, w innym w tym czasie już ocena merytoryczna).

Zgodnie z powyższą analizą dwóch pierwszych wariantów modelu systemu, w wybranym wariantcie (trzecim) wzięto pod uwagę następujące rozwiązania:

- zmniejszenie liczby instytucji systemu;
- eliminację nakładania się kompetencji do działań dotyczących przedsiębiorczości i innowacji (wybranie jednej instytucji, ewentualnie oddelegowanie przez DPI wdrażania do RIF – nadzór przez DPI);
- poprawę komunikacji pomiędzy IW-IZ poprzez złączenie funkcji zarządzających i wdrażających w DRR;
- lepszą koordynację różnych programów (RPO, PO EWT i PO RPW) poprzez wdrażanie większości „regionalnych” działań z tych programów w DRR.

Ponadto, wybrany wariant modelu instytucjonalnego wdrażania funduszy strukturalnych w latach 2007–2013 opiera się na najbardziej dotychczas doświadczonych instytucjach obecnego systemu wdrażania oraz na wdrażaniu przez nie podobnych działań.

Można zauważyć również szczególną rolę DRR. DRR będzie pełnić funkcje IZ RPO oraz IW części działań RPO, PO Rozwój Polski Wschodniej oraz PO Europejskiej Współpracy Terytorialnej. Dodatkowo, na DRR będzie spoczywał obowiązek koordynacji działań w ramach innych programów finansowanych ze środków europejskich i polskich. Można powiedzieć, że w tym wariantcie modelu jest on kluczową instytucją, na której będzie się opierał nowo powstający system.

Wybrany wariant modelu oparty jest przede wszystkim na dwóch instytucjach, które w analizie potencjału instytucjonalnego osiągnęły najlepszy wynik (DRR i RIF). Dodatkowo, DPI zachowałyby funkcje strategiczne, nadzorcze i kontrolne w stosunku do działań wdrażanych przez RIF (podobnie jak obecnie dzieje się w przypadku działań 2.5 i 3.4 ZPORR). WUP będzie wdrażać działania współfinansowane z EFS w ramach PO KL. Aby uniknąć braku zaangażowania innych departamentów we wdrażanie, proponuje się zaangażowanie ekspertów z departamentów merytorycznych w proces oceny merytorycznej wniosków.

Wybrany wariant uzyskał bardzo dobry wynik w ocenie syntetycznej (87,5% punktów pozytywnych). Metodą ewolucyjną otrzymano zatem lepszy od poprzednich wariantów modelu, zgodnie z założeniami ba-

zujący na dotychczasowych doświadczeniach i najlepszych instytucjach, a także wykorzystujący obecny potencjał instytucjonalny, eliminujący słabe strony dwóch poprzednich wariantów.

Sprawdźmy zatem, jakie silne, a jakie słabe strony ma wybrany wariant i czy ten wariant modelu instytucjonalnego wdrażania funduszy strukturalnych wykorzystuje wszystkie możliwości systemu (tabela).

W powyższym wariantcie widać już znaczną przewagę silnych stron nad słabymi. Ponadto wykazane słabe strony da się w pewnym stopniu wyeliminować poprzez:

- poprawę sprawności działania (np. to, że całość korespondencji musi być dekretowana i akceptowana przez dyrektora DRR) poprzez delegację części kompetencji na niższy szczebel kierowniczy;
- współuczestnictwo innych departamentów (ich przedstawicieli) w ocenie merytorycznej wniosków;
- lepsze, sprawniejsze zarządzanie poprzez stworzenie grupy dyrektorów zarządzających (dyrektora i zastępców dyrektora) obejmujących poszczególne zakresy funkcyjne DRR.

## Wnioski

**N**ajwiększa luka pomiędzy stanem obecnym a docelowym (wybrany wariantem) istnieje w przypadku koordynacji działań, podziale priorytetów i działań pomiędzy instytucje, komunikacji pomiędzy instytucjami oraz efektywności kosztowej. Jest tu równocześnie najwięcej pracy do wykonania, szczególnie w zakresie komunikacji i efektywności kosztowej. Wybrany wariant jest natomiast zgodny ze stanem obecnym, jeżeli chodzi o powierzchnię i zaplecze techniczne, wywiązywanie się z terminów i planów, organizację, efektywność zarządzania instytucjami oraz obciążenie instytucji.

Wariant optymalny otrzymał niższą notę niż inne warianty przy ocenie powierzchni i zaplecza technicznego. Z uwagi na małą wagę tego kryterium oraz łatwe przewyciężenie trudności spowodowanych zbyt małą powierzchnią i zapleczem technicznym (wynajem dodatkowej powierzchni / zakup urządzeń i sprzętu), wynik ten nie powinien stanowić zagrożenia.

Dotychczasowy rozwój zawodowy instytucji tworzących wybrany wariant modelu nie był na najwyższym poziomie, dlatego w przyszłości należy zadbać o poprawę tej sytuacji. Doskonałym sposobem przewyciężenia tego problemu będzie stworzenie Inteligentnego Centrum Analiz Strategicznych, będącego swoistym mózgiem regionu i jednocześnie centrum doskonałości dla pracowników całego systemu.

Reasumując, zarówno wyniki oceny wariantu, jak i analiza silnych i słabych jego stron oraz zalet samej struktury wskazują, że można przyjąć wybrany wariant modelu jako satysfakcjonujący wynik uzyskany za pomocą zastosowanej metody heurystycznej; jest to również wariant rekomendowany do zastosowania w systemie zarządzania słabo rozwiniętym regionem.

Obecne działania władz samorządowych województwa lubelskiego wykorzystują najistotniejsze założenia opracowanego modelu. Najważniejszą instytucją wdrażania pozostał DRR (obecnie Departament Strategii i Rozwoju Regionalnego), wdrażanie komponent-

tów regionalnych PO KL przejął na siebie nowo powołany departament EFS w Urzędzie Miasta (co nawet w większym stopniu sprzyja koncentracji i uczeniu się, chociaż nie wykorzystuje doświadczeń WUP we wdrażaniu miękkich działań). Pewne rozwiązania przyjęto również na poziomie ministerialnym (np. instytucją pośredniczącą PO RPW została Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości), na co nie miały wpływu żadne instytucje regionalne (optujące za przekazaniem zarządzania tym programem na szczebel regionalny). Niemniej jednak PARP oprze wdrażanie PO RPW na sieci RIF, dzięki czemu wykorzysta jedną z najlepiej ocenionych instytucji obecnego systemu wdrażania.

prof. dr hab. Ewa Bojar  
dr inż. Korneliusz Pylak

Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką  
Politechniki Lubelskiej

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 (Narodowa Strategia Spójności) – dokument przyjęty przez Radę Ministrów 29 listopada 2006 r.
- <sup>2)</sup> Proces badawczy przeprowadzono w ramach pracy doktorskiej pt. „Model zarządzania słabo rozwiniętym regionem (na przykładzie województwa lubelskiego)”, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 2006, s. 291–293.
- <sup>3)</sup> Badanie płaszczyzny zasilania było przeprowadzone w ramach wyżej cytowanej pracy doktorskiej i objęło 147 z 213 gmin województwa lubelskiego (69% zwrotności).
- <sup>4)</sup> Rezultaty ilościowe badań własnych objęły 45 wywiadów i 200 ankiet skierowanych do kadry kierowniczej, pracowników, członków Regionalnych Komitetów Monitorujących (RKM), Regionalnych Komitetów Sterujących (RKS), ekspertów, projektodawców z instytucji w województwie lubelskim.
- <sup>5)</sup> Departament Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego. Instytucja uczestnicząca w zarządzaniu komponentem regionalnym ZPORR.
- <sup>6)</sup> Lubelska Fundacja Rozwoju. Instytucja wdrażająca działania dla przedsiębiorców w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR) – działanie 2.5 i 3.4; Regionalna Instytucja Finansująca uczestnicząca we wdrażaniu Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw” (SPO-WKP) – działanie 2.1 i 2.3, Sektorowego Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich” (SPO RZL) – działanie 2.3 schemat a).
- <sup>7)</sup> Departament Edukacji, Kultury i Sportu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego. Instytucja Wdrażająca działanie 2.2 ZPORR „Wyrównywanie szans edukacyjnych poprzez programy stypendialne”.
- <sup>8)</sup> Biuro Zarządzania Funduszami Europejskimi Urzędu Wojewódzkiego. Instytucja Pośrednicząca ZPORR.
- <sup>9)</sup> Departament Przedsiębiorczości i Innowacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego. Instytucja Wdrażająca działanie 2.6 ZPORR „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy” oraz działania 2.5 i 3.4 ZPORR, które oddelegował na podstawie umowy do LFR.
- <sup>10)</sup> Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie. Instytucja Wdrażająca działanie 2.1 ZPORR „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnego rynku pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie”, działanie 2.3 ZPORR „Reorientacja zawodowa osób odchodzących z rol-

nictwa”, działanie 2.4 ZPORR „Reorientacja zawodowa osób zagrożonych procesami restrukturyzacyjnymi” oraz działanie 1.2 SPO RZL „Perspektywy dla młodzieży” i działanie 1.3 SPO RZL „Przeciwdziałanie i zwalczanie długotrwałego bezrobocia”.

- <sup>11)</sup> Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Oddział w Lublinie. Instytucja Wdrażająca działania regionalne skierowane do rolników w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich 2004–2006” (działanie 1.1, 1.2, 1.5, 2.4, 2.6) oraz działania 3.2 i 4.6 Sektorowego Programu Operacyjnego „Rybołówstwo i przetwórstwo ryb 2004–2006” dotyczące hodowli ryb i działań innowacyjnych.
- <sup>12)</sup> Departament Wdrażania Programów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego. Instytucja Wdrażająca działanie 2.2 SPO ROL „Scalanie gruntów”, działanie 2.3 SPO ROL „Odnowa wsi oraz zachowanie i ochrona dziedzictwa kulturowego” i działanie 2.5 SPO ROL „Gospodarowanie rolniczymi zasobami wodnymi”.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BOJAR E., *Doświadczenia wybranych regionów słabo rozwiniętych w wykorzystaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i funduszy unijnych*, Lublin 2006.
- [2] European Commission, *A New Partnership for Cohesion. Convergence, Competitiveness, Cooperation. Third Report on Economic and Social Cohesion*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004.
- [3] Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 (Narodowa Strategia Spójności)* – dokument przyjęty przez Radę Ministrów 29 listopada 2006 r.
- [4] Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Propozycja układu programów operacyjnych i priorytetów na lata 2007–2013*, Warszawa, styczeń 2006 r.
- [5] PYLAK K., *Koncepcja modelu zarządzania regionem słabo rozwiniętym (na przykładzie województwa lubelskiego)* [w:] Bojar E., *Zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym w aspekcie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2005.
- [6] PYLAK K., *Model zarządzania słabo rozwiniętym regionem (na przykładzie województwa lubelskiego)*, praca doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 2006.
- [7] PYLAK K., *Zarządzanie regionem słabo rozwiniętym, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2006, s. 144–153.*

#### Summary

The paper aims at comparing implemented institutional structure in lubelskie region with assumptions of elaborated model of structural funds managing system. The paper aims also at diffusing the experience and research results (conducted in lubelskie region) to other less-developed regions in Poland.

Abovementioned model was created basing on the strengths of current system, enhancing opportunities and decreasing threats. In order to assess current potential (crucial for reconstructing the system), there was implemented SWOT analyse with three main criteria elaborated: structure, processes and charge.

After SWOT analyse was conducted, there was current institutional system assessed by the same tool as prepared for assessing various variants of the model. This enabled to calculate the gap between current system and target variant of the model. The current system obtained only 30% of possible score.