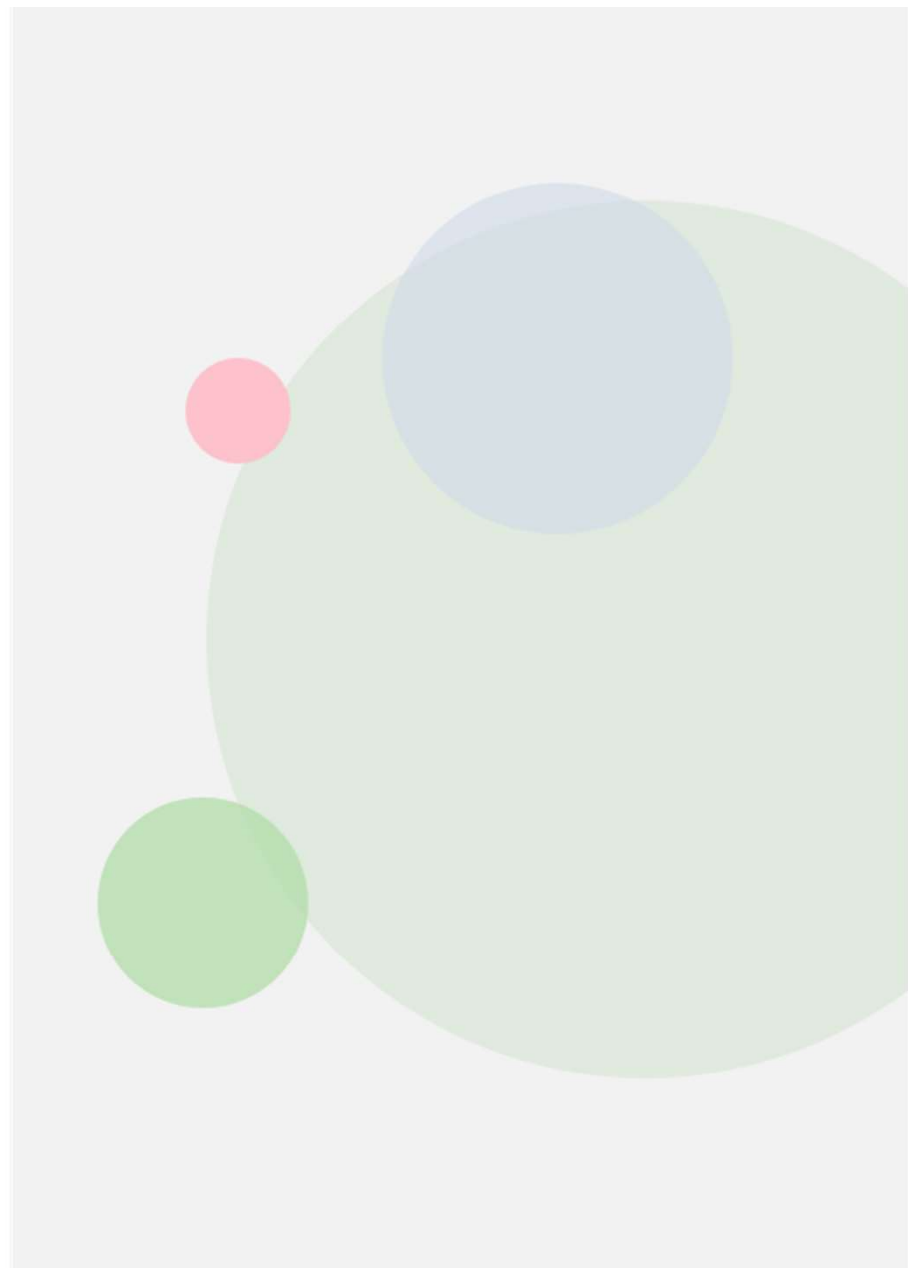


WARSZAWA / 05.12.2025

Dlaczego rekomendacje nie są wdrażane?

Prezentacja kluczowych wniosków z badania pn. „Badanie problemów związanych z wdrażaniem rekomendacji opracowanych w ramach ewaluacji działań Polityki Spójności”



Agenda Spotkania

- 01 | **Statystyki - diagnoza stanu obecnego**
- 02 | **Angażowanie interesariuszy w badania**
- 03 | **Jakość rekomendacji i transparentność**
- 04 | **Budowanie akceptacji dla innowacji**
- 05 | **(Checklista i Strategia)**



01

Statystyki

Diagnoza stanu obecnego

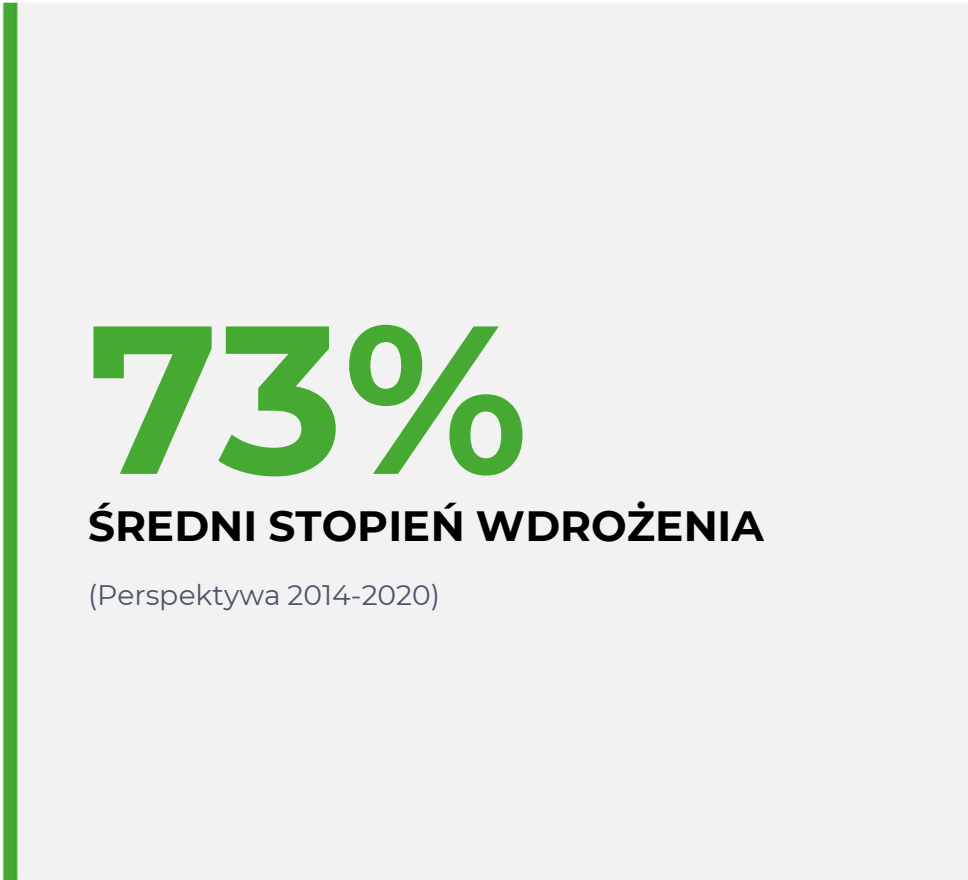
Kluczowe dane o wdrażaniu
rekomendacji.

Statystyki: Sukces czy Iluzja?

Na pierwszy rzut oka.

System wydaje się działać sprawnie. Wskaźniki ilościowe sugerują, że większość zaleceń trafia do realizacji.

Jednak ten wynik maskuje głębsze problemy systemowe, opierając się głównie na prostych zmianach operacyjnych wewnątrz programów.

A large light gray rectangular area with a green vertical line on the left side. Inside, the text '73%' is written in a large, bold, green font. Below it, 'ŚREDNI STOPIEŃ WDROŻENIA' is written in a bold, black font. At the bottom, '(Perspektywa 2014-2020)' is written in a smaller, gray font. A small green horizontal line is at the bottom right of the gray area.

73%

ŚREDNI STOPIEŃ WDROŻENIA

(Perspektywa 2014-2020)

Jaki to typ rekomendacji ?



Treść rekomendacji

W przypadku nieruchomości należy rozważyć zmianę stawki amortyzacji, skutkującej restrykcjami w zakresie swobody prowadzenia działalności gospodarczej (w oparciu o dofinansowaną infrastrukturę) w okresie 40 lat.

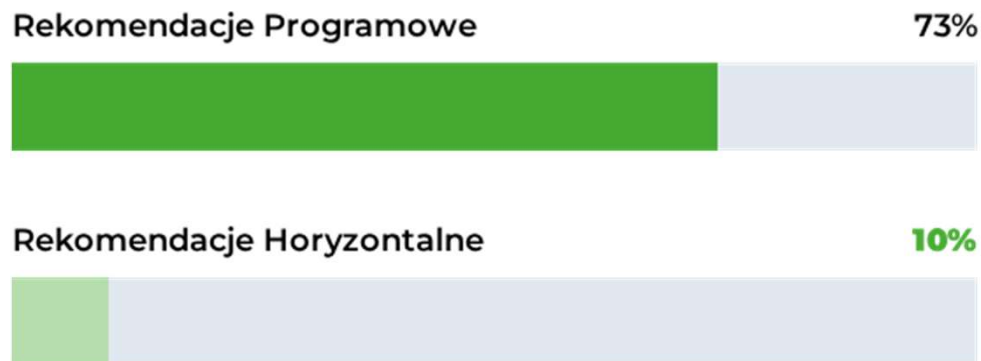
Sposób wdrożenia rekomendacji

Ustalenia dotyczące stawki amortyzacji nieruchomości w projektach dofinansowanych ze środków UE mają charakter horyzontalny. Rekomendacja wykracza poza jeden program operacyjny i wymaga konsultacji w szerszym gronie adresatów (m.in. DKF MR, UOKiK i KE).

Systemowa "Czarna Dziura"



Systemowa "Czarna Dziura"



Dlaczego tak mało?

-  Brak "gospodarza" i odpowiedzialności
-  36% adresatów nie wie o rekomendacji
-  Bariery prawne i międzyinstytucjonalne

„Timing” ma znaczenie



Mid-term

86%

Wysoka skuteczność. Instrumentalny charakter pozwala na bieżącą korektę kursu.



Ex-post

47%

Niska skuteczność. Wyniki przychodzą zbyt późno dla starego programu i zbyt wcześnie dla nowego.

Timing ma kluczowe znaczenie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej

BDG-V.2611.80.2024.MD

Załącznik nr 1 do SWZ (po zawarciu Umowy załącznik nr 3)

**Opis Przedmiotu Zamówienia (OPZ): świadczenie usług doradczych dla
Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej w zakresie wsparcia**

zadania polegającego na przygotowaniu projektu wniosku dotyczącego Europejskiego Funduszu Społecznego Plus

2-3 pytania,
zagadnienia

I.	Kontekst i uzasadnienie realizacji zamówienia	2
II.	Cel zamówienia	4
III.	Zakres zamówienia.....	4
IV.	Sposób realizacji zamówienia	6

Średnia
długość
projektu 1
miesiąc

Raporty w
PowerPoint
lub nie
przekraczające
go 15 stron

Katalog barier wdrożeniowych

Jakie są główne powody dlaczego szereg rekomendacji nie jest wdrażanych?

Katalog barier wdrożeniowych

Okoliczności niezależne

- **Utrata aktualności** (zbyt długi czas badania)
- Zmiana sytuacji prawnej
- Konieczność angażowania instytucji zewnętrznych

Jakość rekomendacji

- **Niska odkrywczność** (powielanie wiedzy)
- Nadmierna ogólność
- Zachowawczość postulatów

Czynnik ludzki

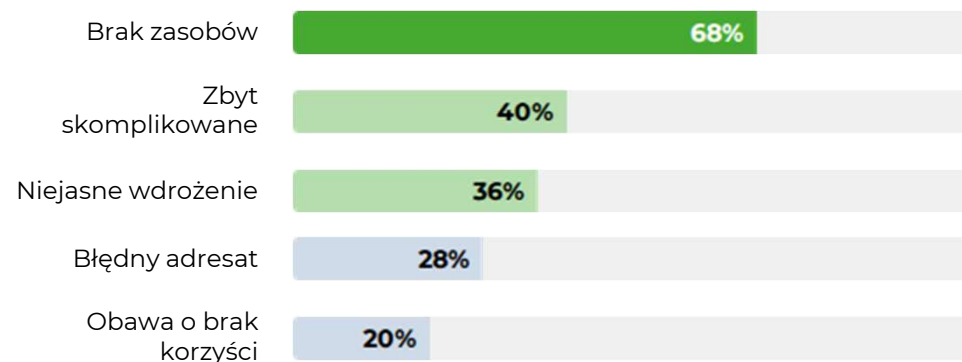
- Opór organizacyjny
- Sceptycyzm kadry zarządzającej
- Brak czasu ("bieżączka")
- **Zespoły merytoryczne rzadko angażują się w badania**

Zjawisko "rekomendacji utraconych"

37%

**Przedstawiciele jednostek ewaluacyjnych
potwierdza usuwanie użytecznych rekomendacji
na etapie konsultacji.**

Źródło: Badanie ankietowe, Raport str. 44.

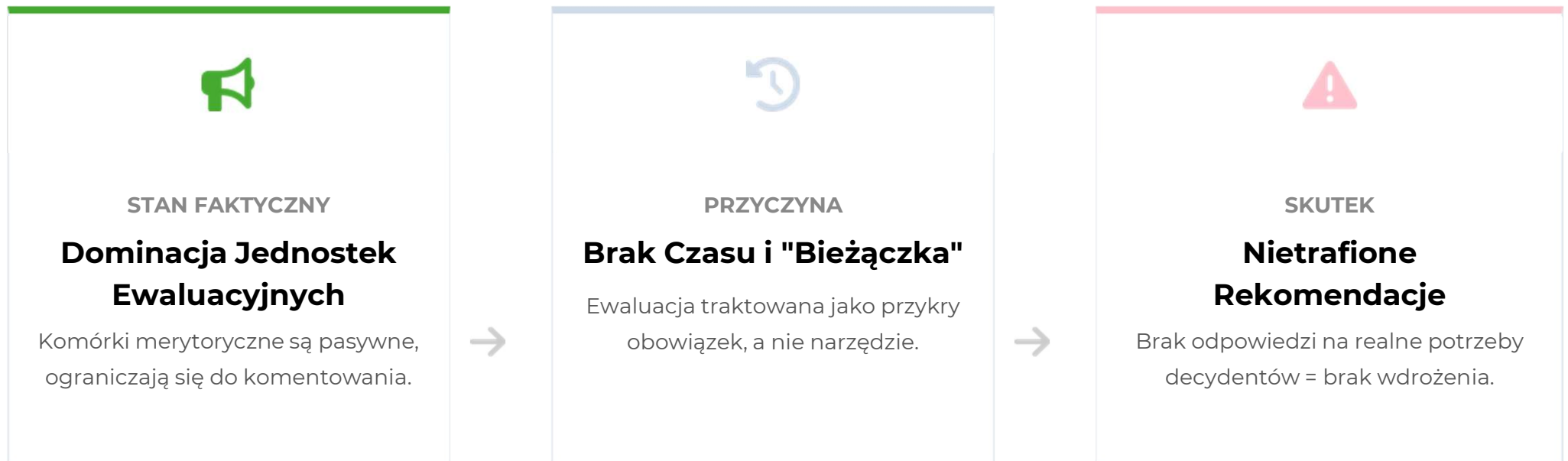


02

Angażowanie interesariuszy w badania

Od reaktywności do
współodpowiedzialności.

Obecny model: Reaktywność zamiast Proaktywności



Czy zgadzają się z tym wnioskiem, jeśli nie, która jego część nie jest adekwatna ?

Jak angażują Państwo
potencjalnych odbiorców w proces
ewaluacyjny ?

Nowe podejście: "Biała Kartka" i Priorytetyzacja

Metoda "Białej Kartki"

Zamiast wysyłać gotowy OPZ do konsultacji, zaczynamy od pustej kartki. Pytamy o luki informacyjne i nadchodzące decyzje.

Spotkania 1:1

Krótkie (15-20 min) sesje z decydentami przed napisaniem założeń.

Priorytetyzacja zagadnień badawczych MoSCoW

MUST HAVE

Kluczowe dla decyzji

SHOULD HAVE

Ważne uzupełnienie

COULD HAVE

Przydatne, jeśli starczy czasu

WON'T HAVE

Eliminacja "rozmycia" badania

Cel: Badanie odpowiada na pytanie "jaką decyzję musimy podjąć?", a nie "co wypadłoby wiedzieć".

Konsultacje w trakcie badania



Wielki Warsztat

Tradycyjne spotkania pod koniec badania.

- × Rozmyta odpowiedzialność
- × Obecność osób niezaangażowanych
- × Zbyt późno na zmiany



Konsultacje Robocze 1:1

Bezpośrednia praca z adresatem w trakcie trwania badania.

- ✓ **Pre-weryfikacja wykonalności**
- ✓ **Wspólne dopracowanie rozwiązań**

"Ewaluator nie przychodzi się nauczyć, ale z propozycją do dopracowania."

Budowanie współodpowiedzialności

Wczesne włączenie interesariuszy zmienia ich postawę z zewnętrznego "recenzenta" na zaangażowanego "współautora".



Zasada Białej Kartki

Identyfikacja realnych potrzeb przed startem.

Punkt Zwrotny

Decydent zatwierdza priorytety (MoSCoW) jako kluczowe dla swojej pracy.



Współautorstwo

Rekomendacja staje się odpowiedzią na własne zapotrzebowanie.

03

Jakość rekomendacji i transparentność

Standardy formułowania użytecznych
wniosków.

Jak oceniają Państwo jakość
rekomendacji z badań w Państwa
programie ?

Co najczęściej osłabia ich
użyteczność ?

Diagnoza jakości: Dlaczego jest tylko "3+"?



Średnia ocena jakości w skali 5-stopniowej

Przyczyna: Niedostateczna wiedza ewaluatorów o specyfice wdrożeniowej oraz **obawa przed formułowaniem odważnych tez.**

Niska odkrywczność

Powielanie wiedzy, którą instytucja już posiada.

Nadmierna ogólność

Brak konkretów (np. "należy wzmocnić", "zintensyfikować").

Zachowawczość

Sugerowanie bezpiecznych opcji (kontynuacja obecnych działań).

Diagnoza potrzeb - wydobywanie insightów

Dane

Surowe, nieprzetworzone fakty i liczby, które same w sobie nie mają znaczenia.

*"75% użytkowników rezygnuje z aplikacji fitness po 3 tygodniach."
"Najczęściej używaną funkcją jest 'śledzenie kalorii'."*

Spostrzeżenia

To surowe dane, którym nadaliśmy szerszy obraz. Dzięki temu wiemy, CO dokładnie się wydarzyło, ale jeszcze nie rozumiemy, dlaczego

"Obserwujemy, że większość użytkowników, którzy rezygnują z subskrypcji po 3 tygodniach, to osoby, które najintensywniej korzystały z funkcji śledzenia kalorii."

Insighty

To zrozumienie DLACZEGO ludzie zachowują się w określony sposób. To odkrycie ich prawdziwej, często ukrytej motywacji.

"Intensywne śledzenie kalorii, zamiast motywować, rodzi poczucie winy i presję po każdym, nawet najmniejszym odstępstwie od diety. Aplikacja z narzędzia pomocowego staje się dla nich codziennym źródłem stresu, co prowadzi do rezygnacji w poszukiwaniu ulgi psychicznej."

Źródło: Kantar (Insummit 2025)

Cechy rekomendacji użytecznej



Konkretność i pragmatyzm

Wskazują jedną, precyzyjną ścieżkę działania, wymagane zasoby oraz kroki wdrożenia (unikanie alternatyw i ogólników)



Wykonalność

Dostosowane do realnych możliwości jednostki i adresowane do osób mających na nie wpływ



Opłacalne

Skutki są łatwe do oceny, a wdrożenie nie wymaga nieproporcjonalnie dużego wysiłku względem korzyści.



Ewolucja, nie Rewolucja

W systemie funduszy preferowane są zmiany usprawniające, a nie wywracające system.

Transparentność i ograniczenie ryzyk

Uczciwość Badawcza

Jasny podział na twarde dane i opinie. Unikanie rozdźwięku między wnioskiem a rekomendacją.



Dyskusja o Ryzykach

Otwarte omawianie oporu kadr czy kosztów politycznych. Ukrywanie ryzyka = odrzucenie rekomendacji.



Rola Eksperta

Jakość rośnie, gdy stoi za nią autorytet eksperta, który potrafi obronić tezy w merytorycznym dialogu.

Nowy Standard: Rekomendacja jako Projekt

Stare Podejście

"Luźne zalecenie do rozważenia"



Karta Projektu

Każda przyjęta rekomendacja musi być traktowana jak pełnoprawny projekt wdrożeniowy.

Zasada Selekcji:

Lepiej wdrożyć 3 dopracowane projekty, niż przyjąć 20 ogólnych zaleceń.

**Karta
Rekomendacji**

PRIORYTET A

CEL WDROŻENIA

Optimalizacja procesu
oceny o 20%

TERMIN

IV Kwartał 2025

ZASOBY (LUDZIE / BUDŻET)

Zespół IT (40h), Budżet szkoleniowy (15k PLN)

PROJECT MANAGER (WŁAŚCICIEL)

 Anna Kowalska (Dep. Wdrożeń)

Ważne

Ważne

04

Budowanie akceptacji dla nowatorskich rekomendacji

Jak przełamać opór wobec trudnych
zmian?

Dlaczego system odrzuca innowacje?



Bariery Systemowe

System cechuje duża inercja i formalizm. Rozwiązania "rewolucyjne" postrzegane są jako zagrożenie dla płynności wdrażania (np. certyfikacji).



Autocenzura

Wykonawcy **(jeśli są w stanie)** nie proponują odważnych zmian, wiedząc, że zostaną one odrzucone lub "wycięte" z raportu na etapie konsultacji.



Efekt Końcowy

Nowatorskie pomysły trafiają do kosza lub zamieniane są na miękkie "zalecenia" w treści raportu, gdzie giną w tłumie informacji.

Mechanizm "Pre-commitment"



Psychologia Zmiany

Ludzie chętniej realizują działania, do których wcześniej się nieformalnie zobowiązali.



Działanie

Zbieranie nieformalnych deklaracji poparcia od decydentów jeszcze **przed** sformułowaniem ostatecznej rekomendacji.



Cel

Uniknięcie "szoku" przy odbiorze raportu i zbudowanie koalicji na rzecz zmiany.

Asysta poewaluacyjna (Post-evaluation)



"Chcemy, ale jak?"

Adresat zgadza się ze zmianą, ale brakuje mu czasu i kompetencji, by operacjonalizować ogólną ideę.



Pakiet Godzin

Ekspert nie zostawia Urzędu z raportem.
Pomaga przejść od idei do konkretnego.

**SOR: Szczegółowy Opis
Rekomendacji**

Korzyść: Gotowy wsad do regulaminów i kryteriów zwiększa szansę akceptacji.

Ewaluacja realizacji zasady partnerstwa 2021-2027

Etap 5:  Finalizacja Raportu 	Zbieranie uwag Zamawiającego do projektu raportu 	3.04.2026 	17.04.2026 	
	Przygotowanie i przeprowadzenie warsztatu implementacyjnego nr 2 	20.04.2026 	24.04.2026 	
	Wprowadzenie ostatecznych uwag do raportu końcowego 	24.04.2026 	11.05.2026 	
	Przekazanie raportu końcowego 		12.05.2026 	
Etap 6:  Asysta i uszczegółowienie produktów badania 	Finalizacja produktów dodatkowych 	12.05.2026 	1.06.2026 	
	Okres asysty 	12.05.2026 	21.07.2026 	





Sprzedaż korzyści i dywersyfikacja

Język Korzyści



Nowatorska rekomendacja musi jasno pokazywać, co adresat zyska (np. oszczędność czasu), a nie tylko co musi zrobić.

REKOMENDACJE



Obligatoryjne do wdrożenia (Projekty).

- ✓ Pełny monitoring
- ✓ Przypisana odpowiedzialność

ZALECENIA



Inspiracje i sugestie dla rozwiązań obarczonych ryzykiem.

"Decydent chętniej przyjmie nowatorski pomysł jako 'zalecenie do rozważenia', co pozwala idei przetrwać w organizacji."

Burza mózgów: Strategia przekonania do Innowacji

NOWA REKOMENDACJA

Automatyzacja AI Oceny Formalnej

Problem: Ocena formalna (0/1) angażuje setki godzin pracowników w każdym konkursie.

Rekomendacja: Wprowadzenie w nowym okresie programowania systemu opartego na AI **do oceny formalnej wniosków**, aby odciążyć ludzi od weryfikacji prostych błędów formalnych.



1. Argumentacja (Język Korzyści)



Co zyska pracownik (zysk osobisty), a co Dyrektor (zysk instytucji)?

2. Pre-commitment



Kogo i jak przekonasz nieformalnie, zanim raport trafi na biurko?

3. Bezpiecznik (Ryzyko)



Jak obniżyć lęk przed "błędem maszyny"? (np. hybryda, pilotaż)

05

PRACA

**Checklista i Strategia
Wdrożenia**



"Od Problemu do Rozwiązania"

Cel Warsztatu

Wspólnie wypracujemy praktyczne rozwiązania dla dwóch najczęstszych problemów. Pracujemy na konkretnych "Kejsach".

Zasada: Każdy zespół wybiera jeden temat (A lub B).

5' Wprowadzenie

25' Praca w Grupach

20' Prezentacja (4 min / grupa)

Temat A: Praca na "Żywym Organizmie"

Cechy rekomendacji użytecznej



Konkretność i Pragmatyzm

Musi precyzyjnie określać zasoby, kroki wdrożeniowe i odpowiedzialność.



Wykonalność Prawna

Musi być zgodna z ramami prawnymi i organizacyjnymi (chyba że celem jest zmiana prawa).



Bilans Zysków i Strat

Efekty muszą być mierzalne. Rekomendacje, których korzyść jest niejasna, są odrzucane.



Ewolucja, nie Rewolucja

W systemie funduszy preferowane są zmiany usprawniające, a nie wywracające system.

Twoja Check-lista

Zaproponuj 5 uniwersalnych pytań weryfikujących, które pozwoliłyby ocenić (przyjąć lub odrzucić) tę rekomendację.

1

2

3

4

5

Temat A: Praca na "Żywym Organizmie"

WNIOSEK Z BADANIA

W nadchodzących latach zwiększy się liczba gmin o liczbie ludności niewystarczającej do samodzielnego dostarczania swym mieszkańcom szeregu wymagających dużych nakładów lub specyficznych kwalifikacji usług publicznych. Działanie ma na celu podwyższenie gotowości do budowania związków międzygminnych jako instrumentu poprawiającego efektywność gospodarowania gmin.

REKOMENDACJA

Budowanie zachęt do tworzenia związków międzygminnych, w tym w ramach ZIT, do realizacji wybranych usług publicznych - działania informacyjne i szkoleniowe.

Adresaci

UMWO (DRP-pod
kątem zapisów
SRWO)
DZD/ ROPS
(szkolenia [m.in.](#) w zakresie CUS, JST)

SPOSÓB WDROŻENIA (SZCZEGÓŁOWY)

Właściwie zaprojektowane międzygminne porozumienie służące realizacji usług publicznych może stanowić remedium na problem z ich finansowaniem w obliczu malejących dochodów własnych i zmniejszającej się liczby ludności. Dotychczasowe doświadczenia pokazują jednak, że związki takie napotykają wiele trudności na etapie realizacji zadań, stąd też istotne jest zapewnienie wsparcia szkoleniowego.

Szkolenia z zakresu tworzenia i funkcjonowania związków międzygminnych (w tym Centrów Usług Społecznych zgodnie z ustawą z 19.07.2019 r.), ukierunkowanych na dostarczanie wybranych usług publicznych. W strategiach rozwojowych (wojewódzka, powiatowe, gminne) powinny znaleźć się zapisy zachęcające do tworzenia związków międzygminnych ze szczególnym uwzględnieniem związków gmin depopulacyjnych, jako nowego typu. Inicjowanie działania pozostaje w gestii samorządu województwa, który powinien wdrażać je w ramach własnych środków.

Temat A: Karta oceny rekomendacji

Przenieście 5 kluczowych pytań ze swojej Check-listy, uzasadnijcie krótko ocenę i podejmijcie decyzję końcową.

#	PYTANIE SPRAWDZAJĄCE	KRÓTKIE UZASADNIENIE	OCENA	
1			☐ SPEŁNIA	☐ NIE SPEŁNIA
2			☐ SPEŁNIA	☐ NIE SPEŁNIA
3			☐ SPEŁNIA	☐ NIE SPEŁNIA
4			☐ SPEŁNIA	☐ NIE SPEŁNIA
5			☐ SPEŁNIA	☐ NIE SPEŁNIA

WERDYKT KOŃCOWY:

☐ ODRZUCONA

☐ DO POPRAWY (ASYSTA)

☐ ZATWIERDZONA