



Załącznik do Uchwały Nr 19 / 382 / 15  
Zarządu Województwa Podkarpackiego  
w Rzeszowie  
z dnia 27 stycznia 2015r.

**Tabela wdrażania rekomendacji badania ewaluacyjnego  
Ocena działań informacyjnych – promocyjnych w ramach RPO WP 2007-2013.**

Część A – rekomendacje operacyjne						
Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji
1.	Brak w dokumentach planistycznych (Plan komunikacji, Roczne plany działań) diagnozy sytuacji wyjściowej, odniesienia się do warunków regionalnych procesu komunikacji, uszczegółowionych opisów grup docelowych. (rozdz. 3.1, s. 26-30)	Należy wprowadzić do dokumentów planistycznych (strategia komunikacji programu) brakujące elementy wykorzystując doświadczenia z RPO WP (w tym badania ewaluacyjne), a także wyniki innych badań i analiz. (rozdz. 3.1, s. 26-30)	IZ RPO WP 2014-2020.	Wprowadzenie niezbędnych zapisów (diagnoza sytuacji, odniesienie się do zróżnicowań regionalnych, uszczegółowienie opisów grup docelowych) do dokumentów planistycznych dot. komunikacji w perspektywie 2014-2020. Bazą dla nich mogą być raporty ewaluacyjne z 2011 r. i obecny, a także dostępne opracowania socjologiczne i inne raporty ewaluacyjne. Należy wziąć pod uwagę również wiedzę pracowników IZ nabytą w trakcie realizacji działań komunikacyjnych oraz	Rekomendacja do wdrożenia w całości.	I-II kw. 2015r.



**PROGRAM  
REGIONALNY**

NAKŁADOWA STRATEGIA ŚWIĘTOCHŁYŃ



WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



				doświadczenia z okresu 2007-2013.		
2.	<p>Analiza zestawu wskaźników zawartych w Planie komunikacji pokazuje, że jest to całościowy i stosunkowo prosty system przyczyniający się do ilościowego śledzenia postępu rzeczowego, finansowego i czasowego Planu komunikacji. Jego podstawowym mankamentem jest jednak brak ilościowych wskaźników pozwalających ocenić efekty prowadzonych działań informacyjnych RPO WP.</p> <p>(rozdz.3.2, s. 30-31)</p>	<p>W dokumentach planistycznych (strategia komunikacji programu) należy określić wskaźniki rezultatu i oddziaływania pozwalające ocenić efekty prowadzonych działań.</p> <p>Konieczne jest również wskazanie zakresu zmian, jakie mają zajść w wyniku interwencji.</p> <p>(rozdz.3.2, s. 30-31)</p>	<p>IZ RPO WP 2014-2020.</p>	<p>Wprowadzenie niezbędnych zapisów na temat zestawu wskaźników do dokumentów planistycznych dotyczących komunikacji w perspektywie 2014-2020. Dla wskaźników rezultatu/oddziaływania należy określić wartości bazowe na podstawie dostępnych wyników badań, analiz i/lub wiedzy osób zaangażowanych w działania informacyjno-promocyjne.</p>	<p>Rekomendacja w części do wdrożenia.</p> <p>W zapisach projektu Strategii komunikacji RPO WP 2014-2020 oraz w Rocznym planie działań informacyjno – promocyjnym na 2015 rok, wprowadzono wskaźniki rezultatu/oddziaływania. Zostały one oparte o wytyczne Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, które szczegółowo określiło, jakie wskaźniki rezultatu/oddziaływania mają zostać wprowadzone do dokumentów planistycznych dotyczących komunikacji w perspektywie 2014-2020.</p>	<p>III-IV kw. 2015r.</p>
3.	<p>Obecny cel główny Planu komunikacji nie dotyczy stricte sfery komunikacji.</p> <p>(rozdz. 3.1, s.29)</p>	<p>Rekomenduje się takie sformułowanie celów przyszłych dokumentów planistycznych, by odnosiły się stricte do sfery komunikacji.</p> <p>(rozdz. 3.1, s.29)</p>	<p>IZ RPO WP 2014-2020.</p>	<p>Rekomendacja powinna zostać uwzględniona przez zespół opracowujący strategię komunikacji programu poprzez określenie celu głównego i celów szczegółowych, w taki sposób, aby odnosiły się tylko do sfery komunikacji. Pomocne może być wykorzystanie kryteriów SMART.</p>	<p>Rekomendacja w części do wdrożenia.</p> <p>W zapisach projektu Strategii komunikacji RPO WP 2014-2020 oraz w Rocznym planie działań informacyjno – promocyjnym na 2015 rok, określono cel</p>	<p>II poł. 2015r.</p>



					główny i cele szczegółowe, które odnoszą się do sfery komunikacji. Zostały one oparte o wytyczne Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, które szczegółowo określiło cele, jakie powinny zostać wprowadzone do dokumentów planistycznych dotyczących komunikacji w perspektywie 2014-2020.	
4.	Mniejsze niż zakładano zainteresowanie kontaktem elektronicznym (email) z PI i PK. Nie osiągnięto wartości docelowych wskaźnika dotyczącego liczby odpowiedzi udzielonych drogą elektroniczną (zarówno w przypadku Punktów Informacyjnych jak i Konsultacyjnych) przy jednoczesnym znacznym przekraczaniu wartości wskaźników dotyczących liczby odpowiedzi udzielonych	Należy w większym stopniu uwzględnić duże zainteresowanie kontaktem osobistym i telefonicznym z pracownikami PI i PK w przyszłych wartościach docelowych tego typu wskaźników, jak i zasobach kadrowych punktów. (rozdz. 3.3, s.33-34, 42)	Oddział informacji Funduszach Europejskich, Departament Rozwoju Regionalnego.	Zwiększenie wartości wskaźników dotyczących liczby odpowiedzi udzielonych drogą telefoniczną oraz liczby osób odwiedzających punkty przy jednoczesnym zmniejszeniu wartości docelowych wskaźnika dotyczącego liczby odpowiedzi udzielonych drogą elektroniczną. Należy przeprzewadzić ocenę obciążenia zadaniami poszczególnych PI/PK i w razie potrzeby zwiększyć zatrudnienie.	Rekomendacja w części wdrożona.  W związku z większą ilością zadań realizowanych przez Sieć Punktów Informacyjnych Województwa Podkarpackiego (PIFE) zwiększono zatrudnienie.  W zakresie zwiększenia w dokumentach planistycznych wartości docelowych wskaźników dotyczących liczby odpowiedzi udzielanych drogą telefoniczną oraz liczby osób odwiedzających	-



	drogą telefoniczną oraz liczby osób odwiedzających punkty. (rozdz. 3.3, s.33-34, 42)				punkty konsultacyjne/informacyjne, nie rekomendacja zostanie wdrożona, gdyż Plan działań informacyjno-promocyjnych dla perspektywy 2014-2020 nie zawierają tego typu wskaźników. Wszystkie wskaźniki, jakie będą się odnosić do tego typu działań zostały narzucone przez MIR.	
5.	RPO WP obecne jest na głównych portalach społecznościowych, które cieszą się największą popularnością. Sama obecność jednak nie wystarczy, negatywnie ocenić należy umiejętność wywoływania reakcji zwrotnych, wchodzenia w interakcje przez odbiorców poszczególnych treści. (rozdz. 3.11, s.110-116)	Wykorzystywanie mediów społecznościowych w celu wywoływania dialogu z odbiorcami, zamieszczania komentarzy (zalecane jest odblokowanie tej opcji w profilu na YouTube), wywoływanie, a potem monitorowanie reakcji zwrotnych. (rozdz. 3.11, s.110-116)	IZ RPO WP 2014-2020.	Można to osiągnąć poprzez zmianę sposobu prezentowania treści z modelu informującego na model interakcyjny - co z kolei można osiągnąć poprzez formułowanie komunikatu, który będzie w pewien sposób „wymuszał” reakcję, np. poprzez dodawanie na koniec wpisu pytania o przemyślenia, reakcję, odbiór prezentowanych treści czy wydarzeń których one dotyczą. Innym działaniem może być wykorzystanie potencjału gier on-line.	Rekomendacja odrzucona.  Podjęmowanie działań prowadzonych na portalach społecznościowych nie jest rekomendowane jako skuteczny instrument komunikacji w perspektywie 2014-2020. Powyższa informacja została przekazana na spotkaniu Grupy ds. sterującej informacją i promocji, które odbyło się w dniach 11-12 grudnia 2014r. w Warszawie.	
6.	Średnio tylko co drugi mieszkaniec i co drugi beneficjent (w tym	Należy tworzyć komunikaty, których indeks FOG (indeks	IZ RPO WP 2014-2020/ Oddział Informacji	Opiniowanie formułowanych komunikatów przez językoznawcę i/lub stosowanie	Rekomendacja w części do wdrożenia (warunkowo).	Ciągła; Perspektywa 2014-2020.



przypadku przedsiębiorca) jest w stanie w pełni rozumieć niemal wszystkie formułowane komunikaty w przekazach informacyjnych i promocyjnych. (rozdz. 3.7, s.51-69)	czytelności tekstu) będzie w granicach 9, czyli będzie zrozumiały dla osoby z wykształceniem co najmniej gimnazjalnym. (rozdz. 3.7, s.51-69)	Funduszach Europejskich, Departament Rozwoju Regionalnego.	i rozwijanie badania poziomu zrozumiałości przekazów za pomocą narzędzi określających szczegółowo indeks FOG.	Komunikaty formułowane realizacji informacyjno promocyjnych będą pisane i przekazywane językiem prostym i zrozumiałym dla potencjalnego beneficjenta Programu, co wynika z zapisów projektu Strategii komunikacji polityki spójności na lata 2014- 2020. Na obecnym etapie znajomości przez potencjalnych beneficjentów i beneficjentów pojęcia „Fundusze Europejskie” oraz mechanizmów ich wdrażania i funkcjonowania, nie jest konieczna ingerencja językoznawcy zewnętrznego w przygotowanie treści poszczególnych komunikatów. Rozważa się natomiast przeprowadzenie przez sieć PIFE wewnętrznego szkolenia w zakresie komunikacji oraz jasności formułowania przekazu dla pracowników	
---	--	--	---	--	--



					odpowiedzialnych za wdrażanie i zarządzanie RPO WP 2014-2020.	
7.	Nadawca w większości swoich przekazów operuje w obrębie jednego kodu i jednej narracji, nie wchodząc w relacje z innymi możliwymi (i rzeczywistymi) obecnymi w obiegu społecznym narracjami. Pozostając w obszarze jednego kodu i nie podejmując próby translacji na inne –jakość przekazu można poprawiać tylko poprzez czynienie języka przekazu bardziej zrozumiałym, dostosowanym do kompetencji kognitywnych odbiorców. Tego typu teksty mają jednak ograniczony potencjał zmiany postaw społecznych. Z powodu potencjalnych trudności gospodarczych i politycznych w kraju i na zewnątrz, a także ze	Należy w tworzeniu komunikatów uwzględnić w większym stopniu fakt, iż ich odbiorca może być nastawiony sceptycznie do samego Nadawcy, a także interpretować jego komunikaty w kategoriach własnego kodu. (rozdz. 3.7, s. 70-73, rozdz. 3.14, s. 128)	IZ RPO WP 2014-2020/ Oddział Informacji Europejskich, Departament Rozwoju Regionalnego.	Zwiększenie udziału grup pośredniczących w przekazie informacji oraz w promocji i – z jednej strony – konsultowanie z nimi tego przekazu, a – z drugiej strony – aktywizowanie ich w kierunku tworzenia własnego przekazu. Dotyczy to: a) dziennikarzy – co jest robione obecnie i należałoby jedynie w większym stopniu pozyskiwać i wykorzystywać informacje zwrotną, pochodzącą od nich; b) partnerów społecznych, którzy mogą (powinni mieć) lepszy niż Nadawca kontakt z grupami, które reprezentują; Poprawę skuteczności perswazyjnej uzyskać można również poprzez zatrudnienie agencji PR, odpowiedzialnej za tę stronę przekazu.	Rekomendacja w części do wdrożenia.  Zgodnie z zapisami projektu Strategii komunikacji polityki spójności na lata 2014-2020 każda IZ RPO zobowiązana jest do współpracy z partnerami zewnętrznymi.  Zwiększona zostanie współpraca na szczeblu komunikacji z dziennikarzami i partnerami społeczno – gospodarczymi w zakresie informacji i promocji.  Rekomendacja w zakresie zatrudnienia agencji PR, odpowiedzialnej za skuteczność przekazu – odrzucona – rolę taką skutecznie pełnić mogą pracownicy biura prasowego UMWP.	Ciągła; Perspektywa 2014-2020



	<p>względem na wzrost liczby osób, do których przekaz o FE dociera, należy liczyć się z faktem, że wśród odbiorców przekazu będzie wzrastać liczba odbiorców nastawionych sceptycznie lub dysponujących wiedzą</p>	<p>Mieszkańcy patrzą na środki unijne z perspektywy własnych korzyści. Dotyczy to także RPO WP. Podobnie kształtują się potrzeby informacyjne, w których mieszkańcy oczekują informacji o tym, jakie korzyści uzyskają bezpośrednio oni sami. W następnej kolejności chcieliby się dowiedzieć jak na środkach z RPO WP skorzysta ich miejsca pracy (firma, instytucja) i miejsce zamieszkania (miejscowość, gmina). Dopiero w następnej kolejności chcą wiedzieć co może zyskać na tym</p>	<p>Należy w tworzeniu komunikatów uwzględnić w większym stopniu perspektywę korzyści indywidualnych odbiorcy, osobistą perspektywę mieszkańca regionu. (rozdz. 3.7, s.85-86)</p>	<p>IZ RPO WP 2014-2020.</p>	<p>W przekazie należy brać pod uwagę, że ich odbiorca zadaje sobie zwykle pytanie: co ja z tego mam, będę miał? Nośną formułę przekazu jest też odwoływanie się do doświadczeń osób, o których odbiorca może powiedzieć: to ktoś jak ja. Pozytywne skutki FE dla takiej osoby, przedstawione w przekazie mają większą siłę przekazu, niż informacje dla niej abstrakcyjne.</p>	<p>Rekomendacja do wdrożenia w całości. W perspektywie finansowej 2014-2020 nadal kontynuowane będą komunikaty, odwołujące się do indywidualnych/osobistych korzyści odbiorców przekazu.</p>	<p>Ciągła; Perspektywa 2014-2020</p>
--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--



	<p>województwo. Działania informacyjne postrzegane są jako dostarczające informacji w odwrotnej kolejności: najpierw województwo, później powiat, gmina, miejscowość, firma i na końcu mieszkańcy. (rozdz. 3.7, s.85-86)</p>					
9.	<p>W szkoleniach dotyczących RPO WP dużo części biorą udział przedstawiciele JST niż przedsiębiorcy. Ci ostatni tłumaczą to brakiem czasu związanym z obowiązkami firmowymi. (rozdz. 3.12, s.117-118)</p>	<p>Należy wprowadzić możliwość transmisji on-line szkoleń oraz udostępnianie nagrań video w materiałach ze szkoleń, a także wprowadzić formy distance learningu. (rozdz. 3.12, s.117-118)</p>	<p>Oddział Informacji Funduszy Europejskich, Departament Rozwoju Regionalnego.</p>	<p>W pierwszej kolejności należy wprowadzić nagrywanie szkoleń jako standard obowiązujący (szkolenia dostępne w archiwum). W kolejnym etapie należy sprawdzić możliwości w zakresie szkoleń on-line (techniczne, organizacyjne) i ewentualnie w przypadku pozytywnych opinii wprowadzić narzędzia pozwalające na tego typu formę komunikacji.</p>	<p>Rekomendacja w części do wdrożenia (warunkowo).</p> <p>Rozważyć się możliwość udostępniania nagrań video oraz materiałów szkoleniowych z przeprowadzonych przez sieć PIFE spotkań informacyjnych.</p> <p>Warunkiem wdrożenia rekomendacji w tym zakresie będą możliwości techniczne i organizacyjne.</p> <p>W przypadku szkoleń organizowanych przez Oddział informacji i promocji Departamentu Zarządzania RPO, rekomendacja nie zostanie wdrożona. Przeprowadzenie</p>	IV kw. 2015r.





					<p>szkoleń dla beneficjentów RPO WP, zlecane jest firmie zewnętrznej. Nagrywanie tego typu szkoleń i udostępnianie ich na stronie internetowej, wiąże się z uzyskaniem praw autorskich od osób prowadzonych dane szkolenie oraz zgody publicznego udostępniania swojego wizerunku, co pociąga za sobą m.in. zdecydowanie większe koszty na organizację tego typu szkoleń.</p>	<p>Ciągła; Perspektywa 2014-2020</p>
10.	<p>W miarę realizacji RPO w perspektywie 2014-2020 w warunkach spowolnienia gospodarczego wzrastać będzie liczba odbiorców nastawionych sceptycznie do FE. Ze względu na prowadzone od lat skuteczne działania informacyjno-promocyjne oraz wzrastające zainteresowanie społeczne FE przyrasta</p>	<p>Należy uwzględnić w formułowaniu przekazu, że odbiorca dysponuje często dość szczegółową wiedzą na temat FE. (rozdz. 3.14, s.125-127)</p>	<p>IZ RPO WP 2014-2020.</p>	<p>Odbiorca może być zainteresowany takimi kwestiami jak: efektywność wsparcia w ramach FE, przypadki nietrafionych inwestycji, adekwatność tego wsparcia w stosunku do potrzeb kraju, regionu i jego miejsca zamieszkania (gminy, powiatu, miasta), prawidłowość dystrybucji środków unijnych, jawność procedur, prostota lub stopień komplikacji procedur na tle innych krajów UE, wpływ Polski na kierunki wsparcia, itp. Tego typu tematy należą w większym niż dzisiaj stopniu</p>	<p>Rekomendacja do wdrożenia w całości.</p> <p>W perspektywie finansowej 2014-2020 nadal kontynuowany będzie rzetelny przekaz związany z informowaniem o wdrażaniu RPO WP.</p>	



	<p>również i zyskuje na szczegółowości wiedza grup docelowych tych działań. Oznaczać to może także ryzyko zwiększenia się sceptycyzmu u odbiorców przekazu. (rozdz. 3.14, s.125-127)</p>			<p>włączać do przekazu związanego z RPO WP, zarówno przekazu bezpośredniego IZ, jak przekazywanego przez dziennikarzy jako grupę pośredniczącą.</p>		
11.	<p>Ze względu na poszerzający się krąg interesariuszy RPO WP wzrastać będzie różnicowanie poziomów wiedzy na temat FE. (rozdz. 3.14, s.127-129)</p>	<p>Należy uwzględnić w formułowaniu przekazu konieczność formułowania go na wielu poziomach percepcji. (rozdz. 3.14, s.127-129)</p>	<p>IZ RPO WP 2014-2020.</p>	<p>W segmentacji grup docelowych należy uwzględnić rozróżnienia poziomów percepcji w grupach docelowych. Np. w grupie ogółu mieszkańców uwzględnić należy co najmniej trzy segmenty: niemających żadnej wiedzy o FE, nieidentyfikujących skutków FE; stykających się z FE jako świadomi użytkownicy efektów Programu (np. mieszkańcy zrewitalizowanych miast i dzielnic, użytkownicy dróg itp.); stykających się z FE jako beneficjenci bezpośredni lub pośredni (np. pracownicy firm, korzystających z dofinansowania, pracownicy samorządów, wykonawcy inwestycji itp.). W przypadku grupy docelowej beneficjentów należy dokonać rozróżnień między już wykorzystującymi</p>	<p>Rekomendacja w części do wdrożenia.</p> <p>Projekt Strategii komunikacji polityki spójności na lata 2014-2020 ściśle określa segmenty grup docelowych, które należy uwzględnić w formułowaniu przekazu, tj. beneficjenci (faktyczni i potencjalni) – liderzy zmian, uczestnicy projektów (faktyczni i potencjalni) oraz odbiorcy przekazu, rozumiani jako szeroko pojęta opinia publiczna.</p> <p>Projekt Strategii komunikacji RPO WP 2014-2020, który oparty został na krajowym projekcie strategii komunikacji, zawierać będzie podział na grupy docelowe</p>	<p>Ciągła, Perspektywa 2014-2020</p>



			środki i tymi, którzy dotąd się o nie starali (istotne zwłaszcza w przekazy kierowanym do przedsiębiorców).	formułowaniu przekazu, ale wyłącznie w przypadku podziału potencjalnych faktycznych beneficjentów. Pozostałe grupy docelowe, zaproponowane przez ewaluatora nie zostaną uwzględnione, gdyż nie są zawarte w nadrzędnym dokumencie przekazanym przez MIR.	
12.	W komunikacji w perspektywie 2014-2020 wzrastać będzie rola internetu jako kanału przekazu, a przede wszystkim mediów społecznościowych. Uwzględnić też należy narastającą konwergencję mediów elektronicznych: telewizji i radia w oparciu o internet, w tym ich zwiększającą się interaktywność. Interaktywne korzystanie z mediów, które obecnie jest domeną konsumentów-	W przekazy związanym z RPO WP należy w większym stopniu niż dotychczas brać pod uwagę jako kryterium oceny zatrudnianych firm ich doświadczenie z zakresu social media oraz organizowania kampanii interaktywnych, tworzenia aplikacji w oparciu o media społecznościowe, itp. (rozdz. 3.14, s.128-129)	IZ RPO WP 2014-2020.	Zatrudnianie agencji social media, uwzględnianie w strategii komunikacji programu w jak największym stopniu działań prowadzonych w mediach społecznościowych lub konwergentnie, w wielu rodzajach mediów, z uwzględnieniem ich „usięciowienia” poprzez internet.	Rekomendacja odrzucona.  Oddział informacji i promocji nie będzie podejmował działań prowadzonych na portalach społecznościowych, w związku z czym nie będzie potrzebna współpraca z agencją social media. Narzędzie to nie jest rekomendowane jako skuteczny instrument komunikacji w perspektywie 2014-2020, co zostało przekazane na spotkanie Grupy ds. Sterującej informacją i promocją, które odbyło się w



prekursorów, czyli tych, którzy korzystają z produktu w momencie pojawienia się na rynku – stanie się powszechną formą wykorzystywania mediów. Należy liczyć się z zanikającą siłą oddziaływania prasy papierowej. (rozdz. 3.14, s. 128-129)				dniach 11-12 grudnia 2014r. w Warszawie.	
---	--	--	--	--	--

#### Część B – rekomendacje kluczowe

Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji
1.	Brak rozróżnień między programami w percepcji wielu grup docelowych. Nie stwarza to poważniejszego zagrożenia w przypadku ogółu mieszkańców, choć w sposób oczywisty utrudnia promocję marki programów regionalnych. W przypadku potencjalnych beneficjentów może oznaczać trudności w	Należy promować fundusze regionalne również na poziomie krajowym, jako fundusze dla regionów. Informacja kierowana do beneficjentów powinna być informacją o całym spectrum możliwości uzyskania dofinansowania na swoje przedsięwzięcie, a nie wyłącznie w zakresie RPO. (rozdz. 3.8, s.75-79; rozdz. 3.9, s.90)	MIR/ IZ RPO WP 2014-2020.	W przypadku ogółu mieszkańców – przeprowadzenie na początku perspektywy finansowej 2014-2020 (czyli w stosunkowo niedługim czasie) ogólnopolskiej, skoordynowanej kampanii promującej fakt gospodarowania przez regiony częścią środków unijnych (kampania meta-regionalna). W przypadku beneficjentów i potencjalnych beneficjentów rozwiązaniem może być zastosowanie internetowych dedykowanych narzędzi	Rekomendacja do wdrożenia w całości (warunkowo). Kampania RPO WP 2014-2020 zostanie zrealizowana po realizacji tożsamego zadania na szczeblu centralnym, tj. przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju.	I-IV kw. 2015r.



	zorientowaniu się, w którym z programów poszukiwać możliwości dofinansowania. (rozdz. 3.8, s.75-79; rozdz. 3.9, s.90)		informowania, za pomocą których przekazywana byłaby informacja o różnych funduszach.		
Część C – rekomendacje horyzontalne					
Lp.	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia
-	-	-	-	-	Termin realizacji

WICEMARSZAŁEK WOJEWÓDZTWA  
  
Maria Kurowska