



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



RAPORT KOŃCOWY Z BADANIA EWALUACYJNEGO

**„Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli
Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa
Podlaskiego na lata 2007-2013”**

Zamawiający

Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym
Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Wykonawca

Konsorcjum
IBC GROUP Central Europe Holding Ltd.
&
Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr

Warszawa, czerwiec 2009

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Zlecającym badanie jest Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013.

Zgodnie z Umową zawartą w dniu 9 kwietnia 2009 r. pomiędzy: Województwem Podlaskim a konsorcjum **IBC GROUP Central Europe Holding Ltd. Sp. z o.o. – lider Konsorcjum & Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr – Partner Konsorcjum** (Wykonawca), w terminie do dnia 4 czerwca 2009 r., Wykonawca zobowiązany jest do przedstawienia raportu końcowego.

W skład zespołu badawczego Wykonawcy wchodzi:

Katarzyna Puchalska – Kierownik Zespołu Projektowego

Justyna Żynel-Etel – Specjalista ds. badań ilościowych

Bogusław Plawgo – Specjalista ds. badań jakościowych

Joanna Bołtryk – Ewaluator

Anna Grabska – Ewaluator

Dariusz Perło – Ewaluator

Raport końcowy, zgodnie z zapisami zawartymi w ofercie, zawiera wnioski sformułowane w oparciu o pytania badawcze i posiada następującą strukturę:

1. Streszczenie raportu – max. 5 stron A4 w wersji polskiej i angielskiej;
2. Spis treści;
3. Wprowadzenie;
4. Opis metodologii badania;
5. Opis wyników ewaluacji;
6. Wnioski i zhierarchizowane rekomendacje;
7. Aneksy zawierające zestawienia danych oraz źródeł informacji wykorzystanych w badaniu ewaluacyjnym.

Raport końcowy został opracowany zgodnie ze *Standardami Ewaluacji* Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



1. STRESZCZENIE RAPORTU (WERSJA POLSKA)

Niniejszy raport ma na celu przedstawienie wyników badania ewaluacyjnego pn. „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013”. Realizatorem badania było Konsorcjum w składzie: IBC GROUP Central Europe Holding Ltd. & Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr.

Badanie prowadzono w okresie od 9 kwietnia do 4 czerwca 2009 r. na zlecenie Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego (IZ RPOWP).

Głównym celem badania ewaluacyjnego była **ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013, wskazanie jego ewentualnych niedoskonałości oraz zaproponowanie sposobów zwiększenia jego skuteczności i efektywności.**

W ramach badania wykorzystano następujące metody badawcze:

- ➔ **Analiza dokumentów (Desk Research)** – analizie poddano dokumenty dotyczące systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP oraz wszystkie inne dokumenty dotyczące Programu, jak również dokumenty wewnętrzne, takie jak: regulamin organizacyjny, informacje dotyczące zatrudnienia czy informacje o ukończonych i planowanych szkoleniach. W ramach Desk Research uwzględniono również inne źródła informacji, takie jak Portal Wewnętrzny Departamentu Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym.
- ➔ **Pogłębione wywiady indywidualne (IDI)** – zostało przeprowadzonych ogółem 25 wywiadów pogłębionych. Badaniem objęto dwie grupy respondentów: kadre kierowniczą (11 wywiadów) zajmującą się zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą RPOWP oraz pozostałych pracowników (14 wywiadów).
- ➔ **Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)** – przeprowadzono dwa FGI w podziale na: kadre kierowniczą (8 osób) oraz pracowników szeregowych (7 pracowników).
- ➔ **Internetowy wywiad kwestionariuszowy (CAWI)** – badaniem objęto wszystkich pracowników (według stanu na dzień 1 kwietnia 2009 r.) odpowiedzialnych za realizację zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP. W badaniu udział wzięło 56 pracowników, co stanowi frekwencję na poziomie 70%.
- ➔ **Obserwacja** – była prowadzona przez ewaluatorów w czasie trwania całego badania. Obserwacja została wykorzystana między innymi do oceny komunikacji wewnętrznej, portalu internetowego, warunków lokalowych, wyposażenia w sprzęt komputerowy, środki transportu i inne zasoby służące do prawidłowej realizacji zadań związanych z RPOWP.
- ➔ **Panel ekspertów (Analiza SWOT)** – odbył się w końcowej fazie realizacji badania. Analiza SWOT została przeprowadzona na podstawie całego zgromadzonego materiału badawczego: zarówno dokumentów programowych, jak i w oparciu o wyniki badań ilościowych i jakościowych. Technika analizy SWOT wykorzystano do uporządkowania informacji, opracowania analizy funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP oraz określenia jego mocnych i słabych stron, jak też do oceny szans i zagrożeń.

Cele szczegółowe badania ujęto w siedem obszarów badawczych. Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski z badania ewaluacyjnego.

1. Ocena potencjału ludzkiego w IZ RPOWP zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP

Wyniki badania wskazują, że tempo dochodzenia do docelowego stanu zatrudnienia w Departamencie Zarządzania (DZ RPO) jest zgodne z harmonogramem. Proces realizowany jest etapami – stan zatrudnienia na koniec kwietnia 2009 r. osiągnął 80% stanu docelowego zakładanego na koniec roku 2009.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Fluktuacja kadr nie stanowi problemu zagrażającego osiągnięciu celów RPOWP. Główny wpływ na zmianę miejsc pracy poszczególnych pracowników miała przeprowadzona zmiana struktury organizacyjnej. Na możliwość wystąpienia problemu fluktuacji w przyszłości mogą mieć wpływ czynniki o charakterze wewnętrznym, do których należy, jak wskazują wyniki badania, brak efektywnego systemu motywowania pracowników, jak i czynniki o charakterze zewnętrznym, np. wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę ze strony innych organizacji, które mogą zaproponować pracownikom DZ RPO konkurencyjne warunki zatrudnienia.

Ze względu na specyfikę procesu rekrutacji, poziom zatrudnienia w DZ RPO wzrasta skokowo – jednorazowo przyjmowane są do pracy większe grupy pracowników. Biorąc pod uwagę powyższe oraz ze względu na potrzeby związane z usprawnieniem komunikacji i koordynacji pracy między Referatami, w badaniu rekomendowano zastosowanie procedury rotacji nowo zatrudnionych pracowników pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi DZ RPO.

Wyszkolenie i doświadczenie pracowników jest odpowiednie w stosunku do wykonywanych przez nich obowiązków. Ponadto wyniki badania wskazują, że zdaniem większości pracowników (87%) funkcjonujący w IZ RPOWP system identyfikacji potrzeb kadrowych zapewnia optymalną realizację zadań RPOWP. Dobrze oceniana jest zarówno procedura rekrutacji i selekcji pracowników (testy i rozmowy dotyczą kwestii, które rzeczywiście są ważne na danym stanowisku pracy), jak i poziom przygotowania pracowników do realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą RPOWP (odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie i wykształcenie).

Dla usprawnienia systemu rekrutacji, rekomendowane jest uszczegółowienie wymagań dotyczących wiedzy i umiejętności pracowników w opisach stanowisk pracy, szczególnie w odniesieniu do osób odpowiedzialnych za kwestie techniczne (projekty inwestycyjne) oraz stały monitoring dopasowania poziomu wiedzy pracowników do realizowanych zadań (z uwagi na częste zmiany np. przepisów i ich wykładni).

Ze względu na specyfikę IZ RPOWP – często zmieniające się przepisy i wytyczne oraz znaczący udział w strukturze zatrudnienia osób o krótkim stażu pracy, ważnym wyznacznikiem skuteczności realizacji zadań DZ RPO jest prawidłowe funkcjonowanie systemu szkoleń pracowniczych. Dostęp do szkoleń podnoszących kwalifikacje w IZ RPOWP można ocenić jako dobry – wskaźnik liczby szkoleń przypadających na jednego pracownika w 2007 roku wyniósł 4 (ogółem 312 osoboszkoleń; liczba szkoleń x liczba uczestników), a w roku 2008 – 7 szkoleń (622 osoboszkoleń). Jeśli chodzi o częstotliwość – liczba przeprowadzonych szkoleń została oceniona pozytywnie przez średnio co drugiego pracownika (52,9%). Poziom szkoleń, w których brali oni udział, został przez nich oceniony dobrze (82,7%), zaś zdobytą wiedzę pracownicy określali jako przydatną (89,3%). W strukturze szkoleń szczególne znaczenie mają te, które przygotowują do realizacji zadań nowo zatrudnionych pracowników. Ten rodzaj szkoleń pozytywnie oceniło 55,8% respondentów. System planowania szkoleń jest opracowany w sposób zapewniający dopasowanie szkoleń do potrzeb pracowników. Warto podkreślić, że tematyka realizowanych szkoleń jest bardzo szeroka (są to szkolenia zarówno grupowe, jak i indywidualne). Pracownicy mogą także podnosić kwalifikacje na studiach podyplomowych z wielu dziedzin (przede wszystkim związanych z wdrażaniem programów operacyjnych, ich rozliczaniem, kontrolą itp.). Wyrażana w badaniach potrzeba większej liczby szkoleń wynika raczej nie z tego, że szkoleń jest za mało. Czynnikiem zwiększającym skuteczność szkoleń mogłoby być zwiększenie zakresu przekazywanego materiału, związane z wydłużeniem średniego czasu trwania szkolenia. W szczególności niewystarczające wydają się szkolenia jednodniowe.

W oparciu o wyniki ewaluacji, rekomendowane jest dopracowanie systemu upowszechniania wiedzy wewnątrz organizacji i opracowanie procedury zarządzania wiedzą w DZ RPO, tj. upowszechnianie pozyskanej przez pracowników wiedzy obejmującej np. powielanie materiałów i zamieszczanie ich w Intranecie czy stworzenie systemu szkoleń wewnętrznych.

W badaniu analizowano również system wynagradzania i motywowania pracowników DZ RPO. Ankietowani pracownicy nie są w pełni zadowoleni z obecnego poziomu wynagrodzeń oraz z systemu

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



motywacyjnego. Nie mają jasności co do tego, na jakich zasadach formalnych funkcjonuje istniejący system motywacyjny. Pozapłacowe narzędzia motywacji są generalnie oceniane pozytywnie, szczególnie jako wartość dodaną pracownicy postrzegają studia podyplomowe finansowane przez pracodawcę. Ponadto pracownicy zwracają uwagę na możliwość większego wykorzystania elementów podnoszących prestiż ich pracy (np. listy pochwalne, dyplomy, publiczne pochwały wyróżniających się osób i komórek). Spośród narzędzi motywacji materialnej najwyżej oceniana jest płaca i jej wysokość, obecnie postrzegana jako niesatysfakcjonująca. Inne środki motywacji, takie jak premie, nagrody, mogłyby natomiast stanowić uzupełnienie w powiązaniu z przejrzystym systemem ocen okresowych. Zdania na temat skuteczności obecnie funkcjonującego w UM systemu ocen pracowniczych są podzielone. W badaniu ankietowym większość pracowników (76,5%) stwierdziła, że ocenianie pracowników odbywa się wedle jasnych kryteriów. Źródła problemów z oceną i motywowaniem pracowników postrzegane są raczej jako wynikające z funkcjonującego systemu, a nie np. z postawy kadry kierowniczej. Wyniki oceny powinny też znajdować większe przełożenie na decyzje o awansie czy przedłużeniu zatrudnienia. Innym problemem jest, że ocena ma charakter opisowy, same kryteria są uszczegółowione w opisach.

W badaniu rekomendowano dodanie do opisów charakterystyki różnych poziomów spełniania każdego z kryteriów. W tym celu system powinien zostać w większym stopniu sparametryzowany. Decydując się na taki system należałoby pomyśleć o zwiększeniu liczby kryteriów i stosowaniu tych samych kryteriów dla pracowników realizujących te same zadania. Zaproponowano wytyczne do systemu ocen i motywacji, w oparciu o które powinien być skonstruowany system motywacyjnego wynagradzania pracowników. Wprowadzanie zmian w systemie ocen i motywacji powinno być uzupełnione o cykl szkoleń na ten temat skierowanych do kadry kierowniczej DZ RPO.

2. Ocena systemu organizacyjnego obejmującego zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWP

Na obecnym etapie funkcjonowania struktury organizacyjnej (po wprowadzonych ostatnio zmianach) trudno wskazywać jej wady i ewentualne kierunki rozwoju. Ocena wprowadzonych zmian pozwala wnioskować, że w nowej strukturze, zdominowanej przez funkcjonalne grupowanie stanowisk, największym wyzwaniem jest zapewnienie właściwego przepływu informacji i koordynacji działań poszczególnych jednostek oraz zapewnienie poczucia wspólnej misji całej IZ. Wprowadzone zmiany struktury organizacyjnej – w postaci przekształcenia pięciu Referatów wdrożeniowych w dwa Referaty, które zajmują się naborem, oceną wniosków i podpisywaniem umów i dwa Referaty, które zajmują się wnioskami o płatność – pozwolą na szybką ocenę wniosków o płatność, a co z tym idzie większą szybkość obsługi wniosków o płatność i wypłacania pieniędzy Beneficjentom. Ponadto dzięki koordynacji współpracy między odpowiednimi Referatami oceny i wyboru projektów oraz Referatami rozliczeń i płatności możliwe będzie zapewnienie spójności działań i identyfikacji z celami związanymi z wdrażaniem odpowiednich części RPOWP. Większość (66,1%) pracowników DZ RPO biorących udział w badaniu uważa, że obecna struktura organizacyjna DZ zapewnia efektywną realizację RPOWP. W ramach istniejącej struktury organizacyjnej rekomendowano rozwiązania wynikające z konieczności zwiększania intensywności realizacji zadań, polegające na zaangażowaniu w pełnym wymiarze czasu pracy prawnika, eksperta w dziedzinie prawa unijnego. Rekomendowano również zaangażowanie specjalisty w zakresie prawa zamówień publicznych, który byłby odpowiedzialny za przeprowadzenie postępowań przetargowych oraz sprawowałby merytoryczną opiekę nad kontrolą dokumentacji przetargowej Beneficjentów.

Analiza dokumentacji (Uchwała Nr 155/226/09 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 31 marca 2009 r.) wskazuje, że podział zadań poszczególnych Referatów jest prawidłowo zdefiniowany i umożliwia DZ RPO prowadzenie spraw z zakresu pełnienia funkcji IZ RPOWP. Potwierdzają to wyniki badania pracowników DZ. Badanie wykazało, że występują problemy z koordynacją zadań realizowanych przez kilka

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Referatów. W przypadku zadań, które wymagają zaangażowania osób pracujących w różnych Referatach, do realizacji nowych lub niestandardowych problemów powoływane są zespoły zadaniowe, chociaż proces ten nie jest uregulowany formalnie. W związku z powyższym rekomendowano sformalizowanie procesu powołania zespołów zadaniowych (dobór członków zespołu, podział zadań i odpowiedzialności). Rozbudowanie systemu angażowania do zespołów zadaniowych pracowników z różnych Referatów w sposób pozytywny mogłoby wpłynąć na współpracę między nimi po zakończeniu pracy zespołu oraz budowałoby poczucie potrzeby działania na rzecz wspólnego celu.

W związku z koniecznością większej koordynacji prac między Referatami na rzecz realizacji celów RPOWP, rekomendowano ponadto wprowadzenie funkcji koordynatora w randze wicedyrektora, który nie tylko koordynowałby współpracę pomiędzy Referatami, ale dbałby również o przepływ informacji między nimi, a w przypadku powołania zespołu zadaniowego, nadzorowałby jego pracę. Ze względu na usprawnienie systemu komunikacji, integracji zespołów i poprawy jakości współpracy między Referatami, rekomendowano również prowadzenie regularnych cotygodniowych zebrań kadry kierowniczej z dyrekcją.

3. Ocena systemu komunikacji w IZ RPOWP w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP

Na podstawie przeprowadzonego badania stwierdzić można, że komunikacja wewnątrz DZ RPO funkcjonuje właściwie. Kluczowe działania, jakie mogą być podjęte, powinny skoncentrować się na uporządkowaniu i zwiększeniu koordynacji działań w tym obszarze. Komunikacja opiera się o takie kanały komunikacji, jak: poczta elektroniczna, Intranet i zebrania. Najlepiej funkcjonuje wymiana informacji wewnątrz Referatów (między pracownikami) oraz pomiędzy kierownikiem Referatu i jego pracownikami (między pracownikami a kadrami kierowniczą). Respondenci stwierdzają ponadto, że dyrekcja komunikuje wszystko w sposób otwarty i precyzyjny. W badaniu stwierdzono występowanie luki informacyjnej (między kadrami kierowniczą a pracownikami), dlatego rekomendowane jest, aby decyzje podejmowane przez kadrę zarządzającą były przekazywane pracownikom przez kierownika Referatu na spotkaniach wewnętrznych.

W celu usprawnienia i wprowadzenia elementu koordynacji komunikacji pomiędzy Referatami zaproponowano *Wytyczne do systemu komunikacji wewnętrznej*, które uwzględniają to, jakie informacje powinny być przekazywane, do kogo oraz z jaką częstotliwością i w jakiej formie.

Najślabszym ogniwem w ramach komunikacji wewnętrznej w IZ RPOWP jest komunikacja między komórkami UMWP położonymi w różnych lokalizacjach. Przeszkody te mogą stanowić zagrożenie dla efektywności realizacji celów Programu. Dotyczą one terminowości podpisywania dokumentów, a w szczególności sytuacji, gdy istnieje konieczność skoordynowania procesu zebrania podpisów od kilku osób, które mogą przebywać w innych jednostkach. Nawet w sytuacjach, gdy sprawa wymaga natychmiastowego rozstrzygnięcia, nie dochodzi do terminowego jej załatwienia. Z uwagi na złożoność problemu rekomendowano powołanie zespołu zadaniowego oraz zaproszenie eksperta, tak aby wspólnie wypracować praktyczne rozwiązania w obszarze usprawnienia komunikacji między Departamentami.

4. Ocena procedur stosowanych w IZ RPOWP w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli

Analiza Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej RPOWP na lata 2007-2013 (IW) pozwala wnioskować, że zawarte w niej procedury charakteryzują się wysoką spójnością oraz trafnością. Relatywnie słabiej wypada ocena formy opracowania, w tym jej wielkość oraz nadmierna szczegółowość. Jest to jeden z najbardziej obszernych dokumentów funkcjonujących w systemie zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP (cały dokument zawiera ponad 900 stron). Ankietowani pracownicy potwierdzają, że forma IW jest bardzo rozbudowana, co stanowi istotne utrudnienie dla nowo przyjmowanych pracowników. Co prawda,

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



ankietowani pracownicy podkreślali, że szczegółowość zapisu poszczególnych procedur/instrukcji ułatwia im precyzyjne wykonywanie poszczególnych zadań. Jednak w tym miejscu zidentyfikowano tzw. „wąskie gardło” w postaci rygorystycznego przestrzegania procedur. Pracownicy posługując się szczegółowymi procedurami skupiają uwagę na wykonywaniu czynności tylko w obrębie danej procedury, tracąc z pola widzenia cel główny RPOWP.

W grupie najlepiej opracowanych procedur ankietowani pracownicy wymieniali: wnioski o płatność, procedurę konkursową, procedury naboru i oceny wniosków, procesy zarządzania finansowego, procesy związane z realizacją Pomocy Technicznej RPOWP. W grupie procedur/instrukcji wymagających zmian pracownicy wskazywali proces kontroli realizacji projektów, który ich zdaniem powinien być uszczegółowiony, aby nie budzić wątpliwości. Treść IW jest na bieżąco doskonała, co wymaga systematycznego monitorowania czynników odpowiedzialnych za zmiany w IW. Kierunek tych zmian powinien zmierzać do uproszczenia poszczególnych procedur i ustalenia warunków gwarantujących większą samodzielność pracownikom IZ. Obecnie nadmierna szczegółowość poszczególnych procedur przyczynia się do ograniczenia możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Przypisywanie terminów do poszczególnych etapów realizacji procedury powoduje, że okresowo może dochodzić do spiętrzenia obowiązków pracowników, którzy w konsekwencji tracą z pola widzenia cel główny RPOWP. W badaniu rekomendowano przypisywanie terminu realizacji wyłącznie do całego zadania oraz przyznanie Dyrektorowi możliwości samodzielnego wprowadzania pewnych zmian w IW.

Słabą stroną IW jest posługiwanie się jej wersją elektroniczną, która ponadto nie ma formatu bazy danych. Oznacza to problemy z szybkim wyszukiwaniem potrzebnych procedur oraz załączników. Rozwiązaniem tego problemu może być przygotowanie IW – jako bazy danych – w której łatwo i szybko będzie można wyszukiwać poszczególne procedury. W programie tym będzie można zamieszczać również załączniki do procedur oraz informacje, jakim zmianom podlegała dana procedura. Inną wadą IW jest przyjęcie w procedurach nierealnych terminów na wykonanie pewnych działań, co w konsekwencji powoduje problemy z ich dotrzymaniem. Jednym ze źródeł informacji o ewentualnych nieprawidłowościach są pracownicy IZ RPOWP. Większość ankietowanych pracowników (85%) wie, komu należy zgłosić fakt wykrycia nieprawidłowości. Stąd można wnioskować, że skuteczny przepływ informacji w tym przypadku jest niewątpliwie mocną stroną IZ, która umożliwia monitorowanie nieprawidłowości przez specjalnie do tego powołaną komórkę. Mocną stroną IZ jest ponadto przestrzeganie zasady bezstronności w procesie oceny wniosków i wykazywanie dużej dbałości w zakresie zagwarantowania warunków do obiektywnego wyboru najlepszych wniosków. Zakres procedur i instrukcji bezpośrednio i pośrednio dotyczących Beneficjentów pozwala wnioskować, że ich zdecydowana większość odpowiada kryteriom skuteczności, wielowariantowości, kompletności, czytelności, efektywności, w tym kryteriom czasowym i obciążenia stanowiska pracy.

5. Ocena warunków pracy

Na podstawie prowadzonych obserwacji stwierdzono, że w DZ RPO panują dobre warunki lokalowe, zaś stanowiska pracy są wyposażone w sposób odpowiedni, każdy pracownik posiada komputer i dostęp do drukarki własnej lub sieciowej. Posiadane zaplecze lokalowe, jego wyposażenie techniczne oraz wyposażenie w materiały biurowe, telefony itp. dają gwarancję sprawnej realizacji zadań RPOWP. Zapewnia ją również stały nadzór techniczny, szybko reagujący w razie pojawiających się problemów.

Stanowiska pracy są w pełni wyposażone w programy informatyczne, należałoby natomiast rozważyć zaopatrzenie pracowników w pakiet Microsoft Office 2007 oraz program do zamiany plików Word na PDF, co znacznie ułatwiłoby im pracę. W badaniu zidentyfikowano również takie problemy, jak: DZ RPO nie dysponuje w swojej siedzibie salą konferencyjną, a liczba miejsc parkingowych wokół budynku jest zdecydowanie zbyt mała w odniesieniu do potrzeb pracowników DZ RPO i interesantów.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWP są przygotowani do pracy z KSI, jego obsługa nie sprawia im trudności. Jak wskazują dane uzyskane w trakcie badania, ponad połowa ankietowanych (54,5%) nie czuje się natomiast odpowiednio przygotowana do pracy z LSI. Wprowadzenie takiego systemu powinno zostać poprzedzone odpowiednim szkoleniem, które pozwoli pracownikom zapoznać się z obsługą programu. Należałoby poprawić jakość łącz, co w okresach przeciążenia systemu umożliwiłoby sprawniejsze wprowadzanie danych. Aby umożliwić wykorzystanie w pełni możliwości SIMIK-a (System Informatyczny Monitoringu i Kontroli finansowej Funduszy Strukturalnych i Funduszu Spójności) do generowania zestawień i raportów, pracownicy powinni przejść dodatkowe przeszkolenie w tym zakresie.

6. Określenie mocnych i słabych stron systemu

Wśród mocnych stron systemu wymienić należy system szkoleń. Bogata oferta szkoleń, do których dostęp mają pracownicy oraz możliwość korzystania ze studiów podyplomowych jest niewątpliwym atutem, szczególnie w sytuacji, gdy duży udział w strukturze zatrudnienia stanowią osoby o krótkim stażu pracy. Drugi ważny element to komunikacja wewnętrzna na poziomie Referatu, zarówno pomiędzy pracownikami, jak i pracownikami a kierownikiem. W bezpośredni sposób przekłada się to na jakość i szybkość realizacji zadań powierzonych danemu Referatowi.

W kształtującej się nowej strukturze organizacyjnej Referaty mają jasno i precyzyjnie sformułowany zakres zadań, który nie budzi wątpliwości zarówno ze strony ewaluatorów, jak i samych pracowników. Do mocnych stron zaliczono również procedury i instrukcje umożliwiające precyzyjne wykonywanie poszczególnych zadań oraz identyfikację stanowisk odpowiedzialnych za poszczególne czynności. Zdecydowana większość procedur została zweryfikowana w praktyce, co pozwoliło udoskonalić ich zapis. Jako mocną stronę wskazano także dobre warunki pracy, wyposażenie stanowisk pracy i warunki lokalowe, które na dzień dzisiejszy pozwalają pracownikom na komfortową i efektywną pracę.

Słabe strony systemu związane są między innymi z potencjałem ludzkim. Kluczowe znaczenie dla jego funkcjonowania ma wysoce zmotywowana kadra, stąd też jako istotną wadę systemu wskazujemy niewystarczający system ocen oraz związany z tym brak motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników. Wśród słabych stron istotnym elementem są problemy w komunikacji z innymi jednostkami organizacyjnymi UMWP położonymi w różnych lokalizacjach. Sprawne wdrażanie systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP w dużym stopniu zależy od współpracy pomiędzy Departamentami zaangażowanymi w jego realizację. Utrudnienie stanowi wysoka sztywność procedur IW, która może powodować okresowe spiętrzenie zadań i brak możliwości elastycznego reagowania na pojawiające się problemy. Ponadto pracownicy skupiają swoją uwagę przede wszystkim na terminowym wykonaniu określonego etapu danej procedury, a nie na efekcie końcowym zadania. Obowiązujące procedury wymagają ciągłego doskonalenia i dostosowywania, w czym znaczącą przeszkodą jest konieczność konsultowania zmian w IW z Instytucją Pośredniczącą w Certyfikacji. Problemem, przed którym w najbliższym czasie stanie IZ, będzie zbyt duża liczba pracowników na określonej powierzchni, co może wpłynąć negatywnie na komfort i efektywność ich pracy. Ponadto obecnie dostępne jest tylko jedno pomieszczenie do organizacji zebrań, co jest niewystarczające w stosunku do potrzeb Departamentu Zarządzania RPO.

7. Wskazanie propozycji usprawnienia funkcjonowania systemu

W badaniu opracowano system rekomendacji oraz propozycji usprawnienia funkcjonowania systemu wraz z określeniem adresata rekomendacji oraz skali ważności problemu. Zbiorcze zestawienie rekomendacji zamieszczono w pkt. 9 raportu pn. „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013”.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



2. SUMMARY OF THE REPORT (ENGLISH VERSION)

The following is to present the results of the evaluation research titled: „*Analysis of the administration system, implementation and control of the Regional Operational Programme for Podlaskie Voivodship on years 2007-2013*”. The research was conducted by Consortium consisting of: IBC GROUP Head offices Europe Holding Ltd. & Białystok HR Education Foundation.

The evaluation research was conducted between 9 April and 4 June 2009 on the request of the Institution Managing Regional Operational Programme for Podlaskie Voivodship (IM ROPPV).

The major aim of the evaluation research was **the estimation of functioning of the system of administration, trainings of and the inspectorates of the Regional Operational Programme for Podlaskie Voivodship on years 2007-2013 on years 2007-2013, indication of its possible imperfection as well as proposing the ways of enlarging effectiveness and effectiveness.**

In the frames of investigation the following research methods were used:

- **The analysis of documents (Desk Research)** – analyzed were documents concerning o the system of administration, implementation and control ROPPV and all the other documents concerning of the Program, as well as the internal documents, such as: organizational regulations, the information concerning employment or information about finished and planned trainings. In frames of the Desk Research, information sources were taken into an account, such as The Internal Portal of the Department of Administration on Regional Operating Program.
- **In-depth individual interviews (IDI)** – there were in all 25 in-depth interviews conducted. Research embraced two groups of respondents: the management team (11 interviews) working in management, implementation and control of RPOWP, and remaining employees (14 interviews).
- **Focus group interviews (FGI)** – were conducted, two FGI in division into: the management team (8 persons) and ordinary employees (7 employees).
- **Computer Assisted Website Interview (CAWI)** – Research embraced all employees (according to state on 1 April 2009) accountable for the realization of directive, implementation and control of ROPPV. There were 56 employees who took part in the research, what constitutes frequency level of 70%.
- **Observation** – it was conducted by evaluators in the duration of the whole research. Observation was used among others to estimate the inner communication, Internet portal, housing conditions, the computer equipment outfitting, the means of transportation and other resources for proper realization of tasks related to ROPPV.
- **Panel of experts (Analysis SWOT)** – took place in the final phase of the research. SWOT analysis was conducted based on the whole collected research material: both program documents, and the outcomes of quantitative and qualitative research. The SWOT analysis technique was used to order information, workings of the analysis on functioning the system of administration, implementation and

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



control of ROPPV and identification of strong and weak points, as well as for estimate chances and threats.

Particular goals of the research were encapsulated in the seven research areas. Below there are the most important proposals from evaluation research presented.

1. The assessment of human potential in IM ROPPV involved in the process of administration, implementation and control of ROPPV.

Results of the research show, that progress in reaching the wanted state of employment level in the Managing Department of Regional Operational Programme (MD ROP) is according to the schedule. The process is realized in stages – the state of the occupation for April 2009 reached 80% of state predicted for 2009.

The fluctuation of personnel does not constitute the problem threatening ROPPV to reach their goals. Change of organizational structure had a major influence on changing the places of work by employees. In the future, internal elements may have influence on the possibility of fluctuation problem, such as: the lack of an effective employee motivational systems, factors of external character, for example: increased demand on skilled personnel from other organizations who may offer MD ROP employees more competitive conditions of employment.

Taking into account the specificity of the recruitment process, the level of employment in MD ROP grows up by leaps – there are bigger groups of employees accepted at once. Considering the above and taking into account the necessities related to the higher standard of efficiency of communication and the co-ordination of work between Reports, in the research the employee rotation procedure was recommended of new employees between the organizational cells of MD ROP.

Education and experience of employees is corresponding to performed duties.. Besides, research shows that according to the opinion of the majority of employees (87%) the system of the identification of personnel functioning in IM ROPPV assures the optimum realization of tasks of RPOWP. The enrollment procedure and the selection of employees are positively appraised (tests and conversations concerning the issues which really are important on the given position), as well as the level of the preparation of employees to the realization of tasks related to administration, implementation and control of ROPPV (corresponding qualifications, experience and education).

For the higher standard of efficiency of the recruitment system, narrowing down of requirements demands concerning knowledge and the skills of employees in the descriptions of the work positions is recommended, particularly regarding to persons accountable for technical issues (investment projects) and constant monitoring of level of the knowledge of employees to realized tasks (due to the frequent alterations, e.g. rules and their expressions).

Taking into account specificity of IM ROPPV – often changing rules and regulations as well as significant participation in the structure of the persons with the brief work experience, the important factor of effectiveness the realization tasks MD ROP is the proper functioning of the system of worker's trainings. Access to workshops elevating qualifications in IM ROPPV one can assess as good – the number of workshops per one employee in 2007 carried out 4 (whole 312 person-workshops; the number of instructions x the number of participants), and in the year 2008 – 7 workshops (622 person-workshops). As it is for frequency - the number of workshops was appraised positively by every second employee on average(52.9%).

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



The level of workshops, in which participated, was appraised by them well (82.7%)., whereas the acquired knowledge employees assessed as useful (89.3%). In the structure of workshops a special importance have these which prepare to the realization of the tasks of new employees. This type of workshops were positively appraised by 55.8% respondents. The system of planning workshops is designed in the way to assure fitting of instructions to the needs of employees. It is worth to emphasize that the content of offered workshops is very broad (these are group and individual workshops). Employees can also elevate qualifications attending post graduate studies in many varieties (above all related to implementing of operating programs, their reckoning up, checking etc.). Expressed in research the necessity of the greater number of workshops results from the fact there are too few workshops.

The factor to increasing the effectiveness of workshops could be widening the scope of the offered material, related to the extending of the average duration of the workshop. In particular ineffective seem to be one day workshops.

In support of the outcomes of evaluation, it is recommended to polish the system of seeding out the knowledge within the organization structures and elaboration of the procedure of knowledge administration in MD ROP, i.e. spreading knowledge over by the employees, for example: copying of materials and placing of them on the Internet, or creation of workshop systems.

Also, the system of rewarding and the motivating of employees of MD ROP was analyzed in the research. Employees participating in the research are not fully satisfied at the present level of benefits and motivating system. They are not clear about formal rules functions of existent motivational system. Other than monetary rewards and motivating tools are generally appraised positively, particularly employees perceive postgraduate studies as an added value, and financed by employer. Besides, employees turn their attention at the possibility of the greater using of elements increasing the prestige of their work (for example: prizing letters, brevets of public prizing for outstanding persons and departments).

Wages and their levels, the most valued motivational tools, now are perceived as unsatisfactory. The other tools of motivating employees, such as bonuses, prizes, could therefore be supplemental in connection with the transparent system of periodic evaluations. Opinions on the topic of effectiveness of now functioning at UM the system of worker's evaluations are divided. In the research done, the majority of employees (76.5%) ascertained that evaluation of employees is conducted using transparent criteria. The sources of problems related to evaluation of employees are perceived rather as consequences stemming out of the current functioning system, and not out of for example: the attitude of managerial staff. The outcomes of research should also find greater reflection in decisions about promotion or extension of employment. Another problem is, that evaluation has a descriptive character, the criteria alone are detailed in descriptions.

In the research, there were recommendations to add to the descriptions, the characterization of the different levels of fulfilling each of the criteria. To reflect that aim, the system must be, in a greater degree standardized. Deciding to accept such system it would be reasonable to think about increasing the numbers of criteria and to use of same criteria for employees realizing the same tasks. There were directives proposed for the system of evaluation and assessment in support of which the constructed system of motivating and rewarding of employees should be implemented. The introduction of changes in the system of evaluation and assessment must be supplemented by the cycle of workshops on this topic and directed to managerial personnel of MD ROP.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



2. The assessment of organizational system, including administration, implementation and control of ROPPV.

On the present stage of functioning of organizational structure (after recently introduced changes) it is difficult to show the drawbacks and possible directions of development. The estimation of introduced changes permits to conclude that in the new structure, dominated by the functional assembling of positions, greatest challenge is assurance of the adequate flow of information and the co-ordination of the activities of all units and assurance of the perception a sense of common mission of the whole IZ.

Implemented changes of organizational structure – in the form of the transformed five implementation Reports into two Reports which study recruitment, the evaluation of proposals and signing of contracts and two Reports which study proposals about payment – will allow the quick evaluation of proposals about payments, and what follows, will increase the speed of the servicing of proposals about payment and the payments of money to the Beneficiaries. Besides, thanks to the collaboration co-ordination between appropriate Reports of evaluation and the choice of projects as well as the reports of settlements and payments, the cohesion of activities and identification with aims related to training of corresponding parts of ROPPV will be possible. Majority (66.1%) of MD ROP employees taking part in research considers that the present organizational structure of MD assures effective realization of ROPPV.

In the frames of existent organizational structure there were solutions recommended arriving from the necessity increasing the intensity of the tasks accomplishments, relying on engaging the work of a lawyer in the full dimension of the time, an expert in EU Law. There was also a recommendation of engaging an expert in the range of public orders who would be accountable for the bidding execution procedures and would perform essential care of bidding documentation control for the Beneficiaries.

The analysis of records (The resolution Nr 155/226/09 of the Management of Podlaskie Voivodship dated 31 March 2009) shows that division of the tasks of each of the Reports is accordant with the rules defined and enables MD ROP conducting the affairs in the range of fulfilling of functions of IM ROPPV. This is confirmed by the evaluations of DZ employees. The research proved that problems with the co-ordination of tasks realized by a few Reports occur. In case of tasks which demand engaging of persons working in different Reports, to realize new or nonstandard problems, task teams are appointed, although this process is not formally regulated. In connection with the above, the standardization of appointing of task teams was recommended (the member choice for the teams, delegating of tasks and responsibilities). Extending of the system of engaging of the task teams of employees from different Reports, might positively influence the collaboration between them at the end of the work of task force as well as it would build the sense of the necessity to act in the name of common goal.

In connection with the necessity of a greater co-ordination of works between Reports on the realizations of aims of ROPPV, additional recommendations were made by introduction of the function of coordinator in the rank of vice-manager, who would not only would co-ordinate collaboration between Reports, but also would take care also about the information flow between them, and in case of group appointment of a task force, would supervise his work.

Taking into account the higher standard of efficiency system of communication, the integration in groups and the quality improvement of collaboration between Reports, the regular weekly meetings of personnel managerial team with the management are recommended.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



3. The assessment of the communication system in IM ROPPV at the range of administration, implementation and inspections ROPPV

On the basis of conducted evaluation, one can ascertain that communication within MD ROP functions properly. The key activities that can be undertaken, must concentrate on arranging and increasing of the co-ordination of activities in that area. Communication is supported by such channels of communication, as: electronic mail, Intranet and meetings. The exchange of information functions the best within Reports (between employees) as well as between the Report manager and his employees (between employees and personnel of control). Besides, respondents ascertain that management communicates openly and precisely. In the research it discovered the occurrence of information gap (between personnel of the management), therefore it is recommend decisions made by managerial personnel were delivered to employees by the Report manager during internal meetings.

For higher standard of efficiency and to present the element of co-ordination the communication between Reports, there are guidelines proposed to the system of inner communication which takes into account what information must be carried out, to whom as well as what frequency and in which form.

The weakest link in the frames of inner communication in IM ROPPV is communication between Marshal Office of the Podlaskie Voivodship (MOPV) cells stationed in different locations. These obstacles can constitute a threat for the effectiveness of the accomplishments of the aims of the Program. They concern of the punctuality of signing of documents, and in particular situations, when the necessity exists of co-ordinating of the gathering signatures from a few persons, who may stay at other locations. Even in situations, when the matter demands immediate resolution, it is not possible to settle it on time.

Because of the complexity of the problem, it was recommended that a task force was formed and an expert is invited, so together they work out practical solutions in the area of higher efficiency of communication between Departments.

4. The evaluation of standard procedures in IM ROPPV in the range of management, implementation and inspections

The analysis of the Executive Instruction of Managerial Establishment of ROPPV for 2007-2013 (EI) allows to conclude that included procedures characterize with high cohesion and accuracy. Relatively, the estimation of the working form of elaboration is weak, including its size and excessive detailedness.

This is one of the most ample documents functioning in the system of administration, implementation and inspections of ROPPV (the whole document contains over 900 pages).

The questioned employees confirm that EI form is overbuilt, and that constitutes an essential difficulty for newly hired employees. In fact, the questioned employees from the other hand underlined that minuteness of detail of recording of each procedure/instruction, makes it easy complete each of the tasks. However, in that place, there was so-called „narrow throat” identified in the way of strict observance of procedures. Employees utilizing detailed procedures concentrate attention on the fulfillment of an activity only within the given boundaries of a procedure, losing major aim of ROPPV from the field of the vision.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



In the group of the best elaborated procedures the questioned employees quoted proposals of payment, competitive procedure, recruitment procedures and the estimations of proposals, the processes of financial administration, processes related to the realization of Technical Assistance of ROPPV. In the group of the procedures instructions requiring changes employees pointed out to the inspections of the accomplishments of projects which in their opinion ought to be made more particular, not to raise any doubt.

The content EI is continuously improved, that demands the systematic monitoring of factors responsible for alterations within IM. The direction of these alterations he should lead to simplification of all procedures and establishing the conditions guaranteeing greater independence IM employees. Now the excess of minuteness of procedures contributes to the limitation of the possibility of flexible reacting on changing of inner and outer conditionings. Attribution of terms to each stage of the realization of the procedure causes that periodically it can lead to the accumulation of the duties for employees, who in consequence lose the major ROPPV goals from the field of the vision. In research, there were, as a recommendation, attributing of accomplishments exclusively to the whole task as well as admitting to the Director of the possibility of the independent introduction of certain alterations in EI.

The weak side of EI is using its older electronic version which does not have the database format. These indicates problems with the quick finding of necessary procedures as well as of attachments. The solution of that of problem maybe preparation of EI – as database – in which it is quick and easy to find all procedures.

This software will allow to include attachments for procedures in which alterations have been made; and information. Another drawback of EI is acceptance of unreal terms in the procedures on the acceptance of certain activities, what in consequence causes problems with their fulfillment.

One from the information source of possible irregularities is employees of IM ROPPV. The majority of questioned employees (85%) knows, to whom it is appropriate to report the fact of detecting of irregularity. From here one can conclude that effective flow of information in that case is undoubtedly strong side of IM which enables irregularity monitoring by specially qualified cell. One of the strong sides of IM is neutrality in the process of accepting of proposals and taking a great care in the range of guaranteeing of conditions to the objective choice of best proposals.

The range of procedures and instruction directly and indirectly concerning Beneficiaries allows to conclude that their decisive majority falls within the criteria of effectiveness, multiple variance choice, completeness, readability, effectiveness, in that to criteria of time and the loads of the of work position.

5. Evaluation of the conditions of work

On the basis of conducted observations it was ascertained that housing conditions at MD ROP are good, whereas the work places provided are satisfactory, each employee has a computer and access to own or network printer. Own housing subsidiaries, its technical equipment as well as office materials, telephones etc. give the guarantees of the efficient realization of ROPPV tasks. This is also provided by technical support, quickly reacting in case of arising problems.

The work places are fully provided with IT software, also it would be proper to the supply of employees with Microsoft Office 2007 bundles and Word-to-PDF file conversion packages, what would considerably make their job easier. The research also identified such problems, as: MD ROP does not have their own conference

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



room, and the number of parking spots around the building is too small to reflect the needs of the employees and clients of MD ROP.

Employees responsible for administration, implementation and inspections of ROPPV are prepared to work with LSI, its service does not cause any difficulties. As indicated by the research, over half of the questioned (54.5%) does not feel suitably prepared to work from with LSI.

Introduction of such system it should be preceded with corresponding training, allowing employees to acquaint themselves with the service of the program.

It would be advised to improve the quality of the links, what in the periods of the overload of the system would enable more efficient data entry. To allow utilization of the full potential of using SIMIK (IT system for monitoring and financial control) to generating of summaries and reports, the employees should take extra trainings in that range.

6. Determining of the strong and weak points of the system

Among the points of the one has to list the array of trainings offered. The rich offer of trainings, available to employees as well as the possibility to take post graduate studies undoubtedly the advantage, particularly in situation, when great participation in the employment structure constitute persons with the brief work experience. The second important element is the internal communication on the level of Report, equally between employees, and with employees and the manager. In direct way it transmits that into quality and the speed of the accomplishments of tasks entrusted to given Report.

In the newly forming organizational structure Reports have clearly and the precisely formulated range of tasks which does not allow anyone to doubt equally from the side of evaluators, as well as from the employees alike. Strong points are also the procedures and instructions enabling the precision fulfillment of all tasks as well as the identification of accountable positions for all activities.

The deceive majority of procedures were verified in practice, and that allowed to improve their record. The good conditions of work were also shown as a strong point, equipment of the work place and housing conditions which on today allow employees to enjoy comfortable and effective work.

The weak point of the system among other factors is with the human potential. The extremely motivated personnel plays the key role in its functioning, from here also as the essential drawback of system we can show insufficient the system of estimations as well as related to that lack of motivational character of the system of rewarding of employees.

Among weak points the essential element are problems in communication with other organizational elements of MOPV lain in different places. The efficient implementation of the system of administration, training and inspecting ROPPV in a great degree depends on collaboration between Departments engaged in its realization. Difficulty are caused by the high stiffness of the procedures EI which he can cause the periodic accumulation of tasks and the lack of the possibility of flexible reacting when problems appear. Besides, the employees concentrate their attention above all on the punctual enforcement of defined stage of given procedure, and not on effect of the final task.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obligatory procedures demand continuous improvement and adapting, in which the significant obstacle is the necessity of seeking the professional advice of changes in IM with Intermediary Establishment in Certification. The problem, which in nearest time IM will face, will be: too large number of employees limited space, that can negatively influence the comfort and the effectiveness of their work. Besides, now only one room is accessible for organization of meetings, and it is insufficient in relation to the needs of the Managing Department of ROP. In the next stage of analysis there were potential chances and the threats of the system of administration and implementations of ROPPV determined.

7. Suggestions of the proposal of the higher standard of efficiency of functioning of the system (with the preservation of hierarchies)

In the research, the system of recommendations was worked out, as well as the proposal of the offerings of the higher standard of efficiency of functioning of system together with the definition of the receiver and the scale of the importance of problem.

The summary composition of recommendations are placed in pkt. 9 report titled „*Analysis of the system of administration, implementations and inspections of The Regional Operational Programme for Podlaskie Voivodship on years 2007-2013*”.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



3. SPIS TREŚCI

1. STRESZCZENIE RAPORTU (WERSJA POLSKA).....	3
2. SUMMARY OF THE REPORT (ENGLISH VERSION).....	9
3. SPIS TREŚCI.....	17
4. WYKAZ UŻYTYCH SKRÓTÓW	19
5. WPROWADZENIE	20
6. OPIS METODOLOGII BADANIA.....	22
6.1. Analiza dokumentów (ang. Desk Research).....	22
6.2. Badania ilościowe – wywiady kwestionariuszowe CAWI (ang. Computer Assisted Website Interview).....	23
6.3. Badania jakościowe	23
A) Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)	23
B) Zogniskowane wywiady grupowe (FGI).....	25
C) Obserwacja.....	25
6.4. Panel ekspertów – analiza SWOT	26
6.5. Zestawienie metod i technik badawczych	26
7. OPIS WYNIKÓW EWALUACJI.....	28
7.1. Ocena potencjału ludzkiego zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP.....	28
7.2. System organizacyjny	49
7.3. Komunikacja wewnętrzna.....	69
7.3. Ocena procedur stosowanych w IZ RPOWP	92
7.4. Warunki pracy oraz ocena systemów informatycznych	120
7.5. Analiza SWOT systemu zarządzania i kontroli.....	137
8. WNIOSKI.....	142
9. ZBIORCZE REKOMENDACJE	147
10. ANEKSY ZAWIERAJĄCE ZESTAWIENIA DANYCH	156
Aneks 1. Lista przedstawicieli kadry zarządzającej, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione	156

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Aneks 2. Lista przedstawicieli kadry zarządzającej, z którymi przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy (FGI).....	157
Aneks 3. Lista pracowników, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione	158
Aneks 4. Lista pracowników, z którymi przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy (FGI).....	159
Aneks 5. Wyniki badania CAWI – zestawienia tabelaryczne wraz z zestawieniem cytowanych odpowiedzi (pytania otwarte)	160
Aneks 6. Lista ekspertów biorących udział w Panelu ekspertów	192
11. BIBLIOGRAFIA I ŹRÓDŁA INFORMACJI WYKORZYSTYWANE W BADANIU EWALUACYJNYM.....	193
12. ZAŁĄCZNIKI	197
Załącznik 1. Wytyczne do systemu komunikacji wewnętrznej w ramach Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego	197

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



4. WYKAZ UŻYTYCH SKRÓTÓW

Tabela 1. Wykaz skrótów użytych w raporcie końcowym

Skrót / Oznaczenie	Znaczenie
Zamawiający	Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego (IZ RPOWP)
Wykonawca	Konsorcjum IBC Group Central Europe Holding Ltd. Sp. z o.o. & Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr
SOPZ	Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia
UE	Unia Europejska
RPOWP	Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013
DZ RPO	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
IW	Instrukcja Wykonawcza
OSZiK	Opis Systemu Zarządzania i Kontroli Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013
IWIPK	Indykatorywny Wykaz Indywidualnych Projektów Kluczowych
DESK RESEARCH (ang. Desk Research)	Badania gabinetowe
CAWI (ang. Computer Assisted Website Interview)	Badanie kwestionariuszowe z wykorzystaniem Internetu
FGI (ang. Focus Group Interview)	Zogniskowany wywiad grupowy
IDI (ang. Individual In-Depth Interview)	Indywidualny Wywiad Pogłębiony
PERT (ang. Program Evaluation and Review Technique) wraz z analizą ścieżki krytycznej realizacji projektu	Technika oceny kontroli przebiegu projektu
Technika WBS (ang. Work Breakdown Structure)	Struktura podziału prac projektowych

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



5. WPROWADZENIE

W celu efektywnej realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 niezbędne jest sprawne funkcjonowanie systemu zarządzania, wdrażania i kontroli.

Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 stworzyła system zgodny z wymogami przepisów prawa krajowego i wspólnotowego, który został ujęty w Opisie Systemu Zarządzania i Kontroli RPOWP na lata 2007-2013 oraz Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej RPOWP na lata 2007-2013. Od tego systemu zależy jakość i efektywność działań podejmowanych w związku z realizacją Programu, a w konsekwencji osiągnięcie wszystkich jego celów.

Badanie ewaluacyjne pn. „Analiza systemu zarządzania, wdrażania, i kontroli RPOWP na lata 2007-2013” stanowi typ ewaluacji bieżącej (on-going) i realizuje następujące cele:

- a. Wsparcie w trakcie procesu wdrażania Programu
- b. Stanowi element przyszłej ewaluacji ex post
- c. Stanowi bieżącą weryfikację racjonalności działań

Zgodnie z SOPZ **nadrzędnym celem** badania jest *Ocena funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013, wskazanie jego ewentualnych niedoskonałości oraz zaproponowanie sposobów zwiększenia jego skuteczności i efektywności.*

Cele szczegółowe badania ujęte zostały w siedem obszarów badawczych:

- Ocena potencjału ludzkiego w IZ RPOWP zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP (obejmujące takie kwestie, jak ocena stanu zatrudnienia, rotacji pracowników, ich wykształcenia i doświadczenia zawodowego w stosunku do

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



wykonywanych zadań, systemu motywacyjnego, systemu szkoleń pracowników i kulturę organizacji)

- Ocena systemu organizacyjnego obejmującego zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWP.
- Ocena systemu komunikacji w IZ RPOWP w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP (w zakresie źródeł pozyskiwania wiedzy/informacji, przepływu informacji i dokumentów pomiędzy pracownikami zajmującymi się wdrażaniem a pracownikami zajmującymi się zarządzaniem i kontrolą/komunikacja wewnętrzna pozioma oraz przepływu informacji i dokumentów pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami podległych komórek/komunikacja zewnętrzna pionowa).
- Ocena procedur stosowanych w IZ RPOWP w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli.
- Ocena warunków pracy (lokalizacja, warunki lokalowe, sprzęt do pracy).
- Określenie mocnych i słabych stron systemu.
- Wskazanie propozycji usprawnienia funkcjonowania systemu (z zachowaniem hierarchii).

Wszystkie wskazane wyżej cele cząstkowe oraz pozostałe cele i zadania wskazane w SOPZ zostały uwzględnione w koncepcji badania i proponowanej metodologii, wyznaczyły również kierunek oraz sposób przeprowadzenia badania podczas jego realizacji.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



6. OPIS METODOLOGII BADANIA

6.1. Analiza dokumentów (ang. Desk Research)

W ramach badania Desk Research przeprowadzono analizę dokumentów związanych z Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 oraz materiałów udostępnionych przez Zamawiającego.

Analiza dokumentów została przeprowadzona jako jeden z pierwszych etapów realizacji badania. Została rozpoczęta w trakcie przygotowywania raportu metodologicznego. Pozwoliło to zespołowi projektowemu zapoznać się z analizowanymi zagadnieniami, strukturą funkcjonowania instytucji podlegającej badaniu oraz zebrać informacje, które zostały wykorzystane do przygotowania narzędzi badawczych, tj. scenariuszy wywiadów oraz kwestionariuszy ankiet.

Wykonawca przeprowadził ponadto analizę regulacji wspólnotowych i krajowych. Umożliwiło to identyfikację wymagań wobec Instytucji Zarządzającej RPOWP oraz analizę czynników determinujących procesy zachodzące w ramach systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP.

Badaniem objęte zostały wszelkie dokumenty, opracowania, analizy, sprawozdania dotyczące systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz wszystkie inne dokumenty dotyczące Programu, mające istotne znaczenie z punktu widzenia osiągnięcia celu głównego badania.

Wykaz dokumentów poddanych analizie zamieszczono w rozdziale *Bibliografia i źródła informacji wykorzystywane w badaniu ewaluacyjnym*.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



6.2. Badania ilościowe – wywiady kwestionariuszowe CAWI (ang. Computer Assisted Website Interview)

Celem tego badania było poznanie opinii pracowników IZ RPOWP na temat m.in. takich zagadnień, jak: motywacja do pracy, potrzeby szkoleniowe, organizacja pracy, wyposażenie w sprzęt biurowy i warunki pracy, kultura organizacyjna, współpraca w ramach danej komórki (zespołu), oczekiwania płacowe i związane z własnym rozwojem zawodowym.

Badanie realizowano metodą kwestionariusza prowadzonego za pośrednictwem Internetu (kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez respondenta). Badaniem objęto wszystkich pracowników (według stanu na dzień 1 kwietnia 2009 r.), odpowiedzialnych za realizację zarządzania, wdrażania i kontroli Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013, łącznie 80 osób.

Badanie przeprowadzono w terminie 12-14 maja 2009 r. W pierwszym etapie badania do wszystkich uczestników – na ich imienny adres mailowy – wysłano informację nt. celów badania, terminu realizacji i sposobu wypełniania ankiet. List zapowiadający badanie został podpisany przez osoby zarządzające DZ RPO oraz, z ramienia Wykonawcy, przez Kierownika projektu. Kolejnym etapem badania było przesłanie do pracowników wiadomości zawierającej link do systemu umożliwiającego wypełnienie kwestionariusza.

W badaniu udział wzięło 56 pracowników Departamentu Zarządzania RPO, co stanowi frekwencję na poziomie 70%.

6.3. Badania jakościowe

A) Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

W celu poznania szczegółowych opinii respondentów na kluczowe kwestie związane z zarządzaniem, wdrażaniem i realizacją RPOWP zastosowano technikę indywidualnego wywiadu

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



pogłębionego. W badaniu wykorzystano skonsultowaną z Zamawiającym listę pytań/zagadnień, które w razie potrzeby były uszczegóławiane.

Wykonawca przeprowadził 25 wywiadów pogłębionych, badaniem objęte zostały dwie grupy respondentów:

- kadra kierownicza zajmującą się zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą RPOWP – 11 wywiadów,
- pracownicy Departamentu Zarządzania RPO oraz pracownik Departamentu Finansów i pracownik Biura Prawnego (Radca Prawny) – 14 wywiadów.

Wywiady zostały przeprowadzone w siedzibie Departamentu Zarządzania RPO w dniach 5-19 maja 2009 r. (*Harmonogram realizacji wywiadów – Aneks nr 1 i Aneks nr 3*). Przebieg wywiadów był rejestrowany za pomocą dyktafonu. W jednym przypadku, z powodu nieuzyskania zgody na nagrywanie przebiegu wywiadu, jego przebieg był transkrybowany przez ewaluatora w formie pisemnej (ręcznej) notatki sporządzanej w trakcie wywiadu.

Scenariusze wywiadów, zarówno z kadrami kierowniczymi jak i z pracownikami, zostały podzielone na 4 obszary tematyczne:

- Potencjał kadrowy
- Komunikacja i system organizacyjny
- Procedury
- Warunki pracy

Wywiady z Dyrektorem i Zastępcą Dyrektora odnosiły się do funkcjonowania całego Departamentu Zarządzania RPO.

Wywiady przeprowadzone z kierownikami poszczególnych Referatów koncentrowały się na sytuacji wewnątrz danej jednostki organizacyjnej.

Wywiady z pracownikami poruszały kwestie związane z pracą na ich stanowisku – osobistego rozwoju zawodowego, komunikacji w ramach danego Referatu, wyposażenia stanowiska pracy.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



B) Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)

W celu skonfrontowania opinii osób zaangażowanych w proces wdrażania, zarządzania i kontroli zorganizowano dwa zogniskowane wywiady grupowe (FGI). **W FGI wzięło udział w sumie 16 pracowników Departamentu Zarządzania RPO**, w podziale na:

- kadre kierowniczą (8 kierowników i Zastępcę Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO),
- pracowników szeregowych (7 pracowników).

Wybór pracowników szeregowych do FGI został dokonany przez Zamawiającego. **Wywiady zostały przeprowadzone w siedzibie Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr w dniu 18 maja 2009 r.** Wywiad z kadra kierowniczą odbył się o godz. 8.00, natomiast z pozostałymi pracownikami o godz. 14.00. Przebieg dyskusji został nagrany za pomocą dyktafonu.

Przeprowadzone wywiady pozwoliły na uzyskanie pogłębionych danych o charakterze jakościowym, które zostały wykorzystane na trzy sposoby:

- do zebrania danych pierwotnych pogłębiających zagadnienia zidentyfikowane w badaniach kwestionariuszowych,
- do właściwej interpretacji wyników badań kwestionariuszowych, oraz – co najistotniejsze
- zidentyfikowania i/lub zweryfikowania zidentyfikowanych wcześniej rekomendacji dotyczących propozycji usprawnienia funkcjonowania systemu.

C) Obserwacja

Ewaluatorzy prowadzili obserwację w czasie całego okresu trwania badania. Obserwacja została wykorzystana do oceny komunikacji między pracownikami oraz pracownikami i kadra zarządzającą, poprzez analizę sprawności zbierania i przekazywania informacji niezbędnych przy realizacji badania. Szczególną uwagę poświęcono zasobom materialnym, którymi dysponuje Departament Zarządzania RPO, tj. warunkom lokalowym oraz innym zasobom, takim jak sprzęt komputerowy, sprzęt biurowy, środki transportu, służącym do prawidłowej realizacji zadań.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



6.4. Panel ekspertów – analiza SWOT

Analiza SWOT została przeprowadzona w końcowej fazie realizacji badania na podstawie zgromadzonego materiału badawczego, w oparciu o prowadzoną na bieżąco analizę dokumentów oraz wyniki badań ilościowych i jakościowych.

Panel zespołu ekspertów biorących udział w badaniu odbył się dnia 1 czerwca od godz. 15.30.

Techniki analizy SWOT wykorzystano do uporządkowania informacji, opracowania analizy funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania RPOWP. Analiza zawiera informacje na temat mocnych i słabych stron systemu zarządzania, wdrażania i kontroli oraz jego szans i zagrożeń. W analizie uwzględniono zarówno czynniki wewnętrzne, jak również zewnętrzne, niezależne od Instytucji Zarządzającej.

Główną zaletą analizy SWOT jest usystematyzowanie i uporządkowanie informacji na temat uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych działania IZ. Ponadto zgodnie z oczekiwaniami Zamawiającego dzięki analizie SWOT zostały wskazane mocne i słabe strony systemu wdrażania, zarządzania i kontroli RPOWP.

6.5. Zestawienie metod i technik badawczych

Tabela 2. Zestawienie metod i technik badawczych

Lp.	Nazwa metody/techniki	Liczba jednostek	Zastosowanie
1.	Desk Research		<ul style="list-style-type: none">a) analiza dokumentów związanych z RPOWP na lata 2007-2013 oraz z systemem zarządzania, wdrażania i kontroli w ramach RPOWP,b) analiza dokumentów takich jak instrukcje, regulaminy i zarządzenia,c) analiza informacji zawartych w portalu wewnętrznym,d) przegląd literatury, opracowań dotyczących tematyki badania,e) analiza innych dokumentów uznanych za istotne przez Wykonawcę, a zidentyfikowanych w bezpośrednim kontakcie z Zamawiającym,f) analiza danych statystycznych wiążących się z tematyką badania (np. dotyczących zatrudnienia).
2.	Computer Assisted Personal Interviewing (CAWI)	56 ankiet (frekwencja 70%)	<ul style="list-style-type: none">a) uzyskanie opinii przedstawicieli struktur zarządzających, wdrażających i kontrolujących w ramach RPOWP,b) uzyskanie danych o charakterze ilościowym od grupy respondentów w zakresie wszystkich zagadnień objętych

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Lp.	Nazwa metody/techniki	Liczba jednostek	Zastosowanie
			badaniem. Zebrane dane zostały wystandaryzowane, co umożliwiło porównywanie oraz uogólnienie wyników uzyskanych od respondentów, c) zagregowane dane z kwestionariuszy stanowiły podstawę do dalszych analiz.
3.	Individual In-Depth Interview (IDI)	25 wywiadów	Dane uzyskane dzięki IDI zostały wykorzystane do sformułowania odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Pogłębione wywiady indywidualne pozwoliły na poznanie zdania osób kluczowych dla systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP. Stanowiły również cenny materiał badawczy do pracy nad rekomendacjami.
4.	Focus Group Interview (FGI)	2 Focus Group Interview	Metoda została wykorzystana do: a) zebrania danych pierwotnych pogłębiających zagadnienia zidentyfikowane w badaniach kwestionariuszowych, b) właściwej interpretacji wyników badań kwestionariuszowych, c) zidentyfikowania barier dotyczących zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP, d) sformułowania trafnych, realnych, czyli możliwych do wdrożenia rekomendacji oraz właściwą identyfikację ich adresatów, e) skonfrontowania opinii i poglądów wszystkich interesariuszy kluczowych dla obszaru objętego realizowanym badaniem i potencjalnych adresatów rekomendacji.
5.	Obserwacja		a) umożliwiła analizę posiadanych warunków lokalowych oraz innych zasobów tj. sprzęt komputerowy, programy komputerowe, sprzęt biurowy, środki transportu, służących do prawidłowej realizacji zadań. b) pozwoliła bezpośrednio poznawać, co dzieje się w badanej instytucji, c) umożliwiła uchwycenie faktów, które umykają codziennej uwadze pracowników oraz tych, o których być może by w wywiadach mówiono niechętnie – kwestie drażliwe.
6.	Panel ekspertów - analiza SWOT		a) pozwolił na uporządkowanie informacji, opracowanie analizy funkcjonowania procesu zarządzania wdrażania i kontroli RPOWP, b) umożliwił analizę wewnętrznego środowiska Instytucji Zarządzającej, c) zgodnie z oczekiwaniami Zamawiającego wskazano mocne i słabe strony systemu.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



7. OPIS WYNIKÓW EWALUACJI

7.1. Ocena potencjału ludzkiego zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP

Analiza dokumentacji, obserwacji oraz wyników badań jakościowych i ilościowych pozwoliła odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

Czy obecny potencjał kadrowy zapewnia sprawną realizację zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą RPOWP?

Szczegółowe pytania:

- *Czy obecny stan zatrudnienia jest wystarczający do realizacji ww. zadań?*
- *Czy wykształcenie, kwalifikacje i doświadczenie zawodowe pracowników zajmujących się zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą Programu są użyteczne do zadań przez nich wykonywanych? Jeśli nie, to jakich umiejętności, kwalifikacji i wiedzy im brakuje?*
- *Czy pracownicy są odpowiednio motywowani do efektywnej realizacji powierzonych im zadań (system motywacyjny, odpowiedni poziom zarobków)?*
- *Czy pracownicy mają możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych poprzez kursy i szkolenia dostosowane do potrzeb każdego stanowiska pracy? Czy mają dostęp zarówno do szkoleń/kursów indywidualnych, jak i zbiorowych (organizowanych przez IZ RPOWP dla większej liczby pracowników)? Czy pracownicy są zainteresowani udziałem?*
- *Czy polityka kadrowo-płacowa zawiera na tyle atrakcyjne warunki zatrudnienia, że zapewnia stałą i wykwalifikowaną kadrę?*
- *Czy występują lub czy może występować zjawisko fluktuacji kadry z lub/i do innych pracodawców, biorąc pod uwagę aktualną sytuację oraz prognozy na lokalnym i krajowym rynku pracy?*
- *W przypadku wystąpienia zjawiska fluktuacji kadry i związanych z nim kwestii odpowiedniego przeszkolenia i kwalifikacji pracowników, w jakim stopniu może ono zakłócić procesy zachodzące w systemie zarządzania i kontroli?*
- *W jaki sposób można ograniczyć fluktuację kadr, która zakłóca przebieg tych procesów?*
- *Jakie są potrzeby szkoleniowe pracowników?*
- *Czy w Instytucji Zrządzającej RPOWP funkcjonuje system szkoleń dla pracowników zaangażowanych w realizację Programu?*

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Specyfika Instytucji Zarządzającej sprawia, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest szczególnie newralgicznym elementem analizowanego systemu. Departament Zarządzania RPO nie jest typową jednostką organizacyjną urzędu, realizującą stale te same funkcje. Zadania, które stoją przed IZ, są bardzo wymierne i mają ściśle określony horyzont czasowy. W związku z tym zarówno charakter pracy, jak też zarządzania potencjałem społecznym powinien uwzględniać tę specyfikę. Aby umożliwić sprawną i skuteczną realizację celów, należy wypracować oryginalny model zarządzania zasobami ludzkimi dla Instytucji Zarządzającej, uwzględniający z jednej strony postawione przed nią zadania, a z drugiej posiadane zasoby. Możliwości elastycznego kształtowania tego systemu są jednak nieco ograniczone ze względu na to, że Departament jest częścią większej struktury i rozwiązania w nim obowiązujące muszą to uwzględniać.

Ze względu na postawione cele szczegółowe oraz wspomnianą specyfikę, ewaluacja systemu zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy pięciu kluczowych obszarów, do których należą: stan zatrudnienia i rotacje pracowników, wykształcenie zawodowe i doświadczenie w stosunku do wykonywanych zadań, system motywacyjny w powiązaniu z systemem ocen pracowniczych oraz kultura organizacyjna.

Stan zatrudnienia, rotacje pracowników

Docelowy stan zatrudnienia w Instytucji Zarządzającej RPOWP określono w dokumencie „Opis systemu zarządzania i kontroli Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013” (Uchwała Nr 113/1564/08 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 2 września 2008 r.). Według tego dokumentu minimalny stan zatrudnia osób zajmujących się wdrażaniem RPOWP miał w momencie wdrożenia Programu wynosić 66 osób (58 osób w Departamencie Zarządzania RPO oraz 8 osób w Departamencie Finansów). Docelowy stan zatrudnienia ma wynosić 119 osób (111 osób w Departamencie Zarządzania RPO oraz 8 osób w Departamencie Finansów). Docelowy stan zatrudnienia jest osiągany etapami (60% na koniec 2007 r., 75% na koniec 2008 r. i 100% na koniec 2010 r.).

Na dzień 31.12.2007 r. z RPOWP refundowano zatrudnienie 66 pracowników (zgodnie z założonym harmonogramem). Na koniec 2008 r. ze środków RPOWP refundowane było zatrudnienie 89 osób,

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



które realizowały wyłącznie zadania w zakresie RPOWP, 12 osób – pracowników Departamentu Finansów realizowało także zadania związane z innymi programami – ZPORR). W omawianym momencie stan zatrudnienia osób realizujących zadania związane z RPO osiągnął zakładaną wartość (75% stanu docelowego).

Na koniec kwietnia 2009 r. ze środków RPOWP refundowano koszty zatrudnienia 98 osób (86 zaangażowanych wyłącznie we wdrażanie RPOWP oraz 12 realizujących także zadania związane z innymi programami). Stan zatrudnienia osiągnął 80% stanu docelowego zakładanego na koniec roku 2009.

Spśród osób, których wynagrodzenie jest refundowane ze środków RPOWP, 82 są zatrudnione bezpośrednio w Departamencie Zarządzania RPO. Wśród pozostałych znajdują się osoby zatrudnione w Departamencie Społeczeństwa Informacyjnego, Departamencie Finansów, Biurze Audytu Wewnętrznego oraz Biurze Prawnym.

Na podstawie informacji o zatrudnieniu można powiedzieć, że od początku funkcjonowania Departamentu Zarządzania RPO do chwili obecnej nie wystąpił problem fluktuacji kadr. Wpływ na zmianę miejsc pracy poszczególnych pracowników miała przede wszystkim przeprowadzona zmiana struktury organizacyjnej. Z informacji o refundacji kosztów zatrudnienia z RPOWP wynika, że taka refundacja w grupie osób zaangażowanych tylko we wdrażanie RPOWP dobiegła końca w 2008 r. w sześciu przypadkach, a w 2009 r. w dwóch przypadkach. W tej grupie były osoby, których zadania w ramach wdrażania RPOWP zostały zakończone. Powyższe dane świadczą o tym, że odejścia z pracy nie stanowią w obecnej sytuacji problemu zagrażającego wdrażaniu Programu.

Na możliwość wystąpienia tego problemu w przyszłości mogą mieć wpływ czynniki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. **Wśród czynników wewnętrznych chodzi przede wszystkim o problem nieskutecznego systemu motywacji, który zostanie omówiony poniżej. Do czynników zewnętrznych można zaliczyć zapotrzebowanie na wykwalifikowaną kadrę posiadającą wiedzę i umiejętności w zakresie realizacji projektów dofinansowywanych ze środków UE ze strony innych organizacji, w tym organizacji sektora publicznego, który może zaoferować pracownikom konkurencyjne warunki zatrudnienia.** Z drugiej strony, ze względu na

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



niekorzystne, z punktu widzenia pracowników, zmiany na rynku pracy związane ze spowolnieniem gospodarczym, osoby zatrudnione w sektorze publicznym (m.in. w UM) będą prawdopodobnie mniej skłonne do poszukiwania możliwości zatrudnienia w innych, „mniej stabilnych” miejscach pracy.

Analiza dokumentów pozwala na wyciągnięcie wniosków, że tempo dochodzenia do docelowego stanu zatrudnienia w Departamencie jest zgodne z harmonogramem. Fluktuacja kadr nie stanowi problemu zagrażającego osiągnięciu celów Departamentu. Chociaż należy monitorować sytuację, ponieważ problem ten może się pojawić.

Spośród ankietowanych pracowników największa liczba – 39,3% pracuje w Departamencie 1-2 lata, a krócej niż 6 miesięcy pracuje 23,2% ankietowanych osób. Staż pracy w obecnym Referacie krótszy niż 6 miesięcy deklaruje aż 46,4% pytanym. Wynika to z przeprowadzonej restrukturyzacji Departamentu. 50% badanych pracowało wcześniej przy wdrażaniu programów operacyjnych w okresie 2004-2006. Największa grupa pracowników (39,3%) deklaruje, że ich staż pracy na wcześniejszych stanowiskach wynosił 2-5 lat. Tylko 10,7% pracowników przed podjęciem pracy w IZ nie posiadało żadnych doświadczeń zawodowych. Na pytanie czy w Urzędzie Marszałkowskim zatrudniona jest wystarczająca liczba pracowników do realizacji zadań związanych z RPOWP, 52,9%¹ respondentów odpowiedziało, że tak i raczej tak, a 47,1%, że nie i raczej nie. Z różnic w odpowiedziach zestawionych z podobnymi głosami udzielanymi podczas wywiadów pogłębionych wynika, że problem braków kadrowych dotyczy w szczególności poszczególnych Referatów, a nie całego Departamentu. Przedstawiciele kadry kierowniczej pytani w wywiadzie pogłębionym, czy zasoby ludzkie, którymi dysponują w swoim Referacie są wystarczające do realizacji zadań stwierdzali m.in., że liczba pracowników nie jest wystarczająca, ale znane są już terminy przyścia do pracy nowych osób. Z kolei na pytanie, czy Departament posiada odpowiednie zasoby kadrowe, aby móc efektywnie realizować powierzone zadania 60,4% badanych odpowiedziało, że tak i raczej tak, a 39,7%, że nie i raczej nie.

¹ Zarówno w tym przypadku, jak i przy komentowaniu pozostałych wyników badania systemu zarządzania zasobami ludzkimi podawany jest udział procentowy osób które udzieliły danej odpowiedzi w ogólnej liczbie odpowiedzi ważnych.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wnioski

Przeprowadzone analizy i badania pozwalają stwierdzić, że docelowy stan zatrudnienia w Departamencie Zarządzania RPO jest wystarczający z punktu widzenia zadań. Tempo dochodzenia do tego stanu jest zgodne z założonym harmonogramem. Ze względu na specyfikę procesu rekrutacji i selekcji w urzędzie poziom zatrudnienia wzrasta skokowo (jednorazowo przyjmowane są do pracy większe grupy nowych osób). Zdaniem ewaluatora ta sytuacja jest pewnym utrudnieniem w procesie adaptacji nowych pracowników, ponieważ czas i wysiłek poświęcony na pomoc we wdrożeniu do pracy musi rozłożyć się na większą liczbę osób. Proces adaptacji zawodowej może (między innymi ze względu na opisane w innych częściach raportu potrzeby związane z usprawnieniem komunikacji i koordynacji między Referatami) uwzględniać procedurę rotacji nowo przyjętych pracowników między poszczególnymi komórkami. Chodzi o to, aby osoba, która docelowo zajmie określone stanowisko pracy w większym stopniu rozumiała specyfikę i wymagania związane z pracą na innych stanowiskach i w innych Referatach (w szczególności tych, z którymi będzie komunikować się i współpracować przy realizacji zadań). Może to polegać na kilkudniowym pobycie nowo zatrudnionego pracownika w Referacie, z którym w przyszłości będzie współpracować. W tym czasie powinien asystować przy realizacji zadań, które powinny być skoordynowane z jego docelową pracą. Rotacja między stanowiskami pracy może też korzystnie wpłynąć na proces adaptacji społecznej. Nowo przyjęte osoby poznają w ten sposób nie tylko specyfikę pracy na innych stanowiskach, ale nawiązują także kontakty osobiste ważne w dalszej pracy.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy Adaptacja zawodowa			
Problem/zjawisko	Potrzeba usprawnienia komunikacji i koordynacji między Referatami. Pracownicy nie znają specyfiki i wymagań związanych z pracą na innych stanowiskach i w innych Referatach. Budowanie więzi społecznych pomiędzy pracownikami. Zwiększenie świadomości odnośnie celów Referatów i całej organizacji		Odniesienie do części raportu Ocena potencjału ludzkiego zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP
Skala ważności	Nieznaczny	Istotny	Krytyczny
Rekomendacja	Wprowadzenie procedury rotacji nowo przyjętych pracowników między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, polegającej na kilkudniowym pobycie nowo zatrudnionego pracownika w Referacie (Referatach), z którym w przyszłości będzie współpracować		
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO		

Wykształcenie i doświadczenie pracowników w stosunku do wykonywanych przez nich zadań

Ilość posiadanych zasobów ludzkich ma wpływ na możliwość realizacji zadań. Jednak o sprawności i skuteczności tej realizacji decyduje przede wszystkim jakość kapitału ludzkiego, która zależy z kolei głównie od kwalifikacji posiadanych przez pracowników. Te zaś są rezultatem zdobytego wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Dopasowanie kwalifikacji pracowników do pełnionych zadań jest od strony formalnej zapewnione przez zapisy w opisach stanowisk pracy. Opisy w części I „Zakres obowiązków” precyzyjnie określają zakres zadań na poszczególnych stanowiskach. Wymagania opisane w części III „Wiedza i umiejętności” są adekwatne do obowiązków i zadań na poszczególnych stanowiskach. W zakresie tej części wskazane jest ujednolicenie poziomu ogólności opisów wymagań dotyczących kwalifikacji dla poszczególnych stanowisk. Na przykład w niektórych opisach wymagania odnośnie wykształcenia ograniczają się jedynie do określenia jego poziomu (wyższe). Z kolei w innych przypadkach wymieniony jest kierunek (kierunki) wymaganego wykształcenia. Podobnie wygląda sytuacja w punkcie opisu stanowiska określającym wymagane doświadczenie zawodowe i staż pracy. W większości opisów ogranicza się on do określenia wymaganego stażu (najczęściej 3 lata) i ogólnych określeń typu „w administracji”, „na podobnym stanowisku”, chociaż zdarzają się opisy stanowisk, w których bardziej szczegółowo wskazano wymagania odnośnie doświadczenia zawodowego. **Rekomendowane jest ujednolicenie zakresu szczegółowości wymagań określonych w opisach stanowisk pracy (przede wszystkim poprzez uszczegółowienie w części „Wiedza i umiejętności” oraz „Doświadczenie zawodowe”.**

Obszar problemowy: Wykształcenie i doświadczenie w stosunku do wykonywanych zadań		
Problem/zjawisko	Dopasowanie kwalifikacji pracowników do pełnionych zadań	Odniesienie do części raportu Ocena potencjału ludzkiego zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP
Skala ważności	Nieznaczny Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Ujednolicenie zakresu szczegółowości wymagań określonych w opisach stanowisk pracy w części „Wiedza i umiejętności” oraz „Doświadczenie zawodowe”	
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO	

Według 87,2% respondentów w Instytucji Zarządzającej funkcjonuje system identyfikacji potrzeb kadrowych, zapewniający optymalną realizację zadań. Procedura rekrutacji i selekcji pracowników

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



do UM obejmująca analizę złożonych dokumentów, testy oraz rozmowę kwalifikacyjną przez 81,9% ankietowanych jest oceniana jako przejrzysta. Przedstawiciele kadry kierowniczej oceniając podczas wywiadów pogłębionych system rekrutacji i selekcji stwierdzili m.in., że widzą problem z pozyskaniem ludzi z doświadczeniem i że osoby świeżo po studiach albo się sprawdzają, albo nie, a także, że wskazane byłoby, aby Departament miał większy wpływ na kształtowanie zasad naboru. Pozytywnie ocenia system rekrutacji większość osób, które przez niego przeszły. W wywiadach pogłębionych skierowanych do pracowników pojawiły się m.in. stwierdzenia, że testy i rozmowy dotyczyły kwestii, które rzeczywiście są ważne na danym stanowisku pracy. Wśród uwag do systemu rekrutacji pojawiła się m.in. sugestia, żeby kłaść większy nacisk na wykształcenie techniczne (znajomość prawa budowlanego) przy rekrutacji pracowników zajmujących się m.in. kontrolą techniczną.

Przedstawiciele kadry kierowniczej pozytywnie oceniają przygotowanie swoich podwładnych do realizacji zadań stwierdzając m.in., że są oni odpowiednio wykształceni i mają wystarczające doświadczenie. Zdają sobie jednak sprawę z potrzeby ciągłego doskonalenia kwalifikacji personelu zauważając m.in., że jest pożądane, aby pracownicy dalej się kształcili. Natomiast sami pracownicy swoją wiedzę uznają za wystarczającą lub raczej wystarczającą do realizacji zadań (94,6% odpowiedzi tak i raczej tak).

Wnioski

Można uznać, że proces naboru kadr pozwala na zatrudnienie w Departamencie osób o kwalifikacjach pozwalających skutecznie realizować zadania.

Dla usprawnienia tego systemu wskazane byłoby uszczegółowienie wymagań dotyczących wiedzy i umiejętności w opisach stanowisk pracy. Dotyczy to m.in. stanowisk, na których wymagane jest wykształcenie techniczne. Wśród kryteriów selekcji pracowników większe znaczenie można przypisać doświadczeniu. Chociaż trzeba tu wziąć pod uwagę fakt, że zadania realizowane przez Departament są na tyle specyficzne, że ciężko, szczególnie na zewnętrznym rynku pracy, znaleźć osoby o podobnych doświadczeniach.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wykształcenie i doświadczenie pracowników w większości przypadków jest odpowiednie w stosunku do wykonywanych obowiązków. Są jednak czynniki, które sprawiają, że ta kwestia jest zagadnieniem, któremu w Departamencie należy poświęcić szczególną uwagę. Chodzi tutaj między innymi o specyfikę RPOWP. Nawet osoby z doświadczeniem przy realizacji innych programów muszą ją poznać. W związku z tym, że w ramach RPOWP realizowane są specyficzne projekty inwestycyjne, istnieje potrzeba zwrócenia szczególnej uwagi na przygotowanie osób odpowiedzialnych za kwestie techniczne (np. kontrolę techniczną). Chodzi tu zarówno o wiedzę inżynierską, jak też np. z zakresu prawa budowlanego czy wodnego.

Rekomendowane jest wpisanie tych szczegółowych wymagań odnośnie kwalifikacji do opisów stanowisk pracy. Potrzeba stałego monitoringu dopasowania poziomu kwalifikacji pracowników do zadań wynika także z częstych zmian (np. przepisów i ich wykładni).

System szkoleń pracowników

Ze względu na wspomnianą wcześniej specyfikę IZ RPOWP, ciągle zmieniające się warunki działania oraz duży udział w strukturze zatrudnienia osób o krótkim stażu pracy, szczególnego znaczenia dla skuteczności realizacji zadań Departamentu Zarządzania RPO nabiera sprawność systemu szkoleń pracowniczych.

System szkoleń pracowników obejmował szkolenia indywidualne i grupowe. Z planów szkoleń wynika, że zdecydowaną większość stanowiły szkolenia grupowe. Czas trwania szkolenia to najczęściej 1-2 dni. Według planu szkoleń w 2007 roku w szkoleniach wzięło udział 312 osób zaangażowanych we wdrażanie RPOWP, a w roku 2008 były to 622 osoby. Do końca kwietnia 2009 r. w szkoleniach wzięło udział 125 osób (wartości stanowią łączną liczbę pracowników biorących udział w szkoleniach, każdy pracownik liczony był tyle razy, w ilu szkoleniach brał udział). Wskaźnik liczby szkoleń przypadających na pracownika w ciągu roku w 2007 roku wyniósł 4, a w roku 2008 już 7. Dostęp do szkoleń podnoszących kwalifikacje w Instytucji Zarządzającej RPOWP można ocenić jako dobry.

Tematyka przeprowadzonych szkoleń była bardzo szeroka i obejmowała zarówno specjalistyczną wiedzę z zakresu wdrażania programów operacyjnych, rozliczania projektów,

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



zamówień publicznych, audytów, prawa wodnego i budowlanego, jak też np. umiejętności językowe, komputerowe, czy zarządzania czasem. Pracownicy mogli także podnosić kwalifikacje na studiach podyplomowych z wielu dziedzin (przede wszystkim związanych z wdrażaniem programów operacyjnych, ich rozliczaniem, kontrolą itp.).

System planowania szkoleń jest w Instytucji Zarządzającej opracowany w sposób zapewniający dopasowanie szkoleń do potrzeb pracowników. Pracownicy chcący podnieść swoje kwalifikacje w określonym zakresie mogą sami wyszukać odpowiednie szkolenie i zgłosić dyrekcji chęć uczestnictwa. Po uzyskaniu akceptacji mogą uczestniczyć w szkoleniu. Ten mechanizm jest często wykorzystywany.

Liczba dostępnych szkoleń jest oceniana dobrze bądź raczej dobrze przez 52,9% ankietowanych. Przeciwnego zdania jest 47,1% respondentów. Dobrze oceniany jest system planowania potrzeb szkoleniowych. Pytani o to kierownicy stwierdzili m.in., że potrzeby szkoleniowe mogą zgłaszać na bieżąco, a potrzebne szkolenia są bez problemów organizowane.

Pracownicy dobrze oceniają również poziom szkoleń, w których brali udział (82,7% odpowiedzi tak i raczej tak w grupie osób, które brały udział w szkoleniach) i ich dopasowanie do własnych potrzeb (86,8% odpowiedzi). Zdecydowana większość – 89,3% pracowników ocenia wiedzę zdobytą na szkoleniach jako przydatną. Trafność doboru i prawidłową metodologię szkoleniową potwierdzają także odpowiedzi udzielone w wywiadach indywidualnych. Respondenci pytani o szkolenia, które byłyby im najbardziej potrzebne wymieniają dziedziny i tematy uwzględnione w planach szkoleń. W strukturze szkoleń szczególne znaczenie mają te, które przygotowują do realizacji zadań nowo zatrudnionych pracowników. Ten rodzaj szkoleń pozytywnie oceniło 55,8% respondentów. Wyrażana w badaniach potrzeba większej liczby szkoleń wynika raczej nie z tego, że szkoleń jest za mało. Czynnikiem zwiększającym skuteczność szkoleń mogłoby być zwiększenie zakresu przekazywanego materiału związane z wydłużeniem średniego czasu trwania szkolenia. W szczególności niewystarczające wydają się szkolenia jednodniowe.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wnioski

W Instytucji Zarządzającej funkcjonuje system szkoleń zapewniający możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych poprzez studia i szkolenia dostosowane do potrzeb każdego stanowiska pracy. System zapewnia dużą elastyczność. Pracownicy mają dostęp zarówno do szkoleń indywidualnych, jak i zbiorowych. Pracownicy są w większości zadowoleni z liczby i tematyki szkoleń. Podczas wywiadów indywidualnych i grupowych wyrażali duże zainteresowanie udziałem w szkoleniach.

Departament posiada sprawny system pozyskiwania wiedzy z zewnątrz obejmujący planowanie i realizację szkoleń i studiów podyplomowych. Rekomendowane jest natomiast dopracowanie systemu upowszechniania tej wiedzy wewnątrz organizacji. Podczas wywiadu pogłębionego pracownicy stwierdzili, że w IZ funkcjonuje jedno z rozwiązań będących elementem takiego systemu, polegające na umieszczaniu informacji o odbytym ciekawym szkoleniu w Intranecie. Jednak wydaje się, że potencjał tego narzędzia nie jest wystarczająco wykorzystany. Dla lepszego zarządzania wiedzą w Departamencie warto byłoby opracować procedurę upowszechniania pozyskanej wiedzy, obejmującą np. sporządzanie notatek, powielanie materiałów, a nawet organizację szkoleń wewnętrznych.

Obszar problemowy: System szkoleń pracowników				
Problem/zjawisko	Brak kompleksowego systemu upowszechniania wiedzy zdobytej przez osoby uczestniczące w szkoleniach wśród innych osób, które mogłyby z tej wiedzy skorzystać		Odniesienie do części raportu Ocena potencjału ludzkiego zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP	
Skala ważności	Nieznaczny	Istotny		Krytyczny
Rekomendacja	Dopracowanie systemu upowszechniania wiedzy zdobytej na szkoleniach wewnątrz organizacji			
Adresat rekomendacji	Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP			

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



System motywacji pracowników i system ocen

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego oraz w Departamencie Zarządzania RPO brak jest jednego dokumentu, który w sposób kompleksowy regulowałby funkcjonowanie systemu motywacyjnego. Poszczególne jego elementy funkcjonują na podstawie oddzielnych uregulowań szczegółowych. Wynagradzanie pracowników odbywa się według zasad określonych w *„Regulaminie wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego w Białymstoku”*. Dokument ten reguluje kwestie kategorii zaszeregowania poszczególnych stanowisk pracy, miesięcznych kwot wynagrodzeń w ramach kategorii, dodatków funkcyjnych itp. Jego analiza pozwala stwierdzić, że kategorie zaszeregowania zostały właściwie przypisane do stanowisk. Natomiast między dolną a górną graniczną kwotą wynagrodzenia w ramach poszczególnych kategorii występuje dość duża rozpiętość. Wysokość maksymalnych dodatków funkcyjnych wydaje się adekwatna do pełnionych funkcji. Biorąc pod uwagę wspomnianą dużą rozpiętość wynagrodzeń w ramach kategorii zaszeregowania, trudno ocenić adekwatność wysokości zarobków do realizowanych zadań. Przedziały określone w tabeli miesięcznych wynagrodzeń nie są tu ograniczeniem. Kwoty w nich zawarte są racjonalne i uzasadnione w odniesieniu do przeciętnych zarobków w administracji oraz zarobków w regionie. Chociaż mowa tu jest raczej o górnych granicach widełek. Wynagrodzenia zbliżone do granic dolnych będą raczej traktowane jako zbyt niskie. Oczywiście, aby ocenić adekwatność konkretnego wynagrodzenia do realizowanych zadań należy odnieść się do całego uposażenia, które otrzymuje dany pracownik na swoim stanowisku.

Kluczowe znaczenie dla skuteczności systemu motywacyjnego ma powiązanie sytuacji pracownika z oceną jego pracy. W ramach systemu ocen pracowniczych funkcjonującego w Urzędzie Marszałkowskim pracownicy poddawani są ocenom okresowym. System ocen opiera się na *„Zarządzeniu Marszałka Województwa Podlaskiego w sprawie przeprowadzania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego na stanowiskach urzędniczych”*. W związku z tym, że opisany w wymienionym dokumencie system został opracowany dla całego Urzędu, ma on dość ogólny

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



charakter. Zawarte w nim kryteria oceny są na tyle szerokie, aby za ich pomocą można było ocenić pracowników pracujących na różnych stanowiskach w Departamentach i Referatach realizujących zróżnicowane zadania. Pewnym uelastycznieniem systemu jest uwzględnienie w nim listy kryteriów do wyboru, spośród których przełożony ocenianego pracownika może wybrać te, które są najistotniejsze w pracy na danym stanowisku. Należy zwrócić uwagę, że ocena ma charakter raczej opisowy. Same kryteria są uszczegółowione w opisach. Obiektywizm oceny byłby jednak większy, gdyby opisy te zawierały dodatkowo charakterystykę różnych poziomów spełniania każdego z kryteriów. W punkcie pt. „Skutki i dokumentacja oceny” zapisano, że „wyniki oceny są przedkładane Dyrektorowi Generalnemu Urzędu w celu wykorzystania ich do przeszerogowania, awansowania bądź nagradzania pracowników”. Wydaje się, że można byłoby wprowadzić mechanizm zapewniający automatycznie określone następstwa danej oceny. W tym celu system powinien zostać w większym stopniu sparametryzowany. Może to polegać na bardziej szczegółowym opisie kilku (np. pięciu-sześciu) poziomów spełniania każdego z kryteriów. Za spełnianie kryterium byłaby przyznawana określona ocena punktowa. Powstały ranking pracowników według punktacji mógłby stać się podstawą różnicowania części wynagrodzeń czy wysokości nagród. Decydując się na taki system należałoby też pomyśleć o zwiększeniu liczby kryteriów i stosowaniu tych samych kryteriów dla pracowników realizujących te same zadania.

Obszar problemowy: System ocen pracowniczych				
Problem/zjawisko	Zwiększenie obiektywizmu oceny, określenie automatycznych następstw oceny		Odniesienie do części raportu Ocena potencjału ludzkiego zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP	
Skala ważności	Nieznaczny	Istotny		Krytyczny
Rekomendacja	Sparametryzowanie w większym stopniu systemu ocen pracowniczych			
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO			

Badani pracownicy Departamentu Zarządzania RPO nie mają jasności co do tego, na jakich zasadach formalnych funkcjonuje system motywacyjny. Część z nich uważa, że takiego systemu (w postaci

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



sformalizowanej) nie ma, inni sądzą, że został opracowany, ale nie jest wdrożony, niektórzy twierdzą, że czytali taki dokument. Na pytanie „Czy obecny system motywacyjny odpowiada potrzebom pracowników realizujących zadania RPOWP?” 32,1% pracowników odpowiedziało, że tak – bądź raczej tak, a aż 69,7%, że nie i raczej nie. Również kierownicy podczas wywiadu pogłębionego przedstawiali na temat tego systemu zróżnicowane stanowiska. Stwierdzali m.in., że brakuje im narzędzi do motywowania, choć byli też tacy, którzy narzędzia te uznali za wystraszające.

Wśród pracowników szczególnie niejednoznacznie oceniana jest motywacyjna rola wynagrodzeń. Ankietowani stwierdzają m.in.: że zarobki nie są adekwatne w stosunku do zadań i w porównaniu z zarobkami w innych Departamentach i że oczekiwaliby podwyżek (od kilkuset do ponad tysiąca złotych). Byli też pracownicy, którzy nie narzekali na wysokość zarobków, porównując je np. do średniej krajowej. Temat wynagrodzeń wzbudził też emocje podczas wywiadów grupowych. Podobnie jak w wypowiedziach indywidualnych, pracownicy uznali zasadnicze wynagrodzenie za nieadekwatne do obowiązków. Stwierdzono m.in., że Departament Zarządzania RPO jest jedną z tych jednostek Urzędu Marszałkowskiego, w których praca jest najtrudniejsza i w związku z tym funkcjonowanie tych samych widełek płac co w innych, mniej wymagających jednostkach jest traktowane jako niesprawiedliwe. Zauważono również, że prowadzi to do sytuacji, że pracownicy Departamentu Zarządzania RPO będą poszukiwali możliwości zmiany miejsca pracy na równoległe, np. w innym Departamencie, gdzie otrzymają podobne uposażenie przy mniejszym obciążeniu. Jako niekorzystną ocenili pracownicy również relację swoich zarobków do średnich zarobków w regionie sugerując, że może to być powodem odchodzenia np. do sektora prywatnego.

Materialne pozapłacowe narzędzia motywacji (dofinansowanie wczasów, działalności kulturalnej i rekreacyjnej, studia podyplomowe) są generalnie oceniane pozytywnie. Choć pracownicy uważają, że nie jest to jakiś specjalny bonus. Szkolenia uważają za konieczne do pełnienia normalnych obowiązków. Pewną wartość dodaną mają dla nich natomiast studia podyplomowe finansowane przez pracodawcę. Dofinansowanie wczasów jako działalność socjalna też jest traktowane jako swego rodzaju obowiązek pracodawcy i nie ma to dodatkowego znaczenia motywującego dla

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



pracowników. Na pytanie, czy byliby zainteresowani systemem kafeteryjnym, w którym sami mogliby kształtować skład pewnego koszyka otrzymywanych świadczeń pozapłacowych, pracownicy odpowiedzieli, że raczej nie, choć wyrazili pewne zainteresowanie możliwością otrzymania dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych. Generalnie dominował pogląd, że spośród narzędzi motywacji materialnej najważniejsza jest płaca i inne środki motywacji nie są w stanie zrekompensować zbyt niskiego wynagrodzenia.

Mimo raczej niezadowolającego zdaniem pracowników poziomu motywacji materialnej, z badań wynika, że narzędzia motywacji niematerialnej są dla nich ważne.

Pracownicy zapytani, czy chcieliby związać z obecnym miejscem pracy całą swoją karierę zawodową w większości odpowiadali, że aż tak daleko nie wybiegają myślami w przyszłość. Generalnie są raczej zadowoleni z obecnego miejsca pracy i widzą w nim perspektywy rozwoju. Praca w Urzędzie Marszałkowskim jest prestiżowa sama w sobie tylko dla niektórych. Określana jest także jako *ciekawa, satysfakcjonująca, rozwojowa, chociaż trudna*. 67,7% badanych na pytanie, czy podjęliby się większej odpowiedzialności na swoim stanowisku pracy odpowiedziało zdecydowanie tak i raczej tak. Na uwagę zasługuje fakt, że nikt nie odpowiedział „zdecydowanie nie”. Podczas wywiadów grupowych pracownicy wyrazili zainteresowanie pewnym sformalizowaniem motywacji niematerialnej. Uznali, że ważnym elementem uzupełniającym narzędzia motywacji materialnej mogłyby być np. listy pochwalne, pamiątki z okazji jubileuszy, publiczne pochwały wyróżniających się osób i komórek.

Zdania zarówno kadry kierowniczej, jak i pozostałych pracowników na temat skuteczności systemu ocen pracowniczych są podzielone. Odnotowano głosy, że system motywacyjny nie działa, nie oferuje żadnych narzędzi, a ocena, choć wykonywana, nie przekłada się na system motywacyjny. Były też jednak i takie wypowiedzi, w których stwierdzono, że system jest dobry, a kryteria właściwe.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Spośród uwag, które można było zgłosić do systemu motywacji podczas badania CAWI najczęściej dotyczyło jego niejasności i braku powiązania z oceną pracowników. Najczęściej pożądane zmiany to premie, zróżnicowane nagrody i podwyżki.

W badaniu ankietowym 76,5% pracowników stwierdziło, że ocenianie pracowników odbywa się wedle jasnych kryteriów. Ci spośród pracowników, którzy nie byli jeszcze poddawani ocenie okresowej nie znają systemu oceny i jej kryteriów. Nie są też na przykład zgodni co do tego, z jaką częstotliwością taka ocena się odbywa. Pracownicy, którzy byli ocenieni stwierdzają, że znali kryteria. Zdają się też je akceptować. Z wypowiedzi można wnioskować, że niektórzy pracownicy oczekiwali by nieco bardziej skwantyfikowanych kryteriów i wyników oceny. Pracownicy stwierdzają m.in., że ocena okresowa „nie wpływa na ich sytuację”, „raczej wpływa na ich sytuację”, czy wpływa w „niewielkim stopniu”. Z drugiej strony, pracownicy zapytani podczas wywiadów grupowych, czy jest możliwe wprowadzenie do systemu ocen kryteriów ilościowych zdecydowanie odrzucili taką możliwość stwierdzając, że charakter ich pracy nie pozwala na wyrażenie jej wyników w formie skwantyfikowanej.

W zapewnieniu obiektywności i sprawiedliwości systemu motywacji istotną rolę odgrywają bezpośredni przełożeni. 72,3% badanych pracowników Departamentu stwierdza, że otrzymuje od przełożonego informację zwrotną o efektach swojej pracy. Według 87,7% pracowników, ich przełożony umie wyrażać uznanie pracownikom, którzy dobrze pracują, według 87,5% zwierzchnik potrafi krytykować błędy w jasny i rzeczowy sposób. 88% respondentów uważa, że przełożony traktuje i ocenia ludzi sprawiedliwie. Natomiast tylko według 40,5% w UM osoby pracujące szybko i wydajnie są dostrzegane i odpowiednio wynagradzane. 32,6% ankietowanych pracowników zgadza się ze stwierdzeniem, że w zespole są ludzie, którzy niewiele robią i trzeba na nich pracować. Głosy w takim tonie pojawiały się także w wywiadach indywidualnych. Zestawienie tych danych świadczy o tym, że źródła problemów z oceną i motywowaniem pracowników postrzegane są raczej w systemie, a nie w postawie kadry kierowniczej.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wnioski

Podsumowując można stwierdzić, że pracownicy Departamentu Zarządzania RPO wykazują motywację do pracy. W odniesieniu do realizowanych zadań, poziomu uzyskiwanych wynagrodzeń nie uznają za satysfakcjonujący. Walorem systemu motywacyjnego w UM jest z pewnością dostępność narzędzi pozapłacowej motywacji materialnej (wczasy, działalność kulturalna, rekreacyjna, szkolenia, studia podyplomowe) – chociaż pracownicy traktują je jako coś oczywistego. Pracowników motywuje także możliwość rozwoju i wykonywanie ciekawych zadań, a także w nieco mniejszym stopniu poczucie prestiżu.

Wytyczne do systemu ocen i motywacji

Wskazane jest ściśle powiązanie systemu motywacji z systemem ocen. Okres pomiędzy ocenami nie powinien być dłuższy niż sześć miesięcy. Pracownik powinien być oceniany według, w miarę możliwości, wymiernych kryteriów ustalonych pół roku przed oceną. Dla stanowisk, dla których jest to możliwe, kryteria powinny zostać określone w sposób liczbowy (liczba wniosków ocenionych w terminie, liczba przeprowadzonych kontroli itp.). Dla uniknięcia sytuacji, w której wyznaczenie celów ilościowych doprowadziłoby do spadku jakości realizowanych zadań, należy określić normy jakościowe (np. maksymalna liczba skutecznych odwołań, maksymalna liczba uzasadnionych skarg Beneficjentów, maksymalny czas opóźnień itp.). Dla stanowisk, których cele mogą być realizowane tylko pod warunkiem skutecznej współpracy z innymi Departamentami lub Referatami można wprowadzić dodatkowe kryterium oceny – ocena współpracy przez partnerów. Dla stanowisk mających bezpośredni kontakt z Beneficjentami i innymi klientami zewnętrznymi mogłoby być to kryterium – ocena przez Beneficjentów. Opinie współpracowników i Beneficjentów mogą być gromadzone w drodze ankiet. Szczególną uwagę należałoby poświęcić zapewnieniu ankietom obiektywizmu. Oceniany pracownik dowiadywałby się tylko o zbiorczych ocenach swojej pracy. Kierownik powinien mieć wgląd we wszystkie ankiety. Osoby wypełniające ankiety muszą mieć jasność co do celów, którym one służą. Pytania nie powinny mieć formy typu: „ocień w skali od jednego do pięciu profesjonalizm w podejściu do Beneficjenta”. Chodzi raczej o pytania w rodzaju „czy na pytania, które zadałeś urzędnikowi otrzymałeś kompletną odpowiedź, jeżeli nie to czego

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



zabrakło w odpowiedzi”. Podobny mechanizm można zastosować przy ocenie kierowników. Ich kompetencje kierownicze w drodze ankiet mogłoby oceniać podwładni. W przypadku braku możliwości określenia kryteriów ilościowych należałoby na półroczny okres między ocenami wyznaczać wiązki celów o charakterze jakościowym. Kryterium oceny pracownika powinno tu być zrealizowanie lub niezrealizowanie danego celu. Ustalanie celów i kryteriów oceny powinno odbywać się wraz z ocenianym, który powinien mieć możliwość zgłaszania uwag i propozycji. Wskazane jest, aby ustalanie celów odbywało się zgodnie z hierarchią. Na początku Dyrekcja Departamentu wspólnie z kierownikami Referatów ustala cele dla poszczególnych Referatów. Następnie kierownicy Referatów wspólnie z podwładnymi określają cele dla każdego z nich. Wśród kryteriów oceny kierowników powinien znaleźć się także stopień realizacji celów indywidualnych przez ich podwładnych.

Proponowany sposób obliczania łącznej oceny polegałby na jej złożeniu z trzech części. Pierwsza część, stopień realizacji celów: za realizację celów w stu procentach – pięć punktów, za niepełną realizację mniejsza liczba punktów (należałoby określić przedziały procentowe odpowiadające każdej liczbie punktów).

Druga część, ocena kierownika, oparta byłaby na kryteriach funkcjonujących w obecnym systemie. Należałoby jedynie bardziej szczegółowo opisać sytuacje i zachowania świadczące o stopniu ich spełniania. Mogłoby to też polegać na wprowadzeniu obowiązku wpisywania w arkuszu oceny konkretnych przykładów zdarzeń i zachowań uzasadniających taką, a nie inną ocenę w ramach każdego kryterium.

Trzecia część, ocena przez współpracowników (podwładnych, Beneficjentów), wynikłaby wprost ze średniej oceny wystawionej przez daną grupę w ankietach zweryfikowanej przez zwierzchnika ocenianego pracownika (odrzućcie ocen skrajnie nieobiektywnych, niewiarygodnych itp.).

Proponowane proporcje poszczególnych ocen w ocenie końcowej: realizacja celów 60%, ocena przełożonego 30%, ocena współpracowników (podwładnych, Beneficjentów) do 10%.

Wyniki oceny powinny być najważniejszym czynnikiem decydującym o sytuacji pracowników. Istotna część miesięcznego wynagrodzenia mogłaby mieć formę premii bezpośrednio związanej z wynikami oceny. Wyniki oceny powinny być kryterium decydującym o awansie czy przedłużeniu zatrudnienia. Inne skutki oceny, to np. dodatkowe nagrody (atrakcyjne wyjazdy studyjne, szkolenia,

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



kursy językowe) dla pracowników najwyżej ocenionych przez współpracowników, podwładnych czy Beneficjentów. Należałoby też bardziej wykorzystywać potencjał nagród niematerialnych (np. pochwał, gratulacji, wyróżnień). Chodzi w szczególności o realizację dodatkowych zadań (nie przewidzianych na etapie ustalania półrocznych celów).

Obszar problemowy: System ocen pracowniczych i system motywacji			
Problem/zjawisko	Brak poczucia, że wyniki pracy w bezpośredni sposób wpływają na sytuację pracownika		Odniesienie do części raportu Ocena potencjału ludzkiego zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP
Skala ważności	Nieznaczny	Istotny	Krytyczny
Rekomendacja	Powiązanie w większym stopniu systemu motywacyjnego z systemem ocen okresowych		
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO		

W dłuższym okresie na skuteczność systemu motywacji mogłoby wpłynąć wdrożenie wartościowania stanowisk pracy.

Wprowadzanie zmian w systemie ocen i motywacji powinno być uzupełnione o cykl szkoleń na ten temat skierowanych do kadry kierowniczej Departamentu Zarządzania RPO.

Obszar problemowy: System ocen pracowniczych			
Problem/zjawisko	Kształtowanie umiejętności przeprowadzania oceny pracowników		Odniesienie do części raportu Ocena potencjału ludzkiego zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP
Skala ważności	Nieznaczny	Istotny	Krytyczny
Rekomendacja	Przeprowadzenie cyklu szkoleń dla kadry kierowniczej na temat systemu ocen i motywacji		
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO		

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Kultura organizacji

Kultura organizacyjna jest jednym z aspektów organizacji, który najtrudniej zbadać. Pracownicy sami często nie zdają sobie sprawy ze wszystkich jej aspektów. Badanie kultury organizacyjnej za pomocą kwestionariuszy, wywiadów itp. pozwala poznać tylko jej wewnętrzne przejawy. Pewne wnioski odnośnie norm i wartości składających się na daną kulturę można wyciągnąć pośrednio na podstawie obserwacji zachowań pracowników. Jeżeli normy te pokrywają się z formalnymi celami organizacji, kultura organizacyjna jest elementem pomagającym w realizacji tych celów. Natomiast jeżeli są one sprzeczne z celami, kultura organizacyjna może znacznie utrudnić proces zarządzania.

Do badania poszczególnych aspektów kultury w Instytucji Zarządzającej wykorzystano przede wszystkim badanie jakościowe. Po upewnieniu się, czy pracownicy rozumieją pojęcie kultury organizacyjnej zapytano ich m.in. o normy i wartości ważne w ich miejscu pracy. **Najczęściej wymieniano współpracę, profesjonalizm i koleżeństwo.** Jednak niektórzy z badanych stwierdzili, że są to wartości bardziej pożądane, niż rzeczywiście obowiązujące. Proszeni o określenie rodzaju stosunków międzyludzkich w Departamencie, badani najczęściej określali jako współpracę i koleżeństwo. Potwierdzają to odpowiedzi na pytanie o stosunki między pracownikami z różnych Referatów, zadane w czasie badania ilościowego. Tylko dwie na 56 pytanym osób stwierdziły, że stosunki te nie są dobre. Tylko pięć osób uważa, że w razie potrzeby nie może liczyć na pomoc innych współpracowników. Z drugiej strony można zauważyć, że wśród pracowników dominuje wąskie, funkcjonalne postrzeganie realizowanych przez siebie zadań. Szczególnie podczas wywiadów zogniskowanych widać było, że propozycje zmian oceniane są głównie z perspektywy własnych zadań, ewentualnie zadań Referatu. I chociaż z jednej strony są cytowane wcześniej deklaracje o bezproblemowej współpracy, to z drugiej strony wydaje się, że w kulturze organizacyjnej IZ występują też elementy konkurencji między Referatami.

Wnioski

Pracownicy profesjonalnie podchodzą do realizacji własnych zadań. Natomiast wskazane byłoby, gdyby bardziej identyfikowali się z celami całej jednostki. Zapewne ze względu na krótki staż pracy

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



dużej części pracowników oraz przeprowadzone reorganizacje, proces tworzenia się i dojrzewania zespołu jest trudniejszy i dłuższy. Dlatego warto podjąć działania, których celem będzie zmiana postrzegania hierarchii celów i interesów. Chodzi o to, aby zaszczerpić w kulturze organizacyjnej przekonanie, że nadrzędne znaczenie mają cele całej IZ i wszyscy pracownicy mają wpływ na ich realizację.

Rekomendowane działania, które pomogą ten cel zrealizować, to wspomniane w kontekście oceny innych obszarów systemu zarządzania zasobami ludzkimi: rotacja nowo zatrudnionych pracowników między stanowiskami pracy, mająca także zwiększyć ich świadomość odnośnie celów pozostałych Referatów i całej organizacji, a także wprowadzenie do oceny pracowników kryterium zaangażowania w realizację celów ogólnych. Rekomendowane jest także przeprowadzenie grupowych szkoleń i treningów z zakresu pracy zespołowej. Proponowane tematy szkoleń i treningów: *team building*, komunikacja w zespole, kierowanie zespołem, techniki grupowego rozwiązywania problemów, integracja celów. W szkoleniach powinni brać wspólnie udział pracownicy Referatów, których praca wymaga koordynacji.

Obszar problemowy: Kultura organizacyjna				Odniesienie do części raportu
Problem/zjawisko	Wzrost poczucia realizacji wspólnych celów			
Skala ważności	Nieznaczny	Istotny	Krytyczny	
Rekomendacja	Przeprowadzenie grupowych szkoleń z zakresu pracy zespołowej			
Adresat rekomendacji	Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP			

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



7.2. System organizacyjny

Analiza dokumentacji oraz wyników badań jakościowych i ilościowych pozwoliła odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

Czy podział kompetencji i zadań pomiędzy poszczególnymi Referatami został określony w sposób właściwy i umożliwia skuteczną i efektywną realizację celów Programu?

Szczegółowe pytania:

- *Czy struktura organizacyjna Instytucji Zarządzającej zapewnia efektywną realizację Programu?*
- *Czy jest wyraźny podział zadań pomiędzy Referatami, czy występuje zjawisko nakładania lub nieprzydzielania zadań? Jeśli tak, to w jakich przypadkach?*
- *Czy istnieją przeszkody proceduralne tzw. „wąskie gardła” w efektywnym zarządzaniu i realizacji Programu? Jeśli tak, to jakie są zagrożenia wynikające z występowania tego zjawiska? Czy konsekwencją tych barier są opóźnienia we wdrażaniu RPO i jakie są ich przyczyny i perspektywy nadrobienia?*

Rolę Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego pełni Zarząd Województwa Podlaskiego.

Ramy prawne funkcjonowania IZ RPOWP:

- ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U.2006 nr 227 poz. 1658) z późniejszymi zmianami,
- art. 59 rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006, z dnia 11 lipca 2006 r., ustanawiający przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności,

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (NSRO), przyjęte przez Komisję Europejską dnia 7 maja 2007 r.,
- Statut Województwa Podlaskiego – uchwała Nr XIV/131/04 Sejmiku Województwa Podlaskiego z dnia 26 stycznia 2004 r. w sprawie nadania Statutu,
- Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, przyjęty dnia 11 marca 2008 r. uchwałą Nr 74/941/08 Zarządu Województwa Podlaskiego w sprawie uchwalenia Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku z późniejszymi zmianami, gdzie funkcja Instytucji Zarządzającej RPOWP została powierzona Departamentowi Zarządzania RPO,
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 (RPOWP) przyjęty przez Komisję Europejską dnia 11 października 2007 r.

Na mocy *Uchwały Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 11 marca 2008 r. w sprawie uchwalenia Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku* funkcję Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego pełni Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym.

W proces realizacji RPOWP na lata 2007-2013 w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego zaangażowane są ponadto następujące jednostki organizacyjne:

- Departament Finansów
- Biuro Audytu Wewnętrznego
- Departament Polityki Regionalnej

W tej części Raportu analizie zostanie poddana struktura organizacyjna Departamentu Zarządzania RPO, która posiada decydujący wpływ na skuteczność funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP. Struktura organizacyjna instytucji jest jednym z podstawowych elementów, który ma zasadniczy wpływ na sprawne i efektywne zarządzanie instytucją.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Odpowiednio dobrana wspomaga proces integracji zespołu realizującego cele z zasadami istniejącymi w organizacji. Dotyczy to przede wszystkim zmian w wymiarze koordynacji, czyli ustalonego sposobu współpracy między komórkami organizacyjnymi, istniejących powiązań między nimi oraz wynikającego z nich poziomu centralizacji. Efektywna struktura organizacyjna musi spełniać szereg funkcji i uwzględniać szereg wymogów, w szczególności powinna:

- stanowić ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych),
- regulować działania poszczególnych pracowników i zespołów, umożliwić osiągnięcie określonego poziomu realizacji potrzeb pracowników,
- zapewnić efektywną realizację celów instytucji.

Pytania badawcze dotyczące trafności podziału kompetencji i zadań pomiędzy poszczególnymi Referatami oraz pytania dotyczące przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi Referatami muszą być rozpatrywane w kontekście przeprowadzonej w ostatnim okresie zmiany struktury organizacyjnej Departamentu Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym.

Zgodnie z zapisami *Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku* będącego załącznikiem do *Uchwały Nr 74/941/08 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 11 marca 2008 r.* w Departamencie Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym funkcjonowały następujące komórki organizacyjne:

1. Referat Programowania i Koordynacji RPOWP
2. Referat Wdrażania Działań RPOWP Wspierających Innowacyjność i Instytucje Otoczenia Biznesu
3. Referat Wdrażania Działań RPOWP Wspierających Rozwój Przedsiębiorczości
4. Referat Wdrażania Działań RPOWP Wspierających Rozwój Transportu
5. Referat Wdrażania Działań RPOWP Wspierających Rozwój Turystyki i Kultury
6. Referat Wdrażania Działań RPOWP Wspierających Rozwój Społeczeństwa Informacyjnego, Infrastruktury Społecznej i Ochrony Środowiska
7. Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP
8. Referat Kontroli RPOWP
9. Referat Finansów i Monitorowania RPOWP

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Na mocy *Uchwały Nr 155/2260/09 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 31 marca 2009 r.* nastąpiła zmiana Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku i zmiana struktury organizacyjnej. W Departamencie Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym utworzono następujące wewnętrzne komórki organizacyjne:

- 1) Referat Programowania i Koordynacji RPOWP, któremu nadaje się symbol „RPO.I.”;
- 2) Referat Oceny i Wyboru Wniosków Wspierających Rozwój Innowacyjności i Przedsiębiorczości, któremu nadaje się symbol „RPO.II.”;
- 3) Referat Oceny i Wyboru Wniosków Wspierających Rozwój Regionalny, któremu nadaje się symbol „RPO.III.”;
- 4) Referat Rozliczeń i Płatności Projektów Wspierających Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacyjności, któremu nadaje się symbol „RPO.IV.”;
- 5) Referat Rozliczeń i Płatności Projektów Wspierających Rozwój Regionalny, któremu nadaje się symbol „RPO.V.”;
- 6) Samodzielne stanowisko pracy ds. procedury odwoławczej I instancji, któremu nadaje się symbol „RPO.VI”;
- 7) Referat Kontroli RPOWP, któremu nadaje się symbol „RPO.VII”;
- 8) Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP, któremu nadaje się symbol „RPO.VIII”;
- 9) Referat Finansów i Monitorowania RPOWP, któremu nadaje się symbol „RPO.IX”.

Dodatkową zmianą w ramach struktury organizacyjnej Departamentu Zarządzania RPO zgodnie z *Uchwałą Nr 148/2140/09 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 17 lutego 2009 r. w sprawie zmiany Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku* jest wprowadzenie drugiego zastępcy dyrektora. Jest to na pewno zmiana konieczna w kontekście wzrostu intensywności realizacji zadań, szczególnie że zdecydowana większość obowiązujących procedur wymaga zaangażowania Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO lub jego Zastępcy.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Zaistniałe zmiany można odczytywać jako wynikające z dążności do położenia większego nacisku na specjalizację funkcjonalną w zarządzaniu DZ RPO. Przejawem tego jest zastosowanie jako podstawowego kryterium grupowania stanowisk pracy łączenia stanowisk związanych z poszczególnymi funkcjami (podobieństwo wykonywanych czynności): programowaniem i koordynacją (RPO I), naborem, oceną oraz wyborem wniosków do dofinansowania (RPO II i RPO III), rozliczeniami i płatnościami (RPO IV i RPO V), funkcją odwoławczą (RPO VI), kontrolą (RPO VII), pomocą techniczną, informacją i promocją (RPO VIII) oraz finansowaniem i monitorowaniem (RPO IX).

Wprowadzone zmiany mogą zapewnić postęp w zakresie profesjonalizacji zarządzania w każdej z komórek funkcjonalnych grupujących stanowiska o podobnym zakresie czynności. Kierownicy poszczególnych Referatów mogą skupić się na doskonaleniu względnie wąsko określonych zadań. Łatwiejszy jest też nadzór nad pracownikami i koordynacja pracy w ramach każdego z działów. Należy jednak mieć świadomość pewnych zagrożeń wiążących się ze specjalizacją funkcjonalną w zarządzaniu. Podział kompetencji pomiędzy różne wyspecjalizowane komórki sprawia, iż proces decyzyjny staje się wolniejszy i bardziej zbiurokratyzowany. Pracownicy mogą się zbyt silnie skoncentrować na swoich jednostkach i stracić z pola widzenia cele i dążenia całej IZ. Znacznie trudniejsza jest także obserwacja wyników i ocena poszczególnych pracowników i komórek. Nie jest możliwe bowiem ocenianie na bazie obiektywnych obserwowalnych z zewnątrz efektów działania całej jednostki, w tym przypadku postępów wdrażania poszczególnych priorytetów i działań RPO. **Wielkim wyzwaniem kierowniczym w strukturze zdominowanej przez funkcjonalne grupowanie stanowisk jest zapewnienie właściwego przepływu informacji i koordynacji działań poszczególnych jednostek oraz zapewnienie poczucia wspólnej misji całej organizacji.**

Krótki okres funkcjonowania nowej struktury organizacyjnej powoduje, iż nie w pełni mogą się ujawnić wszystkie jej następstwa. W tej sytuacji można dokonać hipotetycznej oceny wprowadzonych zmian w kontekście wiedzy dotyczącej struktur organizacyjnych oraz rozwiązań przyjętych w innych Instytucjach Zarządzających RPO. Potwierdzenie tych analiz może nastąpić

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



dopiero w nieco dłuższej perspektywie w oparciu o doświadczenia praktycznego funkcjonowania nowo przyjętej struktury organizacyjnej.

Analiza porównawcza do rozwiązań stosowanych w innych instytucjach wdrażających Regionalne Programy Operacyjne

Ocenę wyodrębnienia poszczególnych komórek organizacyjnych można oprzeć na analizie porównawczej do rozwiązań stosowanych w innych instytucjach wdrażających regionalne programy operacyjne, w których wyodrębniono specjalny Wydział /Departament wdrażania RPO. I tak:

RPO I: Referat Programowania i Koordynacji

Referaty ds. programowania w ramach jednostek wdrażających RPO przewidziano w województwach: śląskim (Referat ds. Programowania i Analiz Regionalnych) i lubuskim (Wydział Programowania Strategicznego LRPO), natomiast nie wyodrębniono takiej komórki w województwach łódzkim i lubelskim. W tym ostatnim przyjęto bowiem koncepcję zintegrowania w ramach jednego Departamentu funkcji programowania regionalnego i wdrażania RPO, w związku z czym przewidziano „Oddział Analiz i Monitorowania Rozwoju Regionalnego”. Natomiast w województwie łódzkim odpowiedni wydział „Programowania i Rozwoju Regionalnego” znalazł się w strukturze Departamentu Polityki Regionalnej. Zróżnicowane umiejscowienie funkcji programowania RPO w poszczególnych województwach nasuwa wniosek o pewnych trudnościach w zakresie właściwego zintegrowania tej funkcji z polityką regionalną, prowadzoną w poszczególnych województwach z wymaganiami wysokiej praktycznej operacyjności zadań związanych z programowaniem RPO. Widać wyraźnie, iż w jednych województwach przyjęto rozwiązania bardziej preferujące organizacyjnie spójność z polityką regionalną, w innych zaś bardziej operacyjne powiązania z samym procesem wdrażania. W tym świetle rozwiązanie przyjęte w województwie podlaskim należy uznać za w pełni dopuszczalne, ale jednocześnie generujące istotną potrzebę koordynacji wielu działań RPO I z Departamentem Polityki Regionalnej. Warto także zwrócić uwagę na to, że w obecnym zakresie zadań RPO I nie znajduje się aspekt analiz regionalnych, co w jeszcze większym zakresie sugeruje ścisłą współpracę z jednostkami organizacyjnymi UM WP prowadzącymi tego typu analizy. **Podsumowując, przyjęte rozwiązanie wyodrębnienia Referatu**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Programowania w Departamencie Zarządzania RPO prawdopodobnie może przynieść bieżące operacyjne korzyści ścisłego skoordynowania funkcji programowania z pozostałymi elementami procesu wdrażania RPO, jednakże wymaga podjęcia właściwych działań w zakresie koordynacji z Departamentem Polityki Regionalnej i uwzględniania w jego pracach analiz regionalnych.

RPO II i RPO III – Referaty ds. Oceny i Wyboru Wniosków odpowiednio w zakresie wspierania rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości oraz rozwoju regionalnego.

Podobne rozwiązanie zastosowano w województwie łódzkim, wyodrębniając jednak trzy wydziały ds. projektów (Infrastruktury transportowej i ochrony środowiska, gospodarki, innowacyjności i społeczeństwa informacyjnego oraz obszarów miejskich i infrastruktury społecznej). W województwie śląskim podobnie wyodrębniono dwa Referaty ds. projektów, ale zajmują się one jedynie wyborem projektów w dwóch obszarach, natomiast do kontraktacji i płatności powołano odrębną jednostkę. Dwie jednostki związane z kontraktacją przewidziano także w woj. lubuskim. W województwie lubelskim natomiast przewidziano jedną dużą komórkę ds. oceny projektów i kontraktacji. Występujący pluralizm w zakresie kształtowania komórek organizacyjnych bezpośrednio związanych z wdrażaniem konkretnych działań RPO odzwierciedla dylemat, w jakim stopniu skoncentrować się na ‘produktach’, a w jakim na specjalizacji funkcjonalnej. W jednych województwach wyraźnie postawiono na specjalizację funkcjonalną (lubelskie), w innych na troskę o wdrażanie poszczególnych priorytetów i działań (łódzkie). W tym świetle rozwiązanie przyjęte w woj. podlaskim wydaje się rozsądnym kompromisem. Złożoność poszczególnych elementów procesu wdrażania programów regionalnych wydaje się sprzyjać pogłębianiu specjalizacji funkcjonalnej, która ma zapewnić rosnącą profesjonalizację poszczególnych działań jak ocena, kontraktowanie, kontrola i inne. Nie należy jednak tracić z pola widzenia tego, iż poza tymi ważnymi cząstkowymi czynnościami istotnym celem musi pozostać skuteczne i sprawne wdrożenie poszczególnych priorytetów i działań RPOWP. **Stąd wniosek, iż pozostawienie w strukturze organizacyjnej Referatów, w których łączy się stanowiska według kryterium produktu, za jakie można uznać RPO II i RPO III wydaje się wysoce celowe. Co więcej można nawet w pewnym sensie postrzegać je jako szczególnie ważne, zapewniające bowiem bezpośrednio**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



efekty końcowe, a zatem z punktu widzenia koncepcji łańcucha wartości realizujące funkcje główne, zaś pozostałe jako komórki realizujące funkcje pomocnicze.

RPO IV i PRO V Referaty rozliczeń i płatności

Referaty/komórki ds. płatności występują praktycznie we wszystkich instytucjach wdrażających. I tak w woj. śląskim przewidziano jeden Referat ds. płatności (ale także kontraktacji), w woj. łódzkim jeden wydział ds. finansowych, w woj. lubuskim jeden wydział finansowy, a w woj. lubelskim jedną komórkę ds. weryfikacji wniosków o płatność w ramach oddziału realizacji projektów. Przyjęcie w woj. podlaskim dwóch komórek ds. rozliczeń i płatności zajmujących się odpowiednio dwiema grupami wniosków jest więc oryginalne. Można w tym rozwiązaniu dostrzec dążenie do pogodzenia potrzeby specjalizacji funkcjonalnej z utrzymaniem powiązania komórek organizacyjnych z konkretnymi produktami, posiadającymi swoją specyfikę. Potencjalnie może to zapewnić realne zainteresowanie pracowników tych komórek wynikami wdrażania odpowiednich obsługiwanych przez nich priorytetów i działań. **Wydaje się, iż sukces przyjętego rozwiązania zależeć będzie od właściwej koordynacji i współpracy z odpowiednimi Referatami oceny i wyboru projektów. Gdyby zapewnić spójność działań i identyfikację z celami związanymi z wdrażaniem odpowiednich części RPOWP pomiędzy właściwymi Referatami oceny i rozliczeń, można by uzyskać korzyści zarówno wynikające ze specjalizacji funkcjonalnej, jak i z powiązania z „produktami” ostatecznymi DZ RPO.** Wymagać to jednak będzie podjęcia działań zarządczych na rzecz koordynacji i integracji odpowiednich Referatów RPO II i RPO IV oraz RPO III i RPO V, a także bieżącego śledzenia występujących na tej linii problemów. Dobra współpraca tych Referatów przyczyni się do sprawnego wdrażania RPOWP.

RPO VI Samodzielne stanowisko ds. procedury odwoławczej I instancji

Odpowiednie stanowiska/komórki organizacyjne można znaleźć w innych analizowanych instytucjach wdrażających. W woj. śląskim występuje Referat ds. protestów, w woj. lubelskim Zespół ds. odwołań. **Realizowanie funkcji odwoławczej w ramach odrębnej komórki organizacyjnej należy uznać za głęboko uzasadnione.** Funkcja ta zawiera w sobie aspekt kontrolny w stosunku do innych komórek organizacyjnych i konkretnych pracowników zaangażowanych

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



w proces wdrażania RPOWP. Dodatkowo na mocy Uchwały Nr 156/2287/09 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 7 kwietnia 2009 r. wprowadzono zmianę w procedurze odwoławczej. Umożliwiła ona Wnioskodawcy, którego protest został negatywnie rozpatrzony, wniesienie pisemnego wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy do stanowiska do spraw procedury odwoławczej II instancji w Departamencie Polityki Regionalnej, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia zapewnienia obiektywizmu i bezstronności oceny. Aby zapewnić obiektywizm działań w tym zakresie oraz sprawne i oparte na jednolitych obiektywnych kryteriach rozpatrywanie odwołań, powołanie omawianego stanowiska oraz możliwość odwołania się do stanowiska do spraw procedury odwoławczej II instancji wydaje się niezbędne. Istnienie tej komórki warto przy tym wykorzystać do systematycznego usprawniania procedur i działań innych komórek, w szczególności związanych z programowaniem, oceną i wyborem wniosków. Niezbędne jest zatem zapewnienie przepływu informacji na tej linii.

RPO VII Referat kontroli

Wyodrębnienie specjalnych komórek ds. kontroli jest cechą wszystkich analizowanych instytucji wdrażających RPO. W woj. śląskim utworzono Referat ds. Monitoringu i Kontroli Projektów, w woj. łódzkim wydział ds. Kontroli Projektów, w woj. lubelskim Oddział do spraw kontroli. Interesująco sprawa przedstawia się w woj. lubuskim, gdzie stworzono aż dwa wydziały kontroli, odpowiednio Wydział Kontroli Inwestycji Infrastrukturalnych LRPO i Wydział Kontroli Inwestycji Gospodarczych LRPO. W tym ostatnim województwie szczególnie dużą wagę nadano funkcji kontrolnej, wyodrębniając jej dwie komórki – na różnego typu działania. Nie jest to jednak rozwiązanie powszechne i może sugerować przykładanie większego znaczenia do kontroli niż samego wdrażania, co wydaje się niezasadne. **W świetle powyższego wyodrębnienie Referatu kontroli (RPO VIII) nie budzi najmniejszych wątpliwości.**

RPO VIII Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji

Analogiczny Referat ds. pomocy technicznej można odnaleźć w strukturze IZ w woj. śląskim, przy czym wyodrębniono tam jednocześnie w innym pionie zespół ds. informacji i promocji. Wydział ds. Informacji i Promocji znajduje się także w woj. lubuskim, podobnie jak Oddział Informacji

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



i Promocji RPO w woj. lubelskim. W woj. łódzkim, podobnie jak w woj. podlaskim utworzono Wydział ds. Pomocy Technicznej, ale także istnieje tam (choć w Departamencie Polityki Regionalnej) Wydział ds. Informacji i Promocji. Powyższe przykłady świadczą, iż z punktu widzenia struktury organizacyjnej w innych województwach bardziej wyeksponowany jest aspekt informacji i promocji. Nie oznacza to, iż zagadnienia te są pomijane w praktyce działalności DZ RPO. **Można jednak wyciągnąć z tego porównania ważny wniosek co do praktyki działania Referatu RPO VIII, aby eksponować działania związane z informacją i promocją.** Należy przy tym oczywiście uwzględniać zmienną sytuację w zakresie środków finansowych pozostających do rozdysponowania w ramach poszczególnych działań. Być może zresztą względne „niedocenienie” w strukturze organizacyjnej aspektu promocji wynika po części z ograniczoności środków podlaskiego RPO i dużego zainteresowania potencjalnych Beneficjentów niezależnie od działań promocyjnych.

RPO IX Referat Finansów i Monitorowania

Analogiczne wydziały znajdują się w strukturach innych IZ, przy czym występuje tu często rozdzielenie funkcji finansów i monitorowania. I tak w woj. lubuskim mamy dwa wydziały: Wydział Finansowy i Wydział Monitorowania, podobnie w woj. łódzkim: Wydział ds. Finansowych i Wydział Monitoringu i Raportowania. W woj. lubelskim natomiast w ramach oddziału Zarządzania RPO przewidziano komórki ds. zarządzania finansowego oraz ds. monitoringu i sprawozdawczości. Także w woj. śląskim można odnaleźć Referat ds. Monitoringu i Kontroli oraz Referat ds. Obsługi Finansowej. Dominujący podział finansów i monitorowania w analizowanych województwach nie musi być odczytywany jako konieczny. **Połączenie tych funkcji w woj. podlaskim zapewnia oszczędność zasobów, a przy względnie mniejszych rozmiarach programu może zapewnić sprawną realizację. Generalnie wydaje się, iż konstrukcja omawianego Referatu jest w pełni dopuszczalna i tylko jej praktyczne działanie może zweryfikować trafność przyjętego rozwiązania.** Przy czym należy podkreślić, iż Referat realizuje funkcje pomocnicze z punktu widzenia celów wdrażania RPO.

Kolejną, obok analizy porównawczej, metodą oceny obecnej struktury organizacyjnej jest analiza opinii pracowników IZ na temat przyjętych rozwiązań. O ocenę efektywności obecnej struktury

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



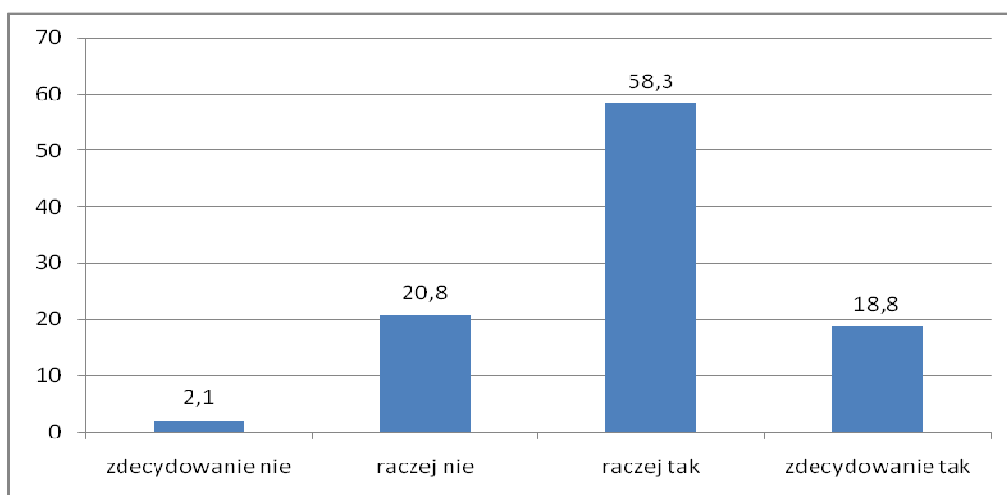
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



organizacyjnej poprosiliśmy pracowników bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWP. To oni z perspektywy codziennej pracy mogą stwierdzić, czy zastosowane rozwiązania organizacyjne sprawdzają się w praktyce.

Większość (66,1%) pracowników DZ RPO biorących udział w badaniu CAWI uważa, że obecna struktura organizacyjna Departamentu zapewnia efektywną realizację RPOWP, z czego prawie 20% odpowiedziało, że „zdecydowanie tak”.

Wykres 1. Wpływ struktury organizacyjnej Departamentu na efektywną realizację RPOWP [% respondentów]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W opinii respondentów, zebranych w trakcie pogłębionych wywiadów indywidualnych, jest jeszcze za wcześnie, aby wypowiadać się na temat wprowadzonej od 1 kwietnia 2009 r. nowej struktury organizacyjnej. Trudno jest na dzień dzisiejszy oceniać jej efektywność, skoro nie została sprawdzona w praktyce. Badani uważają, że jest to rozwiązanie lepsze niż wcześniejsza struktura. Rozdzielenie kompetencyjne płatności i rozliczeń projektów od Referatów związanych z naborem i z oceną projektów jest niewątpliwie rzeczą bardzo słuszną. Pozwoli na szybką ocenę wniosków o płatność, bo za chwilę to wnioski o płatność będą kluczowym zadaniem Departamentu. Szybkość obsługi wniosków o płatność i wypłacania pieniędzy Beneficjentom staje się priorytetem. Trudno jest

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



na dzień dzisiejszy wskazać, w którym kierunku należy doskonalić strukturę, bo nowy system musi zafunkcjonować i wtedy będzie można ocenić, w jakim kierunku powinien ewoluować.

Pojawiły się propozycje ewentualnego doskonalenia struktury organizacyjnej poprzez:

- podział Referatów na mniejsze komórki organizacyjne/zespoły zadaniowe, co wpłynęłoby na większą specjalizację poszczególnych pracowników w wykonywaniu określonych zadań,
- zatrudnienie na cały etat prawnika, specjalisty w zakresie prawa unijnego,
- zatrudnienie specjalisty z zakresu zamówień publicznych,
- ograniczenie zakresu zadań Referatu Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji do działań związanych bezpośrednio z pomocą techniczną, informacją i promocją, tak aby nie było konieczności poświęcania czasu na sprawy administracyjno-organizacyjne (takie jak np. pisanie programów staży dla nowo zatrudnionych, ewidencja delegacji).

W chwili obecnej Departament Zarządzania RPO korzysta z usług Radcy Prawnego, który jest zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu pracy (finansowany w 50% ze środków RPOWP). Następuje kompensacja intensywności realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą RPOWP. Ponadto zagadnienia prawne związane z wdrażaniem wymagają wysoko specjalistycznej wiedzy w tym zakresie. **W tej sytuacji koniecznym wydaje się zaangażowanie Radcy Prawnego w pełnym wymiarze czasu pracy, który byłby ekspertem w dziedzinie wdrażania Regionalnych Programów Operacyjnych.**

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Struktura organizacyjna		
Problem/zjawisko	Złożoność zagadnień związanych z zarządzaniem RPOWP wymagających wydania opinii Rady Prawnej	Odniesienie do części raportu Struktura organizacyjna
Skala ważności	Nieznacznym Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Zaangażowanie Rady Prawnego w pełnym wymiarze czasu pracy, który byłby ekspertem w dziedzinie wdrażania Regionalnych Programów Operacyjnych	
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO	

Szczególnie trudnym zagadnieniem, tak dla samej Instytucji Zarządzającej, jak i dla Beneficjentów Programu, jest zastosowanie się do obowiązków wynikających z prawa zamówień publicznych. Wiąże się z tym cały szereg problemów od wyboru procedur i sposobu udzielania zamówień; ustalenia dokumentacji, jakiej dostarczają wykonawcy, by sprawdzić, czy spełniają warunki udziału w postępowaniu; prowadzenia dokumentacji z postępowania; szacowania wartości zamówienia aż do właściwego rozstrzygnięcia protestów. Departament Zarządzania RPO zmuszony będzie w najbliższym czasie niejednokrotnie przeprowadzić procedurę przetargową. Ponadto pracownicy w czasie kontroli na miejscu mogą potrzebować wsparcia merytorycznego w ocenie dokumentacji procedur przetargowych przeprowadzonych przez Beneficjenta. Pracownicy wskazywali w wywiadach zamówienia publiczne, jako jeden z obszarów, w którym najbardziej potrzebują szkoleń i podwyższenia kompetencji. **W związku z powyższym powinien zostać wyłoniony bądź zatrudniony specjalista lub zespół specjalistów z dziedziny prawa zamówień publicznych.**

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar: Struktura organizacyjna		
Problem/zjawisko	Konieczność wywiązywania się z obowiązków wynikających z prawa zamówień publicznych	Odniesienie do części raportu System organizacyjny
Skala ważności	Nieznacznym Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Zatrudnienie specjalisty lub zespołu specjalistów z dziedziny prawa zamówień publicznych	
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO	

Wnioski

Podsumowując można stwierdzić, że na obecnym etapie funkcjonowania nowej struktury organizacyjnej trudno wskazywać jej wady i ewentualne kierunki rozwoju. Przeprowadzona ocena wprowadzonych zmian w kontekście wiedzy dotyczącej struktur organizacyjnych oraz rozwiązań przyjętych w innych Instytucjach Zarządzających RPO pozwala wnioskować, że w nowej strukturze, zdominowanej przez funkcjonalne grupowanie stanowisk, największym wyzwaniem jest zapewnienie właściwego przepływu informacji i koordynacji działań poszczególnych jednostek oraz zapewnienie poczucia wspólnej misji całej IZ. Rozwiązania organizacyjne przyjęte w województwie podlaskim w większości można odnaleźć również w innych analizowanych województwach, są one jak najbardziej uzasadnione z punktu widzenia sprawności funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP. Wprowadzone zmiany struktury organizacyjnej w postaci przekształcenia pięciu Referatów wdrożeniowych, na dwa Referaty, które zajmują się naborem, oceną wniosków i podpisywaniem umów i dwa Referaty, które zajmują się wnioskami o płatność pozwoli na szybką ocenę wniosków o płatność, co wpłynie na szybkość obsługi wniosków o płatność i wypłacania pieniędzy Beneficjentom. Ponadto dzięki koordynacji współpracy między odpowiednimi Referatami oceny i wyboru projektów oraz Referatami rozliczeń i płatności można zapewnić spójność działań i identyfikację z celami związanymi z wdrażaniem odpowiednich części RPOWP, a przez to uzyskać korzyści zarówno wynikające ze specjalizacji funkcjonalnej, jak i z

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



powiązania z „produktami” ostatecznymi DZ RPO. W ramach istniejącej struktury organizacyjnej można zaproponować pewne rozwiązania, które usprawnią proces wdrażania, zarządzania i kontroli RPOWP. W świetle kompensacji zadań, konieczne wydaje się być zaangażowanie w pełnym wymiarze czasu pracy prawnika, eksperta w dziedzinie prawa unijnego. Wskazane byłoby również zaangażowanie specjalisty w zakresie prawa zamówień publicznych, który byłby odpowiedzialny za przeprowadzenie postępowań przetargowych oraz sprawowałby merytoryczną opiekę nad kontrolą dokumentacji przetargowej Beneficjentów.

Podział zadań pomiędzy Referatami

Zadania Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013, a w tym poszczególnych komórek organizacyjnych są określone w *Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku*, OSZiK oraz uszczegółowione w Instrukcji Wykonawczej. Zarówno OSZiK, jak i Instrukcja Wykonawcza (OSZiK z września 2008 r. oraz Instrukcja Wykonawcza z 17 marca 2009 r.) nie zostały jeszcze uaktualnione i zawierają podział zadań uwzględniający nie istniejącą już strukturę organizacyjną. **Analiza zapisów Uchwały Nr 155/226/09 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 31 marca 2009 r., w sprawie zmiany Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku, w której zostały określone zadania całego Departamentu Zarządzania RPO, jak i poszczególnych Referatów pozwala wnioskować, że podział zadań jest prawidłowo zdefiniowany, Referaty mają jasno i precyzyjnie sformułowany zakres zadań, który w pełni umożliwia Departamentowi Zarządzania RPO prowadzenie spraw z zakresu pełnienia roli Instytucji Zarządzającej RPOWP.** Uaktualnienia odnośnie obecnie obowiązującego podziału zadań pomiędzy komórkami organizacyjnymi Departamentu Zarządzania RPO wymagają OSZiK i Instrukcja Wykonawcza.

Podział zadań i kompetencji pomiędzy tak Referatami, jak i poszczególnymi pracownikami jest również jasny z punktu widzenia badanych pracowników. Podczas wywiadów respondenci często zwracali uwagę na fakt, że każdy Referat ma precyzyjnie określone zadania, ich podział jest ściśle określony w procedurach i realizowany jest zgodnie z założeniami.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Zdecydowana większość osób biorących udział w badaniu CAWI (69,6%) zadeklarowała, że istnieje wyraźny podział zadań i kompetencji pomiędzy poszczególnymi pracownikami (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Prawie 1/3 (27,8%) badanych jest przeciwnego zdania.

Tabela 3. Zadania i kompetencje poszczególnych pracowników są dokładnie określone

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	3	5,4	5,6	5,6
	raczej nie	12	21,4	22,2	27,8
	raczej tak	33	58,9	61,1	88,9
	zdecydowanie tak	6	10,7	11,1	100
	Ogółem	54	96,4	100	
	brak zdania/nie dotyczy	2	3,6		
Ogółem		56	100		

Kierownicy Referatów nie są zgodni co do tego, czy istnieją zadania, które są przydzielone do ich Referatu i jednocześnie do innego Referatu. Pojawiają się trzy rodzaje odpowiedzi:

- podział zadań jest jasno określony i takich zadań nie ma
- takie zadania zdarzają się incydentalnie
- są takie zadania

Badane osoby wskazywały zadania, które realizowane są we współpracy z innymi Referatami, kiedy to wykonanie zadania zależy w jakimś stopniu od efektów pracy innego Referatu (np. przekazania rejestru umów, sprawozdania). Są zadania, których poszczególne etapy realizowane są przez kilka Referatów. W Instrukcji Wykonawczej jasno sprecyzowano, kto odpowiada za realizację poszczególnych etapów zadania, określone jest kto je koordynuje.

W przypadku zadań przydzielanych do kilku Referatów występują problemy z ich koordynacją. Nie zawsze jest wyznaczana jedna osoba do koordynacji, odpowiedzialna za realizację zadania. Jak stwierdziła jedna z badanych osób: dzieje się tak na przykład w sytuacji, gdy zadanie kierowane jest

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



równolegle do dwóch Referatów. W opinii ewaluatora, konieczność rozwiązywania kolejnych sytuacji problemowych, zwłaszcza nieprzewidzianych wymaga zmian w postępowaniu w takich sytuacjach. **W przypadku zadań, które wymagają zaangażowania osób pracujących w różnych Referatach, do realizacji nowych lub niestandardowych zadań powoływane są zespoły zadaniowe.** Rozważyć należy sformalizowanie w większym zakresie procesu powołania zespołu zadaniowego. Powinien zostać jasno określony sposób doboru członków zespołu, podziału zadań i odpowiedzialności za dane zadanie. Ponadto zaangażowanie w pracę zespołu zadaniowego mogłoby być jednym z elementów, który wpływałby na ocenę pracownika. Angażowanie do zespołów zadaniowych pracowników z różnych Referatów w sposób pozytywny mogłoby również wpłynąć na współpracę między nimi po zakończeniu pracy zespołu oraz budowałoby poczucie potrzeby działania na rzecz wspólnego celu. De facto obecnie, jak stwierdzili badani w wywiadzie fokusowym, są tworzone zespoły zadaniowe, co oceniamy bardzo pozytywnie, przy czym nie jest to w żaden sposób uregulowane formalnie.

Obszar problemowy: Organizacja pracy		
Problem/zjawisko	Realizacja zadań, które wymagają zaangażowania osób pracujących w różnych Referatach lub rozwiązywania niestandardowych problemów	Odniesienie do części raportu System organizacyjny
Skala ważności	Nieznaczny Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Sformalizowanie procesu powoływania zespołów zadaniowych w sytuacjach problemowych lub wymagających zaangażowania osób pracujących w różnych Referatach	
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO	

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Koordinacja współpracy między Referatami

Na obecnym etapie kształtowania struktury organizacyjnej DZ RPO – po przyjęciu określonej struktury jednostek wewnętrznych – należy skoncentrować się na zapewnieniu właściwej koordynacji działań pomiędzy nimi, w tym na niezbędnych przepływach informacji pomiędzy poszczególnymi Referatami. Jednym z elementów prac badawczych nad systemem zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP było wyznaczenie obszarów, które wymagają wzajemnej wymiany informacji/koordynacji działań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Aby zapewnić optymalną sprawność działania tak danego Referatu, jak całego DZ RPO. W trakcie wywiadu pogłębionego przedstawiciele kadry zarządzającej zostali poproszeni o wskazanie takich obszarów. Badani mieli określić obszar, rodzaj informacji podlegających koordynacji, z jakimi referatami DZ RPO, lub innymi jednostkami UMWP potrzebna jest koordynacja komunikacji.

Obszary które wymagają koordynacji współpracy i wzajemnej wymiany informacji pomiędzy Referatami to:

- zmiany Instrukcji Wykonawczej – RPO I i inne Referaty odpowiedzialne za poszczególne procedury,
- dobre praktyki związane z opracowaniem dokumentacji konkursowej oraz ocenie wniosków o dofinansowanie, kwestii związanych z podpisaniem umów itp. – RPO II i RPO III,
- kwestie problematyczne związane z rozliczaniem projektów, sprawozdawczością, aneksowaniem umów – RPO IV i RPO II, RPO III i RPO V,
- zmiany w dokumentach dot. wdrażania programu, uchwały Urzędu Marszałkowskiego dotyczące zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP – RPO I+ inne Referaty,
- odwołania, protesty – RPO II z RPO VI i RPO III z RPO VI,
- informacje na temat ogłaszanych konkursów – RPO VIII z RPO II i RPO III,
- całościowa dokumentacja odnośnie projektu RPO VI z RPO II i RPO VI z RPO III,
- zestawienia powstające na podstawie danych częściowych z poszczególnych Referatów RPO I i wszystkie Referaty,

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- terminowość w sprawnym obiegu dokumentów przekazywanych z DZ RPO do siedziby głównej Urzędu.

Niestety, większość badanych przedstawicieli kadry zarządzającej nie udzieliła żadnej odpowiedzi na to pytanie o obszary wymagające wzajemnej wymiany informacji/koordynacji lub wskazała, że jest to uregulowane w Instrukcji Wykonawczej. Analiza wyników badania pozwala wnioskować, że kierowników Referatów można podzielić na dwie grupy. Jedna z nich nie widzi obszarów wymagających koordynacji, jest skupiona na realizacji działań wynikających z zakresu zadań Referatu, a w kontaktach z innymi Referatami ogranicza się do wypełniania czynności wskazanych w Instrukcji Wykonawczej. Druga grupa ma poczucie, że istnieje wiele obszarów we współpracy pomiędzy Referatami, w których koordynacja i przepływ informacji jest niewystarczający. **W obu przypadkach można stwierdzić, że niezbędna jest większa koordynacja i współpraca pomiędzy Referatami. W pierwszym przypadku, aby uświadomić, że kierownicy są zespołem realizującym wspólny cel i komunikacja między nimi nie powinna ograniczać się do przekazywania dokumentów wskazanych w Instrukcji Wykonawczej. W drugim przypadku, aby zaspokoić potrzeby informacyjne i usprawnić współpracę we wskazanych obszarach.**

W związku z koniecznością większej koordynacji pracy pomiędzy Referatami na rzecz realizacji celów RPOWP rekomenduje się wprowadzenie funkcji koordynatora w randze wicedyrektora. Byłby on odpowiedzialny za koordynację pracy Referatów na rzecz osiągnięcia celów i wskaźników zdefiniowanych dla osi priorytetowych. Jego funkcja nie ograniczałaby się do zbierania danych na temat postępów we wdrażaniu. Miałby realny wpływ na pracę Referatów, poprzez np. dokonywanie przesunięć zasobów kadrowych do realizacji działań, które w danej chwili wymagają szybkiej interwencji. Działalby przy tym w porozumieniu z kierownikiem Referatu. Koordynowałby współpracę pomiędzy Referatami oraz dbałby o przepływ informacji między nimi. W przypadku powołania zespołu zadaniowego, nadzorowałby jego pracę.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Koordynacja współpracy jednostek organizacyjnych		
Problem/zjawisko	Konieczność większej koordynacji pracy pomiędzy Referatami	Odniesienie do części raportu System organizacyjny
Skala ważności	Nieznacznym Istotnym Krytycznym	
Rekomendacja	Wprowadzenie funkcji koordynatora współpracy i wymiany informacji pomiędzy Referatami	
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO	

Jednym z elementów, który pozytywnie wpłynąłby na współpracę pomiędzy Referatami oraz usprawniłby proces koordynacji, jest budowanie wśród kierowników Referatów poczucia bycia zespołem, który działa na rzecz realizacji wspólnego celu. Można to uczynić poprzez np. organizację cotygodniowych zebrań kadry kierowniczej, organizację warsztatów z zakresu komunikacji wewnątrz zespołu, oraz spotkania lub wyjazdy integracyjne. W wywiadach pogłębionych kierownicy potwierdzili, że są zainteresowani częstszymi zebraniem, a spotkania integracyjne pozytywnie wpłynęłyby na budowanie więzi międzyludzkich. **W związku z powyższym rekomenduje się organizację regularnych cotygodniowych zebrań kadry kierowniczej z dyrekcją.**

Obszar problemowy: Koordynacja współpracy jednostek organizacyjnych		
Problem/zjawisko	Wzrost poziomu identyfikacji z celami Programu. Integracja zespołu kierowniczego	Odniesienie do części raportu System organizacyjny
Skala ważności	Nieznacznym Istotnym Krytycznym	
Rekomendacja	Organizacja regularnych cotygodniowych zebrań kadry kierowniczej z dyrekcją	
Adresat rekomendacji	Dyrektor DZ RPO	

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wnioski

Podział zadań pomiędzy Referatami jest jasno i precyzyjnie sformułowany, umożliwia Departamentowi Zarządzania RPO prowadzenie spraw z zakresu pełnienia roli Instytucji Zarządzającej RPOWP. Jednakże istnieją zadania, które wymagają zaangażowania i współpracy kilku Referatów. Na potrzeby realizacji zadań niestandardowych lub wymagających zaangażowania pracowników kilku Referatów rekomenduje się sformalizowanie procesu powoływania zespołów zadaniowych.

Ponadto w ramach badania zostały wyznaczone te obszary działania IZ, które wymagają wzajemnej wymiany informacji/koordynacji działań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, aby zapewnić optymalną sprawność działania tak danego Referatu, jak i całego DZ RPO. Z uwagi na zidentyfikowane obszary wymagające wzajemnej koordynacji zasadne wydaje się wprowadzenie funkcji koordynatora, który koordynowałby proces wdrażania poszczególnych osi priorytetowych oraz współpracę pomiędzy Referatami. Drugim z elementów, który wpłynie na poprawę koordynacji działań są rekomendowane regularne cotygodniowe zebrania kadry kierowniczej z dyrekcją.

7.3. Komunikacja wewnętrzna

W badaniu analizowano następujące zagadnienia związane z oceną systemu komunikacji w IZ RPOWP w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP:

- Źródła pozyskiwania wiedzy/informacji.
- Przepływ informacji i dokumentów pomiędzy pracownikami zajmującymi się wdrażaniem a pracownikami zajmującymi się zarządzaniem i kontrolą – komunikacja wewnętrzna pozioma.
- Przepływ informacji i dokumentów pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami podległych komórek – komunikacja wewnętrzna pionowa.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Analiza dokumentacji, obserwacji oraz wyników badań jakościowych i ilościowych pozwoliła odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

Czy przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi Referatami odpowiedzialnymi za zarządzanie, wdrażanie i kontrolę przebiega w sposób właściwy? Czy są (a jeśli tak, to jakie?) zakłócenia w otrzymywaniu informacji i dokumentów oraz czy nie wpływają na opóźnienia w realizacji powierzonych zadań? Czy istnieją zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy pracownikami a kadrą kierowniczą? Jakie są ewentualne braki w tym zakresie?

Szczegółowe pytania:

- *Jak oceniany jest przepływ informacji i dokumentów przez pracowników (wewnętrzna komunikacja pozioma)?*
- *W jakim stopniu komunikacja pionowa umożliwia sprawną realizację zadań?*
- *Jak oceniany jest przepływ informacji i dokumentów pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami podległych komórek z punktu widzenia postawionych zadań?*
- *Jak oceniany jest przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi Referatami?*
- *Czy przepływ informacji jest oparty o ustalone kanały i procedury komunikacji (komunikacja pionowa i pozioma wewnątrz Departamentu Zarządzania RPO)?*
- *Jakie są główne obszary, w których przepływ informacji jest niewystarczający?*
- *Czy pracownicy zaangażowani w zarządzanie i wdrażanie Programu otrzymują „na czas” aktualne i pełne informacje, niezbędne, aby realizować powierzone im zadania?*

Czy zapewniona została właściwa komunikacja pomiędzy Departamentem Zarządzania RPO a pozostałymi komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego (odrębność lokalowa)?

Szczegółowe pytania:

- *Jak oceniany jest przepływ informacji pomiędzy Departamentem Zarządzania RPO a pozostałymi komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego?*

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- *Czy dostęp do informacji umożliwia pracownikom pełnienie wyznaczonej funkcji w systemie? Jeżeli nie, to jakie rozwiązania mogą być wprowadzone na miejsce zidentyfikowanych słabych punktów w systemie komunikacji, które usprawnią działania na poziomie regionu?*
- *Jaka jest dostępność do wymaganych informacji, które znajdują się w innych komórkach organizacyjnych?*
- *Czy przepływ informacji jest oparty o ustalone kanały i procedury komunikacji (komunikacja z pozostałymi komórkami Urzędu Marszałkowskiego)?*
- *Jakie są główne obszary, w których przepływ informacji jest niewystarczający?*

Komunikacja wewnętrzna to istotny element funkcjonowania instytucji. Polega na dwustronnej wymianie informacji na zasadzie dialogu między kierownictwem a pracownikami (komunikacja pionowa w dół), pracownikami a kierownictwem (komunikacja pionowa w górę) oraz między pracownikami i między członkami kierownictwa (komunikacja pozioma). Prawidłowo funkcjonujący system komunikacji wewnętrznej to jeden z decydujących warunków sprawnego zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP. Pomaga w określaniu formalnych ról i zasad odpowiedzialności pracowników, jak również pomaga kierownictwu zidentyfikować słabe i mocne strony funkcjonowania instytucji, co jest przydatne w procesie podejmowania decyzji i wzmacnia poczucie przynależności do danej instytucji. To, na ile prawidłowo pracownik wykonuje swoje zadania, w dużej mierze zależy od informacji otrzymywanych od współpracowników i przełożonych. Odgrywa też niezwykle ważną rolę w sytuacji wzrostu intensywności realizacji zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą RPOWP, wzrostu liczby pracowników zatrudnionych do wdrażania programu oraz zwiększającej się ilości informacji przepływających pomiędzy komórkami IZ.

Formalny obieg dokumentów wewnątrz Instytucji Zarządzającej regulują zapisy *Instrukcji Wykonawczej*. Zawarte w niej procedury precyzyjnie wskazują, kto powinien przygotować dokument, w jakim terminie i komu przekazać. Analizie procedur poświęcony jest Rozdział *Procedury stosowane w IZ RPWP* niniejszego opracowania.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Z przeprowadzonej analizy dokumentów wynika, że zgodnie z *Planem komunikacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013* system komunikacji wewnętrznej powinien zapewniać pracownikom Instytucji Zarządzającej RPOWP dostęp do informacji, m.in. o:

- celach i zadaniach, jakie stoją przed Instytucją,
- planowanych przedsięwzięciach dotyczących zadań i organizacji IZ RPOWP,
- oficjalnych stanowiskach kierownictwa IZ RPOWP,
- trudnościach i sytuacjach kryzysowych zaistniałych w IZ RPOWP,
- personaliach, tj. dotyczących zatrudnienia nowych pracowników czy też zmian na stanowiskach.

Wskazane zostały następujące narzędzia, którymi ma się posługiwać IZ RPOWP w celu stworzenia sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej:

- poczta elektroniczna (zapewnia szybką wymianę informacji pomiędzy dużą liczbą osób),
- pisma, broszury,
- spotkania, dyskusje i narady (zapewniają wymianę informacji pomiędzy pracownikami danego Referatu, pomiędzy Referatami oraz Referatami a kierownictwem),
- kursy i szkolenia (zwłaszcza wewnętrzne, które umożliwiają zdobycie najnowszej wiedzy na dany temat oraz umożliwiają przepływ wiadomości pomiędzy komórkami),
- spotkania nieformalne (dają możliwość wymiany informacji pomiędzy pracownikami w sposób niesformalizowany).

Źródła pozyskiwania wiedzy/informacji.

Sukces komunikacji wewnętrznej w dużej mierze zależy od wyboru – z szerokiego wachlarza możliwych do wykorzystania kanałów komunikacji – tych najbardziej skutecznych. Wykorzystanie narzędzi do komunikowania się z pracownikami musi być w pełni świadome. Dla uzyskania satysfakcjonującego efektu niezwykle istotne jest nie tylko opracowanie komunikatów na

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



odpowiednim poziomie merytorycznym i formalnym, ale także przekazanie ich w odpowiednim czasie.

Z uwagi na specyfikę pracy, w Urzędzie występuje duża formalizacja obiegu informacji. Zdecydowana większość musi być przekazywana w formie dokumentów. Procedury zapisane w Instrukcji Wykonawczej precyzyjnie wskazują, jakiego rodzaju informacje powinny być przekazywane w formie papierowej. Stosowanie tych procedur jest bardzo często niezwykle czasochłonne, ale umożliwienie przekazywania przynajmniej części informacji za pośrednictwem poczty elektronicznej lub telefonu w znacznym stopniu usprawniłoby komunikację, a co za tym idzie – wpłynęłoby na wzrost efektywności realizacji Programu.

Jednym z najczęściej wymienianych kanałów komunikacji wewnętrznej w czasie pogłębionych wywiadów indywidualnych jest poczta elektroniczna. Zapewnia ona sprawne i szybkie przekazywanie informacji oraz jest mniej formalna niż pisma, niemniej jednak pozwala na zachowanie informacji w formie elektronicznej lub drukowanej, co ułatwia odwołanie się do niej w przyszłości.

Obszar problemowy: Kanały komunikacji		
Problem/zjawisko	Opóźnienia w komunikacji wynikające z konieczności przekazywania informacji w formie dokumentów papierowych	Odniesienie do części raportu Komunikacja wewnętrzna
Skala ważności	Nieznacznym Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	W miarę możliwości zastępowanie tradycyjnego sposobu przekazywania informacji w formie dokumentów pocztą elektroniczną	
Adresat rekomendacji	DZ RPO	

Pracownicy wskazują zebrania, zarówno ze współpracownikami, jak i z kadrą zarządzającą, jako najlepszy, ale wykorzystywany w niewystarczającym stopniu, kanał komunikacji.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Organizowane są dwa rodzaje spotkań: spotkania kadry kierowniczej z dyrekcją oraz spotkania kierownika Referatu z jego pracownikami.

Jako podstawowy kanał komunikacji jest wskazywany **Portal Wewnętrzny Departamentu Zarządzania RPO**. Znajdują się w nim informacje zebrane w następujących działach:

- Abc Departamentu
- Aktualności
- Serwis prasowy
- Szkolenia
- Wiedza
- Forum RPO
- Kalendarz
- Plikownia
- Linki

W dniu 8 maja 2009 r. została przeprowadzona analiza aktualności informacji zamieszczonych na portalu. W dziale Abc Departamentu zamieszczona była nieaktualna struktura organizacyjna. Ostatnia informacja w dziale aktualności została zamieszczona dnia 4 maja 2009 r. W zakładce "Co nowego w prawie" ostatnią informację zamieszczono 4 grudnia 2008 r., świadczy to o małej aktualności informacji prawnych, do jakich dostęp mają użytkownicy portalu. W roku 2009 pojawiło się szereg zmian lub nowych wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego, np. zmiana wytycznych w zakresie procesu kontroli w ramach obowiązków Instytucji Zarządzającej Programem Operacyjnym obowiązujących od 22.01.2009 r.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Kanały komunikacji		
Problem/zjawisko	Brak aktualnych informacji na Portalu wewnętrznym	Odniesienie do części raportu Komunikacja wewnętrzna
Skala ważności	Nieznaczny Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Uaktualnienie informacji na Portalu Wewnętrznym Departamentu Zarządzania RPO	
Adresat rekomendacji	Wszystkie Referaty	

Za pośrednictwem omówionych powyżej kanałów komunikacji pracownicy powinni otrzymywać niezbędne informacje do wykonywania swoich obowiązków. W badaniu CAWI blisko 70% respondentów wskazało, że nie brakuje im informacji potrzebnych do wykonania obowiązków.

Wykonując swoją pracę każdy z pracowników powinien mieć stały i łatwy dostęp do aktualnych dokumentów programowych, wytycznych oraz innych aktów prawnych. Aby właściwie wywiązywać się ze swoich zadań, musi mieć jak najbardziej aktualną wiedzę z zakresu obowiązujących regulacji prawnych.

Zapytaliśmy pracowników biorących udział w badaniu CAWI, czy mają stały dostęp do dokumentów programowych i innych niezbędnych w pracy aktów prawnych i wytycznych. Tylko jedna osoba na to pytanie odpowiedziała przecząco.

Wiedzę na temat zmian w dokumentach programowych respondenci badania ankietowego czerpią w największym stopniu z portalu wewnętrznego (82,1% wskazań), poczty elektronicznej (73,2%) i od współpracowników (62,5%), a tylko niewielki odsetek badanych uważa, że sami muszą pilnować zmian (16,1%).

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Tabela 4. W jaki sposób dowiadyuje się Pan/Pani o zmianach w dokumentach programowych RPO?

		Liczebność	Procent (N=56)
Kategoria odpowiedzi	poprzez portal wewnętrzny	46	82,1%
	sam/sama muszę pilnować zmian	9	16,1%
	od współpracowników	35	62,5%
	w trybie obiegowym (dokument w wersji drukowanej/papierowej)	17	30,3%
	za pośrednictwem poczty elektronicznej	41	73,2%
	na spotkaniu informacyjnym z przełożonymi	26	46,4%
Ogółem		174	

Uwaga: Procenty nie sumują się do 100%, gdyż każdy respondent mógł zaznaczyć więcej niż jedną kategorię odpowiedzi.

Ponad 1/3 respondentów nie jest w wystarczającym stopniu informowana o zmianach zachodzących w Departamencie. Oznacza to, że system komunikacji wewnętrznej nie zapewnia wszystkim pracownikom dostatecznej wiedzy na temat tego, co aktualnie dzieje się w Departamencie.

Tabela 5. Jestem w wystarczającym stopniu informowany o zmianach zachodzących w naszym Departamencie

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	5	8,9	9,4	9,4
	raczej nie	15	26,8	28,3	37,7
	raczej tak	28	50	52,8	90,6
	zdecydowanie tak	5	8,9	9,4	100
	Ogółem	53	94,6	100	
brak zdania/nie dotyczy		3	5,4		
Ogółem		56	100		

Informacje zebrane w czasie wywiadów pogłębionych nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić, jakich informacji na temat funkcjonowania IZ brakuje pracownikom. Respondenci twierdzili, że są odpowiednio informowani w odniesieniu do:

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- celów i zadań IZ RPO,
- planowanych przedsięwzięć dotyczących zadań i organizacji IZ RPO,
- oficjalnych stanowisk kierownictwa IZ RPO,
- trudności i sytuacji kryzysowych zaistniałych w IZ RPO,
- przyjmowania nowych pracowników, awansowania obecnych.

Tylko jedna osoba nie zgadzała się z tymi opiniami, jej zdaniem pracownicy nie są powiadamiani o informacjach wysyłanych np. z Zarządu Województwa Podlaskiego, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz o zmianach personalnych. Godna polecenia jest praktyka realizowana w jednym z Referatów, gdzie oprowadza się nowo zatrudnionego pracownika po wszystkich Referatach, co w sposób pozytywny wpływa na późniejszą jego komunikację z współpracownikami.

Wnioski

Pracownikom Departamentu Zarządzania RPO nie brakuje informacji potrzebnych do wykonywania obowiązków, mają stały dostęp do dokumentów niezbędnych do prawidłowej realizacji ich codziennych zadań, zarówno do dokumentów programowych, wytycznych, jak i innych aktów prawnych.

Pracownicy, tak w wywiadach indywidualnych, jak i w trakcie zogniskowanego wywiadu grupowego, wielokrotnie wskazywali Portal Wewnętrzny jako podstawowe źródło informacji na temat dokumentów programowych i zmian w nich zachodzących. Stąd tak ważne jest, aby zamieszczane na nim informacje były jak najbardziej aktualne i regularnie uzupełniane. **Jednakże w trakcie wypracowywania wytycznych do systemu komunikacji wewnętrznej kierownicy Referatów wyrazili chęć, aby informacje na temat zmian zachodzących w dokumentach związanych z systemem zarządzania, wdrażania i kontroli otrzymywać w formie e-maila.** W opinii ewaluatora, to oczekiwanie jest wysoce uzasadnione, gdyż dzięki temu pracownicy będą mieli pewność, że dysponują aktualną wiedzą w tym zakresie, ponadto ponad 40% badanych osób wskazało e-mail jako źródło informacji na temat zmian w dokumentach programowych RPO.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Ocena komunikacji pomiędzy Referatami oraz wewnątrz Referatów

– komunikacja pozioma

Z punktu widzenia realizacji celów Programu niezwykle istotna jest ścisła współpraca pomiędzy Referatami, a więc i komunikacja między nimi. W wielu przypadkach możliwość wykonania zadań przypisanych danej komórce organizacyjnej jest uzależniona od informacji, które musi otrzymać od innej. Poza formalnym obiegiem dokumentów regulowanym przez Instrukcję Wykonawczą, istnieje cały szereg informacji, które powinny być przekazywane pomiędzy Referatami. Szczególnie istotna wydaje się komunikacja pomiędzy Referatami realizującymi te same zadania (dwa Referaty wdrożeniowe oraz dwa Referaty rozliczeniowe), tak aby w obu jednostkach stosowano takie same interpretacje procedur oraz sposoby postępowania w sytuacjach niestandardowych.

Zdaniem pracowników Departamentu Zarządzania RPO objętych badaniem CAWI, przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi Referatami funkcjonuje raczej dobrze. Takiej odpowiedzi udzieliła prawie połowa badanych (48,1%). Ponad 40% badanych stwierdziło, że wymiana informacji raczej lub zdecydowanie nie funkcjonuje dobrze. Oznacza to, że w tym obszarze komunikacji wewnętrznej występuje sporo braków, które wymagają uzupełnienia.

Tabela 6. Wymiana informacji pomiędzy poszczególnymi Referatami funkcjonuje dobrze

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	9	16,1	17,3	17,3
	raczej nie	15	26,8	28,8	46,2
	raczej tak	25	44,6	48,1	94,2
	zdecydowanie tak	3	5,4	5,8	100
	Ogółem	52	92,9	100	
	brak zdania/nie dotyczy	4	7,1		
Ogółem		56	100		

Respondenci badania CAWI wskazali następujące usprawnienia komunikacji pomiędzy Referatami:

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- większa współpraca pomiędzy Referatami,
- wspólne spotkania kierowników i pracowników Referatów, które realizują te same zadania – w celu wypracowania jednolitego podejścia do kwestii problemowych,
- wzajemna współpraca pomiędzy Referatami, informowanie o bieżących sprawach i decyzjach podejmowanych w Referacie drogą mailową do innych Referatów.

Obszar problemowy: Komunikacja pomiędzy Referatami		
Problem/zjawisko	Poprawienie komunikacji pomiędzy Referatami realizującymi te same zadania (dwa Referaty wdrożeniowe oraz dwa Referaty rozliczeniowe) w celu stosowania przez nie takiej samej interpretacji procedur oraz sposobu postępowania w sytuacjach niestandardowych	Odniesienie do części raportu Komunikacja wewnętrzna
Skala ważności	Nieznaczny Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Organizowanie cyklicznych zebrań pracowników z dwóch Referatów wdrożeniowych oraz dwóch Referatów rozliczeniowych	
Adresat rekomendacji	Kierownicy Referatów wdrożeniowych i rozliczeniowych	

W wypowiedziach pracowników i kierowników istnieje wiele rozbieżności w ocenie przepływu informacji między Referatami – jedni uważają ją za poprawną, inni oceniają ją krytycznie lub bardzo krytycznie. Kierownicy wskazują jedynie na drobne problemy, które wynikają z dużego obciążenia pracą, a nie ze złej woli i braku chęci współpracy.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Z opinii pracowników szeregowych wynika, że komunikacja między Referatami napotyka na pewne problemy dotyczące:

- braku czasu spowodowanego dużą ilością pracy,
- tego, że ustalenia z dyрекcją nie są przekazywane innym Referatom,
- trudności w wypracowaniu wspólnego stanowiska w dyskusyjnych kwestiach,
- braku współpracy pomiędzy Referatami,
- zbyt dużej ilości informacji, trudno ustalić hierarchię ich ważności dla drugiego Referatu,
- niechęci do zajęcia jednoznacznego stanowiska w spornej kwestii.

W czasie wywiadu indywidualnego przedstawiciele kadry zarządzającej zostali zapytani, jakich informacji z punktu widzenia efektywnej pracy ich Referatu potrzebują od innych Referatów, w jakiej częstotliwości, w jakiej formie powinny być przekazywane te informacje.

Na podstawie udzielonych odpowiedzi oraz analizy zakresu zadań poszczególnych Referatów zostały stworzone *Wytyczne do systemu komunikacji wewnętrznej Instytucji Zarządzającej RPOWP* (Załącznik nr 1). Projekt został skonsultowany z przedstawicielami kadry zarządzającej w czasie zogniskowanego wywiadu grupowego, każdy miał możliwość naniesienia poprawek na zaproponowany schemat. Na tym etapie proponowany projekt jest na pewno narzędziem niedoskonałym, wymagającym wielu poprawek, niemniej jednak wskazuje, jakie potrzeby informacyjne mają kierownicy poszczególnych Referatów i w jaki sposób można uzupełnić ewentualne braki w tym zakresie. Ponadto może stanowić materiał wyjściowy do stworzenia jasnego systemu obiegu informacji pomiędzy Referatami.

Schemat zakłada, że każdy z Referatów będzie przekazywał wyszczególnione informacje w ustalonej częstotliwości i formie do wszystkich Referatów wskazanych w kolumnie ADRESAT. Ważną rolę w zaproponowanym systemie pełnią kierownicy, którzy powinni upowszechniać zdobyte informacje wśród pracowników swojego Referatu.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Komunikacja pomiędzy Referatami		
Problem/zjawisko	Poprawienie komunikacji pomiędzy Referatami	Odniesienie do części raportu Komunikacja wewnętrzna
Skala ważności	Nieznaczny Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Opracowanie systemu komunikacji wewnętrznej w oparciu o Wytoczne do systemu komunikacji wewnętrznej Instytucji Zarządzającej RPOWP	
Adresat rekomendacji	Kierownicy Referatów i Dyrektorzy Departamentów	

Wnioski

Respondenci są zgodni co do oceny komunikacji wewnątrz Referatów. Zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy szeregowi w wywiadach pogłębionych bardzo dobrze oceniają wymianę informacji wewnątrz Referatów. Organizowane są spotkania wewnętrzne, służące wymianie informacji, omówieniu trudnych sytuacji i problemów oraz wspólnemu wypracowywaniu rozwiązań. Ustalenia są również upowszechniane w formie pisemnej lub ustnej tak, aby trafiły do wszystkich pracowników. Respondenci podkreślali również, że wykonując swoje obowiązki zawodowe są dobrze zorientowani także w zadaniach, które wykonują ich współpracownicy z Referatu.

Pewne zastrzeżenia budzić może natomiast komunikacja pomiędzy Referatami. Problemy w przepływie informacji wynikają m.in. z dużego obciążenia pracą oraz z braku współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Dla usprawnienia komunikacji wewnętrznej zaproponowano *Wytoczne do systemu komunikacji wewnętrznej Instytucji Zarządzającej RPOWP* (Załącznik nr 1), które powinny stać się punktem wyjścia do wypracowania systemu komunikacji wewnętrznej.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Ocena przepływu informacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami podległych komórek – komunikacja pionowa

Ważnym elementem w komunikacji wewnętrznej w ramach IZ jest komunikacja pomiędzy pracownikami Referatu a jego kierownikiem. Umożliwia ona przekształcenie decyzji podejmowanych przez kierowników w działania ich podwładnych, upewnia, że działania są konsekwentnie podejmowane i skoordynowane, ponadto wywołuje wyższy poziom zaangażowania ze strony pracowników, a przez to zapewnia lepszą jakość wykonywanej pracy.

Zdecydowana większość (71,7%) respondentów badania CAWI stwierdziła, że przepływ informacji i dokumentów pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami podległych komórek jest raczej płynny. Jedynie 15,1% zaznaczyło odpowiedź „raczej nie”, żaden z badanych nie wskazał odpowiedzi „zdecydowanie nie”.

Tabela 7. Przepływ informacji i dokumentów pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami podległych komórek jest płynny

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	8	14,3	15,1	15,1
	raczej tak	38	67,9	71,7	86,8
	zdecydowanie tak	7	12,5	13,2	100
	Ogółem	53	94,6	100	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100		

Dobry przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą potwierdza struktura odpowiedzi udzielonych na pytanie, czy decyzje podejmowane przez kadrę kierowniczą przekazywane są pracownikom w odpowiednim czasie. 66% badanych wskazało odpowiedź „raczej tak”, z tą opinią nie zgadza się niewielki odsetek respondentów (18,9%).

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Tabela 8. Decyzje podejmowane przez kadrę kierowniczą przekazywane są pracownikom w odpowiednim czasie

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	3,8	3,8
	raczej nie	8	14,3	15,1	18,9
	raczej tak	35	62,5	66	84,9
	zdecydowanie tak	8	14,3	15,1	100
	Ogółem	53	94,6	100	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100		

W wywiadach pogłębionych pracownicy bardzo dobrze oceniali przepływ informacji pomiędzy kierownikiem Referatu a jego pracownikami. Respondenci stwierdzili, że dyrekcja komunikuje wszystko w sposób bardzo otwarty i precyzyjny. Głównym kanałem komunikacji jest poczta elektroniczna, za pośrednictwem której przekazywane są bieżące ustalenia. **Jednocześnie pracownicy wielokrotnie podkreślali, że nie są im przekazywane wszystkie ustalenia z zebrań kierowników z dyrekcją. Istnieje bardzo duża potrzeba uzupełnienia tej luki informacyjnej.** W niektórych Referatach praktykuje się organizowanie zebrań pracowników z kierownikiem Referatu w celu przekazania informacji z zebrania kierownictwa. Uważamy, że powinno stać się to regułą.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Komunikacja pomiędzy pracownikami a kadłą zarządzającą		
Problem/zjawisko	Usprawnienie przepływu informacji pomiędzy pracownikami a kadłą zarządzającą. Nie wszystkie dotyczące ich pracy ustalenia dyrekcji i kierownictwa są przekazywane pracownikom DZ RPO	Odniesienie do części raportu Komunikacja wewnętrzna
Skala ważności	Nieznaczny Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Zawsze po zebraniu kadry zarządzającej powinno się odbyć zebranie kierownika Referatu z jego pracownikami w celu przekazania ustaleń kierownictwa i dyrekcji	
Adresat rekomendacji	Kierownicy Referatów	

Rekomendacja jest zgodna z propozycjami usprawnienia systemu komunikacji, wymienionymi przez respondentów badania CAWI:

- regularne spotkania z przełożonym i współpracownikami,
- spotkania kierownictwa z pracownikami, pełne informowanie o planowanych przyszłych działaniach – również tych związanych z motywowaniem do pracy,
- spotkania, które miałyby na celu informować o różnych zmianach, ustaleniach itp.,
- spotkanie kierownictwa średniego szczebla z pracownikami i przekazanie ustaleń i oczekiwań dyrekcji.

O dobrej komunikacji na linii kierownictwo – pracownicy świadczy opinia 42,9% respondentów, którzy stwierdzili, że oczekiwanie na decyzje przełożonych nie zakłóca ich pracy, bo chociaż muszą

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



czekać, to w tym czasie wykonują inne czynności. W przypadku 23,2% badanych oczekiwanie na decyzje przełożonych zakłóca ich pracę w niewielkim stopniu.

Tabela 9. W jakim stopniu oczekiwanie na decyzje przełożonych (np. podpisanie pisma, akceptacja zestawień itp.) wpływa na Pana/Pani rytm pracy? [pojedynczy wybór]

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	bardzo zakłóca, trzeba długo czekać, czasem do granicy terminu	11	19,6	19,6	19,6
	trochę zakłóca, bo czekanie wybiją mnie z rytmu	13	23,2	23,2	42,9
	nie zakłóca, bo chociaż trzeba czekać, zawsze mam coś innego	24	42,9	42,9	85,7
	w ogóle nie zakłóca, decyzje są szybko podejmowane	8	14,3	14,3	100
	Ogółem	56	100	100	

Komunikacja pionowa między pracownikami a kadrą kierowniczą przebiega sprawnie. Decyzje podejmowane przez kierowników przekazywane są pracownikom w odpowiednim czasie. Zadbać należy jedynie o to, aby ustalenia ze spotkań kierowników z dyrekcją trafiały do wszystkich zainteresowanych pracowników.

Komunikacja z innymi jednostkami organizacyjnymi UMWP

Komunikacja z jednostkami organizacyjnymi UMWP zlokalizowanymi w innych siedzibach odbywa się za pośrednictwem następujących kanałów komunikacji: oficjalne pisma, poczta elektroniczna, rozmowy telefoniczne, wizyty osobiste.

W przypadku spraw najpilniejszych, czyli zdobywania podpisów, konieczny jest wyjazd osobisty. Z uwagi na ograniczony dostęp do samochodów służbowych, stanowi to problem, dlatego też pracownicy często zmuszeni są do korzystania z prywatnych samochodów. Problem ten został obecnie po części rozwiązany, gdyż do dyspozycji pracowników są dwa samochody służbowe. Jednak możliwość korzystania z nich mają tylko osoby posiadające specjalne uprawnienia.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Zdecydowanie najślabszym ogniwem w ramach komunikacji wewnętrznej w IZ RPOWP jest komunikacja pomiędzy komórkami Urzędy Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach. Problemy dotyczą komunikacji z Biurem Obsługi Zarządu, Biurem Obsługi Sejmiku, Departamentem Organizacyjnym oraz Departamentem Finansów. Trudności związane są w głównej mierze z terminowością w przypadku podpisywania dokumentów, szczególnie jeżeli dokument wymaga złożenia podpisów przez kilka osób. Trudno jest w czasie jednej wizyty w siedzibie na ul. Wyszyńskiego zebrać wszystkie konieczne podpisy. Z uwagi na czas poświęcony na zawieszenie dokumentów do drugiej lokalizacji, występują duże opóźnienia. Stanowi to zagrożenie dla sprawnego realizacji działań, które wymagają szybkiego podejmowania decyzji. W wywiadach pogłębionych pracownicy Departamentu Zarządzania RPO wyrazili opinię, że problemy w komunikacji z jednostkami zlokalizowanymi w różnych siedzibach występują przy uzupełnianiu podpisów. Proces ten jest bardzo pracochłonny i czasochłonny, występują duże dysproporcje między czasem poświęcanym na merytoryczne przygotowanie dokumentu a jego upłynięciem. Zebranie stosownych podpisów i dostarczenie do wszystkich komórek, do których powinien być dostarczony, jest niewspółmiernie długie w stosunku do merytorycznego przygotowania dokumentu. Nawet w sytuacjach, gdy sprawa wymaga natychmiastowego rozstrzygnięcia, nie dochodzi do terminowego jej załatwienia.

Przeszkody w komunikacji pomiędzy komórkami UMWP mogą wynikać z braku współpracy tych jednostek na rzecz realizacji wspólnego celu, jakim jest efektywne wdrożenie RPOWP. Prawie 60% badanych zadeklarowało, że poszczególne jednostki organizacyjne nie współpracują ze sobą.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Tabela 10. Poszczególne jednostki organizacyjne UMWP ściśle ze sobą współpracują w celu efektywnej realizacji RPOWP

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	12	21,4	23,5	23,5
	raczej nie	18	32,1	35,3	58,8
	raczej tak	19	33,9	37,3	96,1
	zdecydowanie tak	2	3,6	3,9	100
	Ogółem	51	91,1	100	
	brak zdania/nie dotyczy	5	8,9		
Ogółem		56	100		

Pracownik Departamentu Finansów w wywiadzie pogłębionym określił współpracę z Departamentem Zarządzania RPO jako bardzo dobrą. Stwierdził również, że wśród pracowników o większym stażu pracy problemy w komunikacji raczej nie występują, natomiast w przypadku nowo zatrudnionych komunikacja jest nieco gorsza.

Trudno wskazać sposoby usprawnienia komunikacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi UMWP, których siedziby mieszczą się w różnych lokalizacjach. Zapytani o to pracownicy jedyne rozwiązanie widzą w zlokalizowaniu wszystkich komórek organizacyjnych UMWP w jednym miejscu podkreślając jednocześnie, że problemy w przepływie informacji wynikają, ich zdaniem, z nieprzychylnego podejścia pracowników innych Departamentów.

Przeszkody w komunikacji pomiędzy komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach stanowią zagrożenie dla efektywności realizacji celów Programu. Z uwagi na złożoność problemu, powinno się powołać zespół zadaniowy, w skład którego weszliby przedstawiciele różnych jednostek organizacyjnych zaangażowanych we wdrażanie RPOWP (Marszałek nadzorujący wdrażanie RPOWP, dyrektorzy Departamentów) oraz ekspert, którego celem byłoby wypracowanie rekomendacji i praktycznych rozwiązań w obszarze usprawnienia komunikacji pomiędzy Departamentami.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Komunikacja pomiędzy komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach			
Problem/zjawisko	Trudności w komunikacji z komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach		Odniesienie do części raportu Komunikacja wewnętrzna
Skala ważności	Nieznaczny	Istotny	
		Krytyczny	
Rekomendacja	Powołanie zespołu zadaniowego, w skład którego weszliby przedstawiciele różnych jednostek organizacyjnych oraz ekspert, którego celem byłoby wypracowanie rekomendacji i praktycznych rozwiązań w obszarze usprawnienia komunikacji pomiędzy Departamentami		
Adresat rekomendacji	IZ RPOWP		

Jako kolejną rekomendację mogącą poprawić komunikację w tym obszarze wskazać można organizację cyklicznych spotkań Marszałka nadzorującego wdrażanie RPOWP z dyrektorami Departamentów zaangażowanych we wdrażanie RPOWP. Dotychczas spotkania organizowane z inicjatywy Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Zasadne jest, aby Marszałek odpowiedzialny za efektywne wdrożenie RPOWP zaangażował się osobiście w rozwiązanie problemów dotyczących współpracy pomiędzy Departamentami, gdyż wywierają one bezpośredni wpływ na możliwość osiągnięcia celów Programu.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Komunikacja pomiędzy komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach			
Problem/zjawisko	Trudności w komunikacji z komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach		Odniesienie do części raportu Komunikacja wewnętrzna
Skala ważności	Nieznaczny	Istotny	
Rekomendacja	Organizacja cyklicznych spotkań Marszałka nadzorującego wdrażanie RPOWP z dyrektorami Departamentów zaangażowanych we wdrażanie RPOWP		
Adresat rekomendacji	IZ RPOWP		

Ocena terminowości otrzymywanych informacji

Jednym z czynników wpływających na efektywność pracy jest to, czy otrzymuje się na czas niezbędne do pracy informacje i dokumenty. Mimo zaangażowania i dobrych chęci nie można wywiązać się ze swoich obowiązków, jeśli nie ma się potrzebnej ku temu wiedzy. Respondenci badania CAWI w zdecydowanej większości (81,1%) otrzymują na czas niezbędne w pracy dokumenty i informacje.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Tabela 11. Otrzymuję na czas niezbędne w pracy dokumenty i informacje

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	3,8	3,8
	raczej nie	8	14,3	15,1	18,9
	raczej tak	38	67,9	71,7	90,6
	zdecydowanie tak	5	8,9	9,4	100
	Ogółem	53	94,6	100	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100		

Badani pracownicy i kierownicy zapytani o to, czy zdarzają się sytuacje, w których ważne informacje nie trafiają do właściwych pracowników lub docierają z opóźnieniem – wyrażali bardzo różne opinie. Byli tacy, którym nigdy się to nie zdarzyło, inni wskazują następujące przykłady tego rodzaju sytuacji:

- informacja została przesłana do osoby, która jest na zwolnieniu lekarskim lub urlopie i nie została odebrana,
- w czasie nieobecności kierownika otrzymuje on informację, że jakieś zadanie jest do wykonania, informacja ta nie jest przekazywana pracownikom,
- ustalenia z dyrekcją w ramach jednego Referatu niekoniecznie trafiają do drugiego,
- gdy to samo pismo przychodzi faksem i drogą tradycyjną, to odpowiadają na nie dwa różne Referaty,
- pisma trafiają do niewłaściwych Referatów,
- nikt w Departamencie nie ma odpowiedniej wiedzy, czeka się na decyzję instytucji zewnętrznej,
- w przypadku spraw nietypowych.

Wymieniane przez pracowników powody potwierdzają tezę o niewłaściwym obiegu informacji pomiędzy Referatami.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wnioski

Generalnie można stwierdzić, że komunikacja wewnątrz Departamentu Zarządzania RPO funkcjonuje dobrze. Dlatego kluczowe działania, jakie mogą być podjęte, powinny koncentrować się w głównej mierze na uporządkowaniu i zwiększeniu koordynacji działań w obszarze komunikacji wewnętrznej.

Komunikacja opiera się w o takie kanały komunikacji, jak poczta elektroniczna, Intranet i zebrania. Najlepiej funkcjonuje wymiana informacji wewnątrz Referatów oraz pomiędzy kierownikiem Referatu i jego pracownikami. Opiera się to w dużym stopniu na relacjach międzyludzkich, które są oceniane jako koleżeńskie, partnerskie. Organizowane są zebrania pracowników z kierownikiem, najważniejsze ustalenia przesyła się mailowo. Słuszne byłoby, aby decyzje podejmowane przez kadre zarządzającą były przekazywane w formie zebrania przez kierownika pracownikom Referatu.

Mimo iż pracownicy w większości otrzymują na czas niezbędne w pracy dokumenty i informacje, to jednocześnie pojawia się szereg przykładów dotyczących ważnych informacji, które nie trafiają do właściwych pracowników lub docierają do nich z opóźnieniem. W zdecydowanej większości sytuacje te wynikają z niedostatecznej wymiany informacji pomiędzy Referatami. W celu usprawnienia i wprowadzenia elementu koordynacji komunikacji pomiędzy Referatami zaproponowano *Wytyczne do systemu komunikacji wewnętrznej*, uwzględniające to, jakie informacje powinny być przekazywane, do kogo oraz z jaką częstotliwością i w jakiej formie.

Niewątpliwie najwięcej zastrzeżeń budzi komunikacja pomiędzy komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach. Problemy związane są w głównej mierze z terminowością w przypadku podpisywania dokumentów, szczególnie jeżeli dokument wymaga złożenia podpisów przez kilka osób. Należy jak najszybciej podjąć odpowiednie kroki, w celu poprawy obecnej sytuacji dotyczącej tego problemu.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



7.3. Ocena procedur stosowanych w IZ RPOWP

Analiza dokumentacji, obserwacji oraz wyników badań jakościowych i ilościowych pozwoliła odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

Czy instrukcje opisane w procedurach są zrozumiałe dla wszystkich pracowników (zwł. nowo zatrudnionych)?

Szczegółowe pytania:

- *Czy osoby nowo przyjęte przeszły instruktaż w zakresie stosowania procedur związanych z ich stanowiskiem pracy?*
- *Czy istnieją bariery proceduralne we wdrażaniu RPOWP? Jeżeli tak, czy konsekwencją tych barier są opóźnienia we wdrażaniu RPOWP i jakie są ich przyczyny i perspektywy nadrobienia?*
- *W jakim stopniu wprowadzane zmiany w procedurach realizacji RPOWP powodują opóźnienia we wdrażaniu Programu w regionie i jakie są ich przyczyny i perspektywy nadrobienia?*

Analiza Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej RPOWP na lata 2007-2013 pozwala wnioskować, że procedury są wewnętrznie spójne i nie wykluczają się nawzajem. Do realizacji RPOWP Instytucja Zarządzająca opracowała procedury związane z następującymi obszarami swojej działalności:

- 1) Procesy dotyczące zarządzania systemem
- 2) Procesy dotyczące informacji, promocji i szkoleń
- 3) Proces powoływania Komitetu (Prekomitetu) Monitorującego

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- 4) Proces wyboru Indykatywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych (IWIPK) do Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013
- 5) Procesy związane z realizacją Pomocy Technicznej RPOWP
- 6) Proces naboru, oceny projektów oraz podpisywania umów – tryb konkursowy i indywidualny
- 7) Proces dotyczący sprawozdawczości i monitorowania realizacji projektów
- 8) Procesy zarządzania finansowego
- 9) Procesy dotyczące nieprawidłowości
- 10) Procesy dotyczące odzyskiwania kwot
- 11) Proces kontroli realizacji projektów
- 12) Procesy dotyczące ewaluacji
- 13) Zapewnienie bezpieczeństwa KSI (SIMIK 07-13)
- 14) Instrukcja archiwizacji dokumentacji

Zakres opracowanych procesów realizowanych przez IZ w pełni umożliwia wywiązywanie się IZ z zadań nałożonych na nią na mocy Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2006 r. Nr 227, poz. 1658, z późn. zm.).

Z punktu widzenia możliwości sprawnego i efektywnego realizowania RPOWP istotny jest nie tylko zakres opracowanych procesów realizowanych przez IZ, ale również forma i treść ich zapisu.

Zadania realizowane przez IZ zapisane są w Instrukcji Wykonawczej (IW), która jest jednym z najobszerniejszych dokumentów funkcjonujących w Systemie zarządzania i kontroli RPOWP. Cały dokument wraz z załącznikami liczy około 900 stron i zawiera podział zadań i obowiązków w ramach poszczególnych czynności. Stąd opinia pracowników na temat formy i treści IW pod kątem możliwości sprawnego wyszukiwania i interpretacji odpowiednich procedur/instrukcji była jednym z elementów badań ankietowych.

Wszyscy pracownicy (25 osób) biorący udział w pogłębionych wywiadach indywidualnych zadeklarowali, że **forma nadana IW jest rozbudowana**. Treść dokumentu jest obszerna, co zdaniem ewaluatora i ankietowanych pracowników nastręcza trudności w dokładnym jej poznaniu w krótkim okresie, szczególnie przez nowo przyjętych pracowników. Wdrażanie i zapoznawanie nowych pracowników z obszerną IW sprowadza się do przekazania im dokumentu i sprawdzenia po paru

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



dniach stopnia znajomości poszczególnych procedur obowiązujących na danym stanowisku pracy. Nowy pracownik ma możliwość konsultowania swoich działań ze swoim Kierownikiem, a w szczególnych sytuacjach z drugim pracownikiem o dłuższym stażu pracy, który jest specjalnie do tego wyznaczony (praca parami). Jednak ten sposób zapoznawania nowych pracowników z treścią IW wydaje się być nie w pełni satysfakcjonujący, ponieważ w ilościowych badaniach ankietowych tylko 51% badanych zadeklarowało, że nowo przyjęci pracownicy są odpowiednio przeszkoleni i przygotowani do pełnienia powierzonych im zadań, wobec ponad 40% mających odmienne zdanie. Oczywiście o odpowiednim przygotowaniu pracownika decydują różne czynniki (szkolenia, kursy), w tym między innymi znajomość IW. Dlatego rozbudowana forma IW oraz fakt, że tylko co drugi pracownik zadeklarował odpowiednie przygotowanie nowo przyjętych do pełnienia zadań pozwala wnioskować, że problemem może być między innymi konieczność poznania obszernego dokumentu w stosunkowo krótkim okresie.

Rozbudowana forma IW połączona jest ze stosunkowo **nieuporządkowaną listą załączników**, których nazewnictwo i numeracja utrudnia szybkie wyszukiwanie odpowiedniego dokumentu. Pracownicy zwracali uwagę, że *należy posegregować liczne załączniki do IW, nadać im bardziej czytelną numerację, co usprawni ich wyszukiwanie*. Załączniki w pliku należałoby uporządkować, tzn. stworzyć bazę, w której załączniki byłyby posegregowane według numeracji procedur (rosnąco, tak jak jest w spisie treści IW). Ponadto, należy uzupełnić nazwy załączników w sposób umożliwiający identyfikację treści załącznika bez konieczności jego otwierania, bo na przykład nazwa załącznika: Zał. II.6.1s.4b Wzór pisma ...-poprawa.doc. nie precyzuje zawartości dokumentu.

Z jednej strony wszyscy ankietowani pracownicy zwracali uwagę na negatywne aspekty wynikające z objętości dokumentu IW oraz szczegółowości procedur. Z drugiej strony podkreślali, że *zapisy w instrukcji, wzory pism informujących, kroki postępowania z daną sprawą są tak szczegółowo opisane, że nie powinny sprawiać problemów nawet nowej osobie, która przyjdzie do pracy i zapozna się z instrukcją, jak ma przygotować pismo, ile czasu ma na zweryfikowanie wniosku. Wszystko jest tam bardzo dokładnie rozpisane*.

Wszyscy ankietowani pracownicy podkreślali, że szczegółowość zapisu poszczególnych procedur/instrukcji ułatwia im precyzyjne wykonywanie poszczególnych zadań. Jednak w tym

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



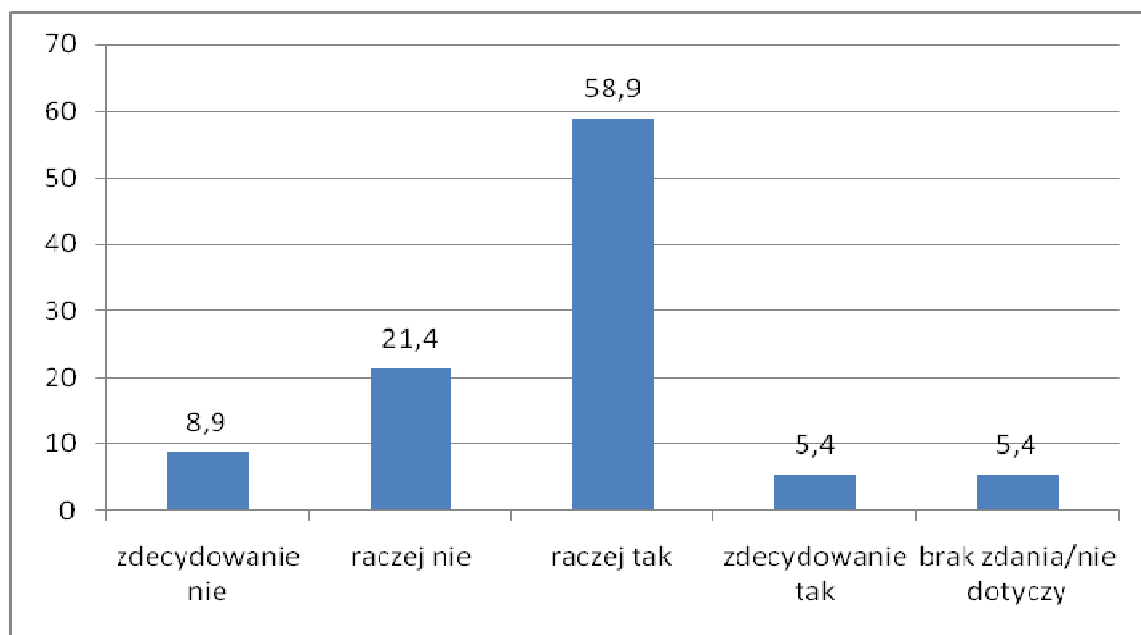
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



miejsu pojawia się realne niebezpieczeństwo „wąskiego gardła”, w postaci nadmiernego usztywnienia procedur, poprzez rozpisanie ich na szczegółowe czynności, do których przypisana jest konkretna liczba dni przewidzianych na ich realizację. Taka sytuacja może skutkować tym, że pracownicy posługując się szczegółowymi procedurami skupią uwagę na wykonywaniu czynności w określonym terminie tylko w obrębie danej procedury, tracąc możliwość elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania. **Szczegółowość procedur i ocena pracowników przez pryzmat ich przestrzegania, a w szczególności terminów w nich zawartych, może powodować usztywnienie struktury, a próba dostosowania działań do okoliczności kończy się odejściem od procedur i negatywną oceną pracy.** Ponadto, brak wariantowości w ramach poszczególnych działań dodatkowo wzmacnia efekt usztywnienia struktury.

W opinii pracowników biorących udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych treść poszczególnych **procedur/instrukcji spełnia kryterium czytelności**, tzn. przedstawiane w nich treści są zrozumiałe dla wszystkich ankietowanych pracowników, co niewątpliwie jest mocną stroną systemu. Czytelność IW potwierdzają również wyniki badań ilościowych.

Wykres 2. Przejrzystość i czytelność procedur w IW zdaniem pracowników IZ RPOWP [% respondentów]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Blisko 65% ankietowanych pracowników IZ zadeklarowało, że treść procedur zawartych w IW jest przejrzysta i czytelna, wobec 30% posiadających odmienne zdanie. Względnie wysoka ocena przejrzystości i czytelności IW powinna zagwarantować, że pracownicy będą posiadali informację i wiedzę niezbędną do wykonywania poszczególnych zadań.

Blisko 95% ankietowanych pracowników zadeklarowało, że posiada wystarczającą wiedzę do sprawnego wykonywania swojej pracy, wobec 3,6% i 1,8% tych, którzy odpowiednio „raczej nie” i „zdecydowanie nie” mają takiej wiedzy. Rozkład odpowiedzi na powyższe pytanie może wskazywać, że **opracowane procedury są czytelne i przejrzyste, co pozwala wyposażyć pracowników w odpowiednią wiedzę**. W opinii pracowników, treść IW spełnia kryterium kompleksowości.

W grupie najlepiej opracowanych procedur ankietowani pracownicy wymieniali: wnioski o płatność, procedurę konkursową, procedury naboru i oceny wniosków, procesy zarządzania finansowego, procesy związane z realizacją Pomocy Technicznej RPOWP. W grupie procedur/instrukcji wymagających zmian pracownicy wskazywali proces kontroli realizacji projektów, który ich zdaniem powinien być uszczegółowiony, aby nie budzić wątpliwości. Ponadto jeden z respondentów zwracał uwagę na *ogólne niedopasowanie IW do zmian organizacyjnych, czyli pracownicy mają obowiązki, których według nowej struktury organizacyjnej nie powinni mieć*. Jednocześnie, zdaniem ankietowanych pracowników w ramach poszczególnych procedur są oni *zasypywani obowiązkami sporządzania licznych sprawozdań na podstawie informacji dostępnych w SIMIK-u lub w ORACLE, zamiast poświęcać więcej czasu na organizowanie konkursów*, ponadto mają wątpliwości w interpretowaniu pojęcia „parafka”. Jako słabą stronę IW ankietowani pracownicy wskazywali również to, że przyjęte w procedurach terminy na wykonanie pewnych działań są nierealne, co w konsekwencji powoduje problemy z ich dotrzymaniem. Generalnie pracownicy nie dostrzegają obszarów, które w ramach konkretnych procedur wymagałyby zmian.

Pracownicy podkreślali, że pojawiające się ewentualne nieścisłości utrudniające jednoznaczną interpretację zapisów w IW są na bieżąco zgłaszane i modyfikowane. Stąd na pytanie „Czy spotkał się Pan(i) z sytuacją braku możliwości precyzyjnej interpretacji procedury/instrukcji” zdecydowana

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



większość ankietowanych pracowników odpowiadała, że „tak” – ale problem usuwany był na bieżąco i aktualnie nie są oni w stanie podać przykładu procedury/instrukcji, która jest niezrozumiała.

Szybka reakcja na niejasną procedurę jest niewątpliwie mocą stroną IZ RPOWP. Wszyscy ankietowani w ramach wywiadów pogłębionych zadeklarowali, że zmiany w IW wprowadzane są względnie często, ale jednocześnie podkreślili ich brak wpływu na opóźnienia we wdrażaniu RPOWP. Ograniczona trwałość poszczególnych procedur jest wynikiem oddziaływania licznych czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym względem IZ. W grupie czynników wewnętrznych odpowiedzialnych za zmiany w IW ankietowani pracownicy wskazywali na zmiany struktury organizacyjnej IZ oraz na zbyt szczegółowy charakter poszczególnych procedur, co w praktyce oznacza konieczność dostosowywania treści procedur do charakteru poszczególnych czynności, a nie odwrotnie. Uczestnicy badań fokusowych wskazywali, że dopiero użycie procedury pozwala stwierdzić ewentualne nieścisłości, w tym czy czas zaplanowany na jej realizację jest wystarczający. W grupie czynników zewnętrznych ankietowani pracownicy wskazywali na zmiany ustawodawstwa na poziomie krajowym i wspólnotowym oraz informacje od Beneficjentów. Niestety terminowe wprowadzanie zmian w IW może być utrudnione w związku z koniecznością włączenia IPOC. Zdaniem respondentów *problem z koniecznością opiniowania przez IPOC jest znaczący, ponieważ zgłasza ona dużo uwag*, a tym samym reagowanie IZ na zidentyfikowane problemy jest opóźnione. Pracownicy biorący udział w badaniu fokusowym zwracali również uwagę na to, że wprowadzane zmiany najczęściej dotyczą jednego konkretnego obszaru określonej procedury, co oznacza, że analizie poddany jest tylko ten jeden fragment procedury. Niestety, pomiędzy poszczególnymi procedurami występuje zależność przyczynowo-skutkowa i dlatego analiza tylko wybranego obszaru procedury i jej zmiana powoduje, że cała IW staje się niespójna i utrudnia skuteczną realizację pozostałych działań.

Jednym z wyznaczników skuteczności i efektywności procedur/instrukcji zawartych w IW jest **ocena obiegu dokumentów oraz podziału zadań i kompetencji pomiędzy pracownikami**, które regulowane są w ramach poszczególnych procedur/instrukcji. Zdecydowana większość (blisko 70% ankietowanych pracowników) zadeklarowała, że zadania i kompetencje poszczególnych pracowników są dokładnie określone, wobec niespełna 27% pracowników, którzy są odmiennego

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



zdania. Jednocześnie 62,5% ankietowanych uważa, że obieg dokumentów w IZ jest dobrze zorganizowany, wobec 32,1% i 5,4% badanych, którzy odpowiednio uważają, że „raczej nie” i „zdecydowanie nie”. Na uwagę zasługuje względnie duży udział pracowników niezadowolonych z podziału obowiązków i kompetencji oraz z obiegu dokumentów, co może wskazywać na to, że treści poszczególnych procedur/instrukcji są źródłem „wąskich gardeł” i utrudniają IZ efektywne wdrażanie RPOWP. Relatywnie niska ocena systemu obiegu dokumentów oznacza, że pracownicy mają utrudniony dostęp do potrzebnych dokumentów w wymaganym czasie, a tym samym niespełnienie kryterium czasowego i obciążenia stanowiska pracy ograniczają efektywność całego programu. Blisko 20% ankietowanych pracowników zadeklarowało, że nie otrzymuje na czas niezbędnych w pracy dokumentów i informacji.

Wnioski

Analiza treści IW RPOWP pozwala wnioskować, że zawiera ona najważniejsze procedury i instrukcje umożliwiające precyzyjne wykonywanie poszczególnych zadań, identyfikację stanowisk odpowiedzialnych za poszczególne czynności oraz weryfikację dokumentów. Na szczególną uwagę zasługuje starannie i szczegółowo opracowany wykaz załączników doprecyzowujących poszczególne czynności, których klasyfikacja i nazewnictwo powinno być bardziej czytelne. Struktura IW przedstawiona w formie spisu treści nie budzi zastrzeżeń i w pełni eksponuje kluczowe dla IZ procesy. Uporządkowanie dokumentu zgodnie z kluczowymi procesami umożliwia sprawne dotarcie do określonej procedury.

Pewne zastrzeżenia budzić może objętość IW, której część opisowa liczy ponad 284 strony, zaś załączniki kolejne ponad 600 stron. Niestety, tak rozbudowany dokument nastroczać może problemy przy podejmowaniu i planowaniu bieżących decyzji. Szczegółowe zapoznanie się z IW jest na pewno czasochłonne i może budzić frustrację i zniechęcenie, szczególnie u nowo przyjętych pracowników. Zniechęcenie pracowników przed zapoznawaniem się z obszernym dokumentem może być źródłem ich oporu przed wprowadzaniem zmian w strukturze organizacyjnej w IZ, którym towarzyszy zmiana zapisów w IW.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Na uwagę zasługuje również fakt delegowania w ograniczonym stopniu uprawnień w ramach struktury organizacyjnej IZ. W Instrukcji Wykonawczej znajduje się opis 102 procedur/instrukcji postępowania w ramach zadań realizowanych przez IZ i niestety zdecydowana ich większość wymaga zaangażowania Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO/Z-cy Dyrektora Departamentu Zarządzania, co w sytuacji spiętrzenia działań może stanowić istotne źródło „wąskiego gardła”. Blisko 43% ankietowanych pracowników zadeklarowało, że oczekiwanie na decyzje przełożonego zakłóca rytm ich pracy, a jednocześnie 67% ankietowanych zadeklarowało gotowość podjęcia większej odpowiedzialności na swoich stanowiskach.

Ograniczona trwałość IW może powodować niespójność dokumentu oraz dezaktualizację wiedzy pracowników, niemniej jednak względnie istotna waga czynników wewnętrznych i zewnętrznych stymulujących zmiany w IW nie pozwala wnioskować, że w najbliższym czasie treść IW nie będzie ulegała zmianie. Negatywne konsekwencje wprowadzania bieżących zmian w IW mogą zostać zmniejszone dzięki wprowadzeniu „zasady sczytywania” treści innych procedur powiązanych z obszarem problemowym przed ostatecznym zatwierdzeniem zmiany. **Ponadto, zasadniczym ułatwieniem może okazać się przyjęcie procedury, która przewidywałaby możliwość odejścia od obowiązujących procedur w sytuacji np. zmiany obowiązujących przepisów prawa krajowego, a tym samym spiętrzenia obowiązków i zagrożenia nieterminowym wykonywaniem poszczególnych zadań.** Przyjęcie takiej nadzwyczajnej procedury umożliwi elastyczne reagowanie IZ na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą destabilizować pracę IZ.

Rozbudowana forma IW, która jest pochodną nadmiernej szczegółowości poszczególnych procedur powoduje, że elastyczność działań pracowników jest ograniczona (nie ma możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania), a jednocześnie pracownicy mogą skupiać swoją uwagę przede wszystkim na terminowym wykonaniu określonego etapu danej procedury, tracąc jednocześnie z pola widzenia główny cel RPOWP, a tym samym obniżając efektywność całego programu. Szczegółowy podział pracy i jego ocena przede wszystkim w oparciu o kryterium ilościowe (przestrzeganie terminów jest głównym kryterium oceny wykorzystywanym

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



przez IPOC) uniemożliwia wyzwianie w pracownikach kreatywności i zniechęca do doskonalenia warsztatu pracy.

Rozwiązaniem tego problemu może być zmiana zapisu poszczególnych procedur. **Treść procedur powinna wskazywać jedynie terminy realizacji całości zadania, a nie jego poszczególnych etapów.** Przypisanie terminów na realizację poszczególnych etapów powinno być po stronie IZ, która dostosowuje je do wewnętrznych uwarunkowań. W ten sposób każdy pracownik odpowiada za realizację całego zadania, a w proces oceny pracowników włączone zostają kryteria nie tylko ilościowe, ale również jakościowe. Utrzymanie obecnie obowiązującego systemu wprowadzania zmian w IW, w tym konieczności uzyskania zgody na każdą zmianę instytucji zewnętrznych może stanowić źródło „wąskiego gardła”.

Rekomendowanym rozwiązaniem jest określenie zakresu możliwych zmian w IW, które może zatwierdzać Dyrektor DZ RPO bez konieczności uzyskiwania zgody instytucji zewnętrznych, co pozwoli na szybkie dostosowywanie IZ do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, a tym samym zapewni efektywną realizację RPOWP.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Procedury		
Problem/zjawisko	Nadmierna szczegółowość poszczególnych procedur powoduje, że elastyczność działań pracowników jest ograniczona, a jednocześnie pracownicy mogą skupiać swoją uwagę przede wszystkim na terminowym wykonaniu określonego etapu danej procedury, tracąc jednocześnie z pola widzenia główny cel RPOWP	Odniesienie do części raportu Ocena procedur stosowanych w IZ RPOWP
Skala ważności	Nieznacznym Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Treść procedur powinna wskazywać jedynie terminy realizacji całości zadania, a nie jego poszczególnych etapów. Określenie czasu realizacji poszczególnych etapów byłoby w gestii Dyrektora Departamentu, który mógłby wprowadzać zmiany bez konieczności uzyskiwania zgody instytucji zewnętrznych	
Adresat rekomendacji	IPOC, Dyrektor DZ RPO, Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP	

Kluczowe obszary działania IZ RPOWP

Pomimo że Instrukcja Wykonawcza nie jest bezpośrednio skierowana do Beneficjentów, to jednak zawiera zestaw procedur, które bezpośrednio lub pośrednio ich dotyczą. Dostosowanie procedur do oczekiwań Beneficjentów determinuje poziom zaangażowania Beneficjentów w aplikowanie o środki z RPOWP, a tym samym decyduje o efektywnej i skutecznej realizacji

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



RPOWP. Nadanie priorytetowego znaczenie procedurom bezpośrednio i pośrednio związanym z Beneficjentem jest wynikiem przyjęcia założenia, że zwiększenie zdolności adaptacyjnych do wdrażania RPOWP uzależnione jest od skuteczności i efektywności współpracy pomiędzy Instytucją Zarządzającą a Beneficjentami. Ustalanie przez Instytucję Zarządzającą spójnych i przejrzystych dla Beneficjentów procedur postępowania jest warunkiem efektywnego, racjonalnego i celowego wykorzystywania środków finansowych. Stąd przedmiotem poddanych szczegółowej ocenie procedur jest realizacja działań związanych z naborem, oceną projektów, podpisywaniem umów oraz wykrywaniem ewentualnych nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystywaniu funduszy.

Ocena powyższych procedur i instrukcji postępowania zostanie przeprowadzona w oparciu o następujące kryteria:

- a) skuteczności, pozwalające ocenić, do jakiego stopnia zakres poszczególnych działań umożliwia osiągnięcie zaplanowanych rezultatów,
- b) wielowariantowości, pozwalające ocenić, do jakiego stopnia zakres poszczególnych działań przyczynia się do usztywnienia procedury zarządzania,
- c) kompletności, pozwalające ocenić, do jakiego stopnia zakres poszczególnych procedur i instrukcji umożliwia precyzyjne zaplanowanie wszystkich działań przewidzianych do realizacji w ramach obowiązków Instytucji Zarządzającej,
- d) czytelność, pozwalające ocenić, czy język i sposób prezentacji poszczególnych procedur i instrukcji jest zrozumiały dla osób zaangażowanych w ich wykonywanie,
- e) efektywności, pozwalające ocenić, czy zakres zaplanowanych działań jest adekwatny do założonych rezultatów. Do określenia efektywności opracowanej procedury/instrukcji wykorzystano kryterium:
 - czasowe, tj. celowość przyjętych terminów realizacji w poszczególnych działaniach;
 - obciążenia stanowiska pracy, tj. stopień dopasowania zakresu obowiązków do możliwości organizacyjnych poszczególnych stanowisk pracy.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Struktura analizy kluczowych obszarów działania IZ RPOWP obejmuje:

- 1) przedstawienie kluczowych procedur w oparciu o analizę treści IW (analiza dokumentów),
- 2) ocenę przedstawionych procedur pod kątem określonych kryteriów,
- 3) wnioski i rekomendacje z przeprowadzonej oceny.

Proces naboru, oceny wniosków i podpisywania umów

Zakres działań w ramach procedur związanych z naborem, oceną wniosków i podpisywaniem umów został zaplanowany w sposób umożliwiający wybór najlepszych projektów, najbardziej odpowiadających potrzebom Beneficjenta i regionu oraz przynoszących największe efekty w stosunku do poniesionych nakładów.

Przygotowanie harmonogramu konkursów jest pierwszym etapem czynności związanych z naborem i oceną wniosków, których szczegółowy zakres przedstawia Instrukcja sporządzania i zatwierdzania harmonogramu konkursów/aktualizacji harmonogramu konkursów. Efektem realizacji tej instrukcji jest ustalenie terminów poszczególnych konkursów w ramach działań i poddziałań. Kolejnym etapem działań związanych z naborem i oceną wniosków jest ogłoszenie konkursu, którego treść publikowana jest na stronie internetowej IZ i w prasie regionalnej, a także rozpowszechniana podczas różnych spotkań z potencjalnymi Beneficjentami oraz w Punkcie Informacyjnym RPOWP.

Nabór wniosków może odbywać się w trybie otwartym lub zamkniętym. W konkursie otwartym nabór wniosków i ich ocena prowadzone są w sposób ciągły, do wyczerpania ustalonego limitu środków lub do zamknięcia konkursu uzasadnionego decyzją jednostki organizującej konkurs. Konkurs zamknięty organizowany jest cyklicznie. W konkursie tego typu określa się z góry jeden lub kilka następujących po sobie terminów naboru wniosków, podając daty otwarcia i zamknięcia naboru wniosków (okres przyjmowania wniosków).

Nabór wniosków do realizacji odbywa się również poprzez opracowanie Indykatywnego Wykazu Indywidualnych Projektów Kluczowych (IWIPK), który jest zestawieniem inwestycji ważnych z punktu widzenia możliwości osiągnięcia założonych wskaźników rozwoju społeczno-gospodarczego województwa. Opracowanie IWIPK wymaga realizacji następujących działań:

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- 1) sporządzenie informacji o naborze projektów do Wstępnego IWIPK,
- 2) sporządzenie listy wszystkich projektów zgłoszonych do Wstępnego IWIPK,
- 3) wybór w oparciu o kryteria strategiczne (stopień realizacji celów Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku, stopień realizacji celów i założeń wojewódzkich i krajowych programów branżowych, ponadregionalny charakter projektu, efektywność wykorzystania alokacji) projektów do Wstępnego IWIPK do RPOWP,
- 4) zawarcie umowy wstępnej (preumowy), która określa niezbędne warunki, po spełnieniu których możliwe będzie podpisanie z wnioskodawcą późniejszej umowy o dofinansowanie projektu. Zawarcie i prawidłowe rozliczenie się przez wnioskodawcę z wykonania preumowy jest warunkiem niezbędnym dla uzyskania dofinansowania projektu,
- 5) ocena wniosków o dofinansowanie,
- 6) ogłoszenie projektów objętych dofinansowaniem,
- 7) podpisanie umowy o dofinansowanie.

Projekty Pomocy Technicznej w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013 realizowana jest w oparciu o *Roczne Plany Działań Pomocy Technicznej (RPD)*, które finansowane są ze środków Osi Priorytetowej VII. Roczne Plany Działań Pomocy Technicznej są dokumentami operacyjnymi, zastępującymi wnioski o dofinansowanie projektu, a zawierającymi szczegółowy opis planowanych działań i wydatków wraz z uzasadnieniem, wskaźniki osiągnięcia celów (adekwatne do specyfiki planowanych działań) oraz indykatorywny budżet. Roczny Plan Działań Pomocy Technicznej oceniany jest przez wyznaczonych pracowników Referatu Programowania i Koordynacji RPOWP, w oparciu o kryteria formalno-merytoryczne, których szczegółowy wykaz zawiera Karta oceny formalno-merytorycznej Roczno Planu Działań Pomocy Technicznej (wzór stanowi załącznik nr II.5.2).

Do oceny wniosków w trybie konkursowym i indywidualnym wykorzystywane są kryteria formalne oraz merytoryczne.

Ocena formalna projektów konkursowych i indywidualnych obejmuje: sprawdzenie wniosku, wezwanie Beneficjenta do poprawy lub uzupełnienia braków formalnych we wniosku oraz ponowną

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



weryfikację wniosku. Proces oceny formalnej projektów konkursowych trwa do 60 dni roboczych od daty zakończenia konkursu, a w przypadku konkursu otwartego do 60 dni roboczych od dnia wpływu wniosku. W uzasadnionych przypadkach (np. duża liczba wniosków) termin oceny formalnej może zostać przedłużony o 21 dni roboczych.

Po pozytywnej weryfikacji formalnej wniosek podlega rejestracji w krajowym systemie informatycznym, służącym do obsługi funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w latach 2007-2013, a następnie wniosek podlega ocenie merytorycznej. Ocena merytoryczna oznacza sprawdzenie opracowanej przez Projektodawcę dokumentacji pod kątem stopnia spełniania kryteriów merytorycznych, przygotowanych przez Instytucję Zarządzającą RPOWP i zatwierdzonych dla Programu przez Komitet Monitorujący RPOWP. Ocena merytoryczna przeprowadzana jest w oparciu o kryteria merytoryczne dopuszczające, merytoryczne ogólne i szczegółowe. Ocenę merytoryczną przeprowadza Komisja Oceny Projektów, za powołanie i organizację pracy której odpowiada Marszałek Województwa Podlaskiego lub osoba upoważniona przez Marszałka do podejmowania decyzji. Ocena merytoryczna dokonywana jest w terminie nie dłuższym niż 60 dni roboczych, a w przypadku konkursów otwartych nie dłużej niż 30 dni roboczych od pierwszego dnia ustalonego terminu posiedzenia KOP.

Wynik końcowy oceny merytorycznej jest podstawą do wydania decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu projektu do dofinansowania. Informacja o wynikach oceny merytorycznej zamieszczana jest na stronie internetowej niezwłocznie i w czasie nie dłuższym niż 7 dni roboczych od zatwierdzenia raportu przez Przewodniczącą Komisji.

Odrzucenie projektu do dofinansowania w trybie konkursowym przewiduje dwa typy środków odwoławczych:

- protest,
- wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy.

Protest jest pisemnym wystąpieniem wnioskującego o ponowne sprawdzenie zgodności złożonego wniosku z kryteriami wyboru projektów zarówno o charakterze formalnym, jak i merytorycznym. Na wniesienie protestu wnioskodawca ma 14 dni od dnia otrzymania informacji

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



o wynikach oceny. Wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy jest pisemnym wystąpieniem wnioskującego o ponowne sprawdzenie zgodności projektu z kryteriami wyboru projektów, ale tylko w sytuacji, gdy protest został rozpatrzony negatywnie. Na wniesienie wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy wnioskodawca ma 7 dni kalendarzowych od dnia otrzymania informacji o negatywnym rozpatrzeniu protestu.

Podpisywanie umów z Beneficjentami jest kolejnym etapem działań po ogłoszeniu listy projektów objętych dofinansowaniem, a jednocześnie końcowym etapem przyznania wsparcia projektom w ramach RPOWP. Na tym etapie Beneficjent zobowiązany jest do złożenia kompletu aktualnych dokumentów wymaganych i wyszczególnionych we wniosku o dofinansowanie (załączniki do wniosku) oraz dostarczenia do kancelarii Departamentu Zarządzania RPO dokumentów niezbędnych do podpisania umowy o dofinansowanie projektu. Umowę o dofinansowanie projektu z Beneficjentem podpisuje Województwo Podlaskie, w imieniu którego działa Zarząd Województwa Podlaskiego, w terminie 30 dni roboczych od daty podjęcia uchwały Zarządu Województwa w sprawie wyboru projektów do dofinansowania, a w przypadku projektów kluczowych od momentu powiadomienia Beneficjenta o wyniku pozytywnej oceny merytorycznej.

Ocena procesu naboru, oceny wniosków i podpisywania umów

Proces naboru, oceny wniosków i podpisywania umów jest częścią IW, która w największym stopniu dotyczy Beneficjentów. Stąd, **ocena sposobu naboru i oceny wniosków powinna być przeprowadzona w oparciu o wyniki badań ankietowych zrealizowanych na grupie Beneficjentów, co stanowi wskazówkę do ustalenia zakresu kolejnej oceny realizacji RPOWP.** W tym etapie ocena zostanie przeprowadzona w oparciu o wiedzę i doświadczenie pracowników IZ oraz ewaluatora.

W opinii wszystkich ankietowanych pracowników procedury naboru i weryfikacji wniosków aplikacyjnych oraz wyboru projektów do dofinansowania są wewnętrznie spójne i przejrzyste. Pojedyncze osoby wskazywały na niespełnienie przez procedurę oceny formalnej kryterium czasowości, tzn. podkreślały przyjęcie zbyt długiego terminu na ocenę formalną wniosków. Równie

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



pozytywną opinię pracownicy wystawili procedurom związanym z organizowaniem konkursów i dokonywaniem płatności na rzecz Beneficjenta. Zdecydowana większość respondentów uważa, że obowiązujące procedury pozwalają na sprawne przeprowadzenie procedury konkursowej i dokonywanie płatności na rzecz Beneficjenta. W opinii pracowników, słabą stroną tej części IW jest spiętrzenie obowiązków związanych z zawieraniem umów o dofinansowanie i aneksowaniem umów w jednym Referacie w tym samym czasie, co skutecznie może być źródłem „wąskiego gardła”, a tym samym ograniczyć efektywność całego programu. Stąd można wnioskować, że głównym źródłem problemów na etapie procedury konkursowej i dokonywania płatności nie są procedury, a braki kadrowe oraz nadmierne usztywnienie procedur.

Stosunkowo pozytywnie przedstawia się również ocena pracowników IZ procedur/instrukcji konkursowych pod kątem ich dostosowania do potrzeb Beneficjentów i możliwości wspierania Beneficjentów w przygotowaniu wniosków o dofinansowanie projektów. Ankietowani pracownicy zwracali uwagę, że przygotowana w ramach RPOWP dokumentacja utrudnia określenie Beneficjentom, czy w realizowanym projekcie występuje pomoc publiczna. Ponadto w studium wykonalności, zdaniem pracowników, brakuje odpowiednich opisów informujących o sposobie jego wykonania i opisanie. Mocną stroną procedur konkursowych, podkreślaną przez pracowników, jest niewątpliwie ograniczenie w 2009 roku liczby wymaganych załączników na etapie składania wniosków oraz wprowadzenie bardziej obiektywnych kryteriów oceny.

Generalnie można wnioskować, że procedury wyboru wniosków zapisane w Instrukcji Wykonawczej bardzo dokładnie opisują czynności, które muszą wykonać osoby zajmujące się naborem, weryfikacją wniosków oraz wyborem projektów do dofinansowania. Przygotowany zakres działań pozwala wybierać projekty zgodnie z zasadami przejrzystości (zaplanowano działania umożliwiające bieżące informowanie Beneficjenta o zasadach i warunkach naboru wniosku, jego oceny), bezstronności (jasno sprecyzowane warunki oceny formalnej i merytorycznej eliminują dowolność i stronniczość w ocenach, a deklaracja poufności i bezstronności gwarantuje wyeliminowanie możliwości podejmowania przez pracowników oceniających rozstrzygnięć w sprawach własnych, członków rodzin, osób, z którymi pozostają w bliskich relacjach osobistych lub towarzyskich, a w szczególności ich wcześniejszych pracodawców), skuteczności i efektywności

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



(ustalone kryteria oceny pozwalają wyłonić projekty, które w największym stopniu przyczynią się do osiągnięcia celów RPOWP). Większość procedur regulujących proces naboru i oceny wniosków spełnia kryteria skuteczności, wielowariantowości, kompletności, czytelności, efektywności, w tym czasowe oraz obciążenia stanowiska pracy.

W trakcie badania zauważono, że **instrukcja przyjmowania wniosków w trybie konkursowym** nie precyzuje, co dzieje się z wnioskiem, który wpłynął np. pocztą po ustalonym terminie, co oznacza niespełnienie kryterium kompletności. Samo stwierdzenie, że „Wnioski, które wpłynęły po terminie określonym w ogłoszeniu o naborze wniosków nie podlegają ocenie” nie precyzuje, czy wnioski należy odesłać wnioskodawcy, czy należy informować wnioskodawcę o niedotrzymaniu terminu, czy wnioski powinny być gdzieś gromadzone.

Analiza **instrukcji sporządzania i zatwierdzania harmonogramu konkursów** w oparciu o kryterium kompletności, efektywności i skuteczności uzasadnia konieczność jej uzupełnienia o kryteria regulujące ustalanie harmonogramów konkursu dla poszczególnych priorytetów. Przyjęte kryteria ustalania harmonogramów konkursów powinny umożliwić ich dopasowanie do cyklu inwestycyjnego w branży, a w konsekwencji ograniczyć liczbę działań realizowanych nieterminowo. Obecnie w IW funkcjonuje zapis wskazujący, że Kierownicy Referatów wdrożeniowych w porozumieniu z Dyrektorem/Zastępcą Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO ustalają terminy ogłoszenia konkursów w ramach działań i poddziałań będących w zakresie zadań Referatu bez podania kryteriów, które mogłyby pozwolić na racjonalne zaplanowanie harmonogramu.

Zastrzeżenie budzić może – patrząc z perspektywy Beneficjenta – treść **instrukcji dotyczącej oceny formalnej**, w tym czas przeznaczony na formalną ocenę przygotowanego wniosku. Ocena formalna wniosku o dofinansowanie projektu przeprowadzana jest – zgodnie z procedurą – w terminie do 60 dni, jednakże możliwe jest ewentualne przedłużenie jej o dalsze 21 dni, co w konsekwencji daje 81 dni na ocenę formalną wniosków. Jednocześnie ocena merytoryczna wniosku o dofinansowanie projektu konkursowego przeprowadzana jest – zgodnie z procedurą – w terminie do 60 dni, a w uzasadnionych przypadkach (np. duża liczba wniosków, zlecenie ekspertyzy) termin oceny merytorycznej może zostać przedłużony. Decyzję o przedłużeniu oceny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



podejmuje Dyrektor Departamentu Zarządzania RPO, co oznacza brak granicznego terminu, do jakiego ocena merytoryczna może zostać wydłużona i uniemożliwia skuteczne planowanie Beneficjentom. Oznacza to, że wnioskodawca ma przygotować wniosek i zebrać potrzebne załączniki w okresie trwania konkursu (co najmniej 30 dni), zaś jego ocena formalna („tak”, „nie”) i merytoryczna wymagają co najmniej 120 dni. W sytuacji dynamicznie zmieniających się uwarunkowań realizacji projektu rodzi to niepotrzebnie trudności z terminową realizacją zaplanowanych zadań. Stąd instrukcje regulujące ocenę formalną i merytoryczną projektów nie spełniają kryterium efektywności, w tym kryterium czasowego.

Zastrzeżenia budzić może – z punktu widzenia zasady bezstronności – zapis w **Instrukcji dotyczącej oceny merytorycznej projektów konkursowych** w postaci: „Kryteria ogólne i szczegółowe nie mogą być poddane korekcie, chyba że poprawa ogranicza się do uzyskania właściwego zrozumienia intencji Projektodawcy (oczywiste pomyłki w treści wniosku i dokumentacji)”. Oznacza to, że Beneficjent może nanosić poprawki na etapie oceny merytorycznej w zakresie kryterium ogólnego i szczegółowego. Zasadne wydaje się przygotowanie listy sytuacji dopuszczających poprawki na etapie oceny merytorycznej, ponieważ samo określenie *poprawa ogranicza się do uzyskania właściwego zrozumienia intencji Projektodawcy* może rodzić sytuacje sprzyjające nadużyciom.

Sprzeczna z kryterium kompletności jest treść **instrukcji dotyczącej oceny merytorycznej projektów indywidualnych**, w której nie ma podanej informacji co się dzieje, jeżeli na etapie oceny merytorycznej wykryto błąd formalny, który zgłaszany był Beneficjentowi na etapie oceny formalnej i który nie został usunięty przez Beneficjenta. Niejasne jest, czy to oznacza, że Beneficjent ma możliwość drugi raz poprawienia tego samego uchybienia we wniosku w kwestii formalnej. W IW jest zapis: „Ponowna weryfikacja formalna wniosku o dofinansowanie projektu polega na jego sprawdzeniu w części odnoszącej się do wskazanego wykrytego przez oceniającego członka KOP błędu formalnego, przez wyznaczonego pracownika w Referacie wdrożeniowym i wezwaniu Beneficjenta do skorygowania wniosku w części odnoszącej się do wskazanego wykrytego przez oceniającego członka KOP błędu formalnego” (Załącznik II.6.1s.4b) – brakuje doprecyzowania, co

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



się dzieje, jeżeli wykryty błąd formalny na etapie oceny merytorycznej był zgłaszany Beneficjentowi na etapie oceny formalnej.

Zastrzeżenia budzić może zapis w **procedurze wniesienia protestu**: „Dyrektor Departamentu Zarządzania RPO/Zastępca Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO dekretuje pisemny protest wnioskodawcy do kierownika Referatu wdrożeniowego, w którym dokonywana była ocena wniosku, w związku z którą wpłynął protest w terminie nie późniejszym niż 5 dni kalendarzowych od daty otrzymania protestu i ponownie Kierownik Referatu wdrożeniowego przekazuje pismo do pracownika, który dokonywał oceny formalnej wniosku lub do Sekretarza KOP, na którym była dokonywana ocena merytoryczna w terminie nie późniejszym niż 5 dni kalendarzowych od daty otrzymania protestu”, co oznacza, że samo przekazanie protestu zająć może do 10 dni kalendarzowych, a to wobec braku towarzyszących czynności merytorycznych nie znajduje z punktu widzenia kryterium efektywności (kryterium czasowe) uzasadnienia.

Z punktu widzenia kryterium kompletności i efektywności zastrzeżenia budzić może zapis zarówno w **instrukcji postępowania przy składaniu protestu, jak i we wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy**: „jeżeli zachodzą okoliczności uzasadniające pozostawienie wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy lub protestu bez rozpatrzenia, instytucja rozpatrująca wniosek informuje o tym wnioskodawcę oraz instytucję odpowiedzialną za przeprowadzenie wyboru projektów w drodze konkursu wraz z podaniem przyczyn pozostawienia protestu bez rozpatrzenia. W takim przypadku wnioskodawcy nie przysługuje dodatkowo żaden środek odwoławczy”. Zasadna w tym miejscu wydaje się identyfikacja okoliczności, które mogą uzasadniać podjęcie decyzji o pozostawieniu wniosku lub protestu bez rozpatrzenia, co może stanowić ważne źródło informacji dla wnioskodawcy o zasadności złożenia protestu lub wniosku, a tym samym nie generować zbędnego obciążenia czynnościami w IZ.

Zastrzeżenie może budzić zapis w **Instrukcji dotyczącej zawierania umów o dofinansowanie**, z którego wynika, że jeżeli w wyznaczonym terminie nie dojdzie do podpisania umowy o dofinansowanie, pracownik posiadający uprawnienia do KSI (SIMIK 07-13) po akceptacji

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



kierownika zmienia w KSI (SIMIK 07-13) status wniosku na ”odrzucony”. Treść tego zapisu nie spełnia kryterium kompletności, ponieważ nie precyzuje, z czyjej winy niedotrzymanie terminu podpisania umowy skutkuje odrzuceniem wniosku, a tym samym pozwala wnioskować, że odrzucenie wniosku może nastąpić w sytuacji niedotrzymania terminu z winy IW. Uwzględniając zasadę obiektywizmu nie można karać wnioskodawcy za błędy, za które nie odpowiada.

W *Instrukcji dotyczącej zawierania umów o dofinansowanie* w punktach odpowiednio 3 i 4 Kierownik Referatu wdrożeniowego oraz Dyrektor Departamentu Zarządzania RPO/Zastępca Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO mają odpowiednio po 3 dni na weryfikację i podpisanie pisma, na przygotowanie którego pracownik odpowiedniego Referatu wdrożeniowego RPOWP odpowiedzialny za dany projekt ma termin nie dłuższy niż 1 dzień – co oznacza, że sposób realizacji zaplanowanych działań nie pozwala spełnić kryterium efektywności. Nakład w postaci liczby dni zaplanowanych na realizację powyższych działań w stosunku do efektów w postaci weryfikacji i akceptacji pisma nie znajduje uzasadnienia merytorycznego i jest źródłem „wąskiego gardła”.

Z punktu widzenia kryterium kompletności, zastrzeżenia może budzić treść *Instrukcji rozwiązywania umowy o dofinansowanie projektu*. Z jej opisu wynika, że brakuje informacji, czy Beneficjentowi przysługuje prawo do odwołania się od decyzji IZ w sytuacji, gdy z inicjatywy IZ zostaje podjęta decyzja o rozwiązaniu umowy o dofinansowanie projektu.

Uwzględniając kryterium efektywności, w tym czasowe, zasadne wydaje się przeanalizowanie w **opisie Wniosku o płatność** od Beneficjenta Osi Priorytetowych I-VI konieczności stosowania stosunkowo długiego okresu od momentu złożenia przez Beneficjenta wniosku o płatność do momentu przekazania tych pieniędzy na rachunek Beneficjenta (analiza wniosku o płatność do 20 dni, przelanie pieniędzy na rachunek Beneficjenta od momentu zatwierdzenia wniosku o płatność do 30 dni – w sumie do 50 dni). Ustalanie zbyt długich okresów realizacji poszczególnych działań obniża efektywność całego RPOWP.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wnioski z oceny procesu naboru, oceny wniosków i podpisywania umów

Wybrane procedury regulujące proces naboru, oceny wniosków i podpisywania umów wymagają zmian pod kątem kryterium efektywności, kompletności i skuteczności. Charakter zidentyfikowanych powyżej słabych stron poszczególnych procedur pozwala wnioskować, że w poszczególnych Referatach nie ma wystarczającej liczby pracowników, co zasadniczo wydłuża termin oceny formalnej, a tym samym wskazuje na niedostosowanie procedur do oczekiwań Beneficjentów. Na uwagę zasługuje przestrzeganie zasady bezstronności w procesie oceny wniosków. Każdy wniosek oceniany jest przez co najmniej dwie osoby, zgodnie z zasadą „dwóch par oczu”. Ponadto deklaracja poufności i bezstronności wymagana od osób zaangażowanych w ocenę wniosków oraz zatrudnianie niezależnych ekspertów zewnętrznych posiadających specjalistyczną wiedzę w tematyce ogłaszanych konkursów pozwala wnioskować, że IZ wykazała dużą dbałość w zakresie zagwarantowania warunków do obiektywnego wyboru najlepszych wniosków.

Analiza procesu usprawniania procedur naboru i oceny wniosków realizowanego w innych województwach pozwala zaproponować dla Instytucji Zarządzającej RPOWP dodatkowe czynności, polegające na tzw. wstępnym kwalifikowaniu projektów. Biorąc pod uwagę charakter projektów IZ może stosować wstępne kwalifikowanie projektów, które oznaczałoby wstępny etap konkursu (preselekcja), w celu jak najwcześniejszego wykluczenia projektów niekwalifikowalnych i ograniczenia ryzyka ponoszenia przez wnioskodawców niepotrzebnych kosztów. Na tym etapie oceny Beneficjenci mogliby posługiwać się uproszczoną dokumentacją. Wstępne kwalifikowanie projektów pozwoliłoby zwiększyć liczbę wniosków poprawnych pod względem formalnym i merytorycznym. Opracowanie dodatkowych procedur, które zagwarantowałyby sprawną realizację wstępnego etapu konkursu, umożliwiłoby zmniejszenie kosztów po stronie Beneficjentów, a jednocześnie wybór najlepszych projektów.

Proces wykrywania ewentualnych nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystywaniu funduszy

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



O możliwości wykrywania ewentualnych nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystywaniu funduszy decyduje zakres realizowanych działań z obszaru szeroko rozumianej kontroli. Procedury w zakresie kontroli przygotowane przez IW obejmują:

- 1) wykrywanie i kwalifikowanie nieprawidłowości oraz procedurę sporządzania i przesyłania raportów,
- 2) proces kontroli realizacji projektów,
 - a) kontrolę dokumentacji projektu,
 - b) kontrolę projektów na miejscu,
- c) instrukcję przygotowania rocznego planu kontroli projektów – roczny plan kontroli projektów przygotowuje Referat Kontroli RPOWP (plan ten zawiera opis uwarunkowań prowadzenia procesu kontroli w danym roku oraz założenia co do zasad kontroli projektów w programie w danym roku, przedstawiające zapisy formułowane w obowiązujących podręcznikach procedur),
- d) instrukcję opracowania informacji pokontrolnej oraz sporządzenia i monitorowania zaleceń pokontrolnych – zespół kontrolujący sporządza informację pokontrolną najpóźniej w ciągu 21 dni kalendarzowych od zakończenia kontroli, w formie pisemnej, w trzech jednobrzmiących egzemplarzach, z czego 1 egzemplarz podpisuje tylko zespół kontrolujący i zatrzymuje go w aktach kontroli.

Wykrywanie i kwalifikowanie nieprawidłowości oraz procedura sporządzania i przesyłania raportów

Zgodnie z art. 2 pkt 7 Rozporządzenia Komisji (WE) nr 1083/2006 za nieprawidłowość należy uważać jakiekolwiek naruszenie przepisu prawa wspólnotowego wynikające z działania lub zaniechania podmiotu gospodarczego, które powoduje lub mogłoby spowodować szkodę w budżecie ogólnym Unii Europejskiej w drodze finansowania nieuzasadnionego wydatku z budżetu ogólnego. Procesy dotyczące nieprawidłowości obejmują: wykrywanie nieprawidłowości oraz przekazywanie informacji o nieprawidłowościach.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Informacje o potencjalnych nieprawidłowościach mogą pochodzić od pracowników IZ RPOWP, którzy odpowiadają za wykrywanie nieprawidłowości na każdym etapie oraz poziomie realizacji RPOWP, osi priorytetowych i projektów oraz od podmiotów zewnętrznych (NIK, Urząd Kontroli Skarbowej, RIO itd.). Za stwierdzenie, czy dane naruszenie prawa stwierdzone we wstępnym ustaleniu administracyjnym lub sądowym otrzymanym od Referatów Departamentu Zarządzania RPO lub instytucji zewnętrznych, stanowi nieprawidłowość w myśl Rozporządzenia Rady (WE) 1083/2006 odpowiada IZ RPOWP. IZ ma obowiązek informowania o ustalonych nieprawidłowościach, do czego wykorzystuje: raport bieżący o nieprawidłowości (informacje o nieprawidłowości szczególnego znaczenia, która była przedmiotem wstępnego ustalenia administracyjnego/sądowego przekazuje się w terminie do 15 dni kalendarzowych od daty dokonania wstępnego ustalenia), raport kwartalny o nieprawidłowości, kwartalne zestawienie nieprawidłowości niepodlegających raportowaniu, informacja o braku nieprawidłowości podlegających raportowaniu.

Informację o stwierdzeniu nieprawidłowości szczególnego znaczenia IZ przekazuje za pomocą raportu bieżącego. Ponadto, w sytuacji wystąpienia nieprawidłowości IZ w ciągu dwóch miesięcy od zakończenia każdego kwartału przygotowuje raport kwartalny dotyczący nieprawidłowości w wykorzystaniu funduszy strukturalnych.

Proces kontroli realizacji projektów

Proces kontroli realizacji projektów obejmuje działania polegające na kontroli dokumentacji projektu, kontroli projektów na miejscu, przygotowaniu rocznego planu kontroli projektów, opracowaniu informacji pokontrolnej oraz sporządzeniu i monitorowaniu zaleceń pokontrolnych.

Kontrola dokumentacji oznacza kontrolę wszelkich dokumentów otrzymywanych okresowo i na żądanie od Beneficjentów, w tym w szczególności: wniosków Beneficjenta o płatność wraz z załącznikami oraz raportów monitoringowych

Kontrola projektów na miejscu jest formą weryfikacji wydatków potwierdzającą, że współfinansowane towary i usługi zostały dostarczone oraz że wydatki zadeklarowane przez

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Beneficjentów na operacje zostały rzeczywiście poniesione i są zgodne z zasadami wspólnotowymi i krajowymi. W ramach kontroli na miejscu mogą być realizowane:

- a) kontrole zaplanowane,
- b) kontrole nieplanowane.

Działaniem poprzedzającym kontrole zaplanowane jest powołanie składu zespołu kontrolującego wraz z jego Kierownikiem spośród pracowników Referatu Kontroli RPOWP przez Dyrektora/Zastępcę Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO na wniosek Kierownika Referatu Kontroli RPOWP. Pismo zawiadamiające o planowanej kontroli, ze składem zespołu kontrolującego powinno być przesłane do jednostki kontrolowanej, co najmniej na 5 dni przed planowaną kontrolą. Opracowaniem dokumentów na potrzeby przeprowadzenia kontroli m.in.: planu kontroli projektu/listy sprawdzającej (uwzględniającej podział obowiązków pomiędzy członków Zespołu Kontrolującego oraz zagadnienia problemowe danego Projektu) zajmuje się Kierownik Zespołu Kontrolującego, w terminie co najmniej jednego dnia przed terminem planowanej kontroli.

Wyniki przeprowadzonej kontroli przedstawiane są przez Zespół Kontrolujący w postaci Informacji Pokontrolnej zawierającej opis zastanego stanu faktycznego, która po podpisaniu przez Dyrektora/Zastępcę Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO przesyłana jest do jednostki kontrolującej. Wykonanie tych czynności nie powinno trwać dłużej niż 21 dni kalendarzowych od zakończenia kontroli i uzyskania od jednostki kontrolowanej wszystkich żądanych dokumentów (uwzględniając termin wynikający z obowiązujących przepisów prawa). Kierownikowi jednostki kontrolowanej lub osobie przez niego upoważnionej przysługuje prawo zgłoszenia, przed podpisaniem Informacji Pokontrolnej, uzasadnionych zastrzeżeń co do treści w niej zawartych i przekazanie ich na piśmie do jednostki kontrolującej w terminie 14 dni kalendarzowych od dnia otrzymania/doręczenia Informacji Pokontrolnej. W przypadku braku zastrzeżeń ze strony jednostki kontrolowanej Dyrektor/Zastępca Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO zatwierdza listę zaleceń pokontrolnych, których wdrażanie jest weryfikowane przez Kierownika Zespołu Kontrolującego/Członków Zespołu Kontrolującego.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Za przygotowanie rocznego planu kontroli projektów w terminie do 15 listopada roku poprzedzającego rok wykonania planu odpowiada Referat Kontroli RPOWP. Roczny plan kontroli zawiera w szczególności:

- listę instytucji, które będą podlegać kontroli wraz z harmonogramem czasowym tych kontroli,
- zasoby ludzkie niezbędne do przeprowadzenia każdej kontroli,
- zakres kontroli i przedmiot kontroli,
- informacje na temat metod, którymi posłużono się w celu opracowania planu kontroli, np. analiza ryzyka, metody statystyczne służące doborowi próby,
- inne istotne elementy/uwagi z punktu widzenia danej instytucji.

Roczny Plan Kontroli zatwierdzony przez Dyrektora/Zastępcę Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO przekazywany jest do akceptacji IK RPO. Kopia zatwierdzonego przez IK RPO planu przekazywana jest do wiadomości IPOC i IC. Dodatkowo wyznaczony pracownik Referatu Kontroli RPOWP w terminie do 25 dnia każdego miesiąca przygotowuje wewnętrzny plan kontroli na najbliższy miesiąc. IZ RPOWP przeprowadzi przynajmniej 1 kontrolę na miejscu na każdym projekcie realizowanym przez Beneficjentów, przy czym wymagane jest przeprowadzenie kontroli na miejscu po złożeniu przez Beneficjenta wniosku *Beneficjenta o płatność końcową* w ramach projektu.

Ocena procesu wykrywania ewentualnych nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystywaniu funduszy

Jednym ze źródeł informacji o ewentualnych nieprawidłowościach są pracownicy IZ. Dlatego z punktu widzenia efektywności i sprawności RPOWP zasadne jest opracowanie sposobów postępowania gwarantujących sprawny przepływ informacji pomiędzy pracownikami a jednostką odpowiedzialną za analizowanie nieprawidłowości.

Rozkład odpowiedzi na pytanie o wiedzę pracowników na temat tego, komu należy zgłosić wystąpienie nieprawidłowości przedstawia wykres 3.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



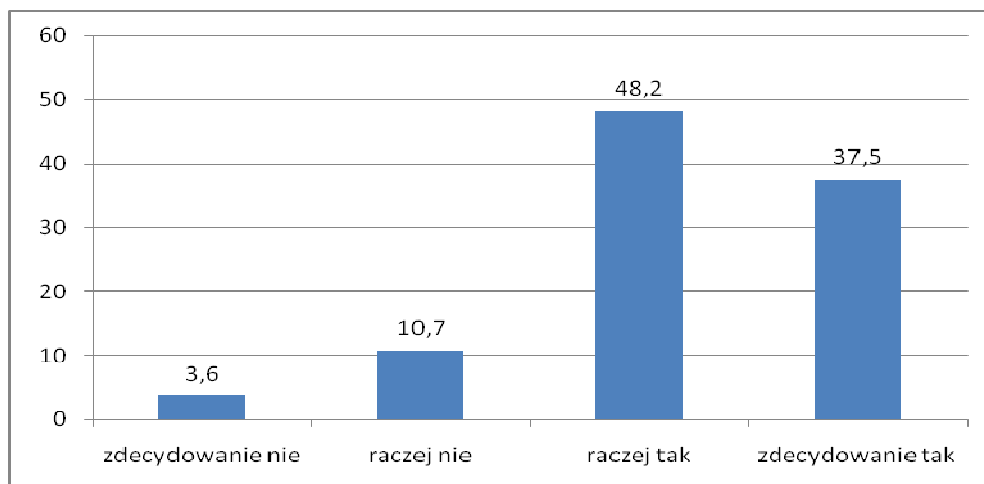
PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wykres 3. W przypadku wystąpienia nieprawidłowości wiem komu zgłosić taką informację [% respondentów]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ponad 85% ankietowanych pracowników zadeklarowało, że wie komu należy zgłosić fakt wykrycia nieprawidłowości. Stąd można wnioskować, że skuteczny przepływ informacji w tym przypadku jest niewątpliwie mocną stroną IZ, która umożliwia monitorowanie nieprawidłowości przez specjalnie do tego powołaną komórkę.

Warunkiem efektywnego wdrażania poszczególnych programów jest zapewnienie współpracy pomiędzy pracownikami zajmującymi się wdrażaniem a pracownikami zajmującymi się zarządzaniem i kontrolą. Sprawny przepływ dokumentacji i informacji pomiędzy tymi pracownikami jest warunkiem prowadzenia skutecznej kontroli realizacji projektów. 53% ankietowanych pracowników ocenia przepływ dokumentacji i informacji pomiędzy pracownikami zajmującymi się wdrażaniem a pracownikami zajmującymi się zarządzaniem i kontrolą „raczej dobrze”, wobec 3,6% „zdecydowanie dobrze” oraz 33,9% i 8,9%, którzy odpowiednio oceniali „raczej słabo” i „zdecydowanie źle”.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy procedury regulujące proces wykrywania ewentualnych nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystywaniu funduszy umożliwiają efektywne wykrywanie ewentualnych nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystywaniu funduszy. W dużym stopniu wynika to z faktu, że zakres przeprowadzonych kontroli jest stosunkowo niewielki.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Jednak doświadczenia w zakresie wykorzystywania funduszy europejskich w perspektywie finansowej 2000-2006 pozwalają wskazać obszary potencjalnych nieprawidłowości:

- 1) zamówienia publiczne,
- 2) fałszowanie dokumentacji,
- 3) wydatki niekwalifikowalne,
- 4) brak dokumentów potwierdzających poniesienie wydatków,
- 5) nieprawidłowości we wniosku o dofinansowanie,
- 6) nieprzestrzeganie warunków umowy.

Najbardziej skuteczną metodą wykrywania nieprawidłowości okazały się kontrole na miejscu, wstępne czynności sprawdzające oraz kontrola dokumentów projektowych².

Doświadczenie IZ oraz Ministerstwa Finansów, Departamentu Ochrony Interesów Finansowych UE w wykrywaniu nieprawidłowości w realizacji programów w perspektywie finansowej 2004-2006 może być wykorzystane do zorganizowania szkoleń dla Beneficjentów, w trakcie których zostaną oni poinformowani o potencjalnych obszarach powstawania nieprawidłowości oraz o sposobach ich zapobiegania.

Wnioski

Zakres opracowanych procesów realizowanych przez IZ w pełni umożliwia wywiązywanie się IZ z zadań nałożonych na nią na mocy Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2006 r. Nr 227, poz. 1658, z późn. zm.).

Przygotowana na potrzeby Instytucji Zarządzającej IW charakteryzuje się wysoką spójnością oraz trafnością. Relatywnie słabiej wypada ocena formy opracowania IW, w tym jej obszerność oraz nadmierna szczegółowość. Treść IW jest na bieżąco doskonalona (mocna strona IZ), co wymaga systematycznego monitorowania czynników odpowiedzialnych za zmiany w IW. Kierunek tych zmian powinien zmierzać do uproszczenia poszczególnych procedur i ustalenia warunków gwarantujących większą samodzielność pracownikom IZ. Obecnie nadmierna

² Dane Ministerstwa Finansów, Departament Ochrony Interesów Finansowych UE.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



szczegółowość poszczególnych procedur przyczynia się do usztywnienia struktury organizacyjnej IZ, a tym samym ograniczenia możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Przypisywanie terminów na poszczególnych etapach realizacji procedury powoduje, że okresowo może dochodzić do spiętrzenia obowiązków pracowników, którzy w konsekwencji tracą z pola widzenia cel główny RPOWP. Zasadne wydaje się przypisywanie terminu realizacji wyłącznie do całego zadania oraz przyznanie Dyrektorowi możliwości samodzielnego wprowadzania pewnych zmian w IW.

Słabą stroną IW jest posługiwanie się jej wersją elektroniczną, ale nie w formie bazy danych, co oznacza problemy z szybkim wyszukiwaniem potrzebnych procedur wraz z załącznikami. Rozwiązaniem tego problemu może być przygotowanie IW w wersji elektronicznej – jako bazy danych – w której będzie można wyszukiwać łatwo i szybko poszczególne procedury. W dokumencie tym będzie można zamieszczać również załączniki do procedur oraz informacje o tym, jakim zmianom podlegała dana procedura.

Obszar problemowy: Procedury		
Problem/zjawisko	Problemy w posługiwaniu się wersją elektroniczną Instrukcji Wykonawczej uwarunkowane jej dużą objętością	Odniesienie do części raportu Ocena procedur stosowanych w IZ RPOWP
Skala ważności	Nieznaczny Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Przygotowanie IW w wersji elektronicznej – jako baza danych – w której będzie można wyszukiwać łatwo i szybko poszczególne procedury	
Adresat rekomendacji	Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP	

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Słabą stroną IW jest przyjęcie w procedurach nierealnych terminów na wykonanie pewnych działań, co w konsekwencji powoduje problemy z ich dotrzymaniem.

Problem związany z niespełnieniem przez wnioski Beneficjentów kryteriów formalnych i merytorycznych może zostać rozwiązany poprzez wprowadzenie tzw. wstępnego kwalifikowania projektów.

Charakter słabych stron zidentyfikowanych w procedurach regulujących proces naboru, oceny wniosków i podpisywania umów pozwala wnioskować, że w poszczególnych Referatach nie ma wystarczającej liczby pracowników, co zasadniczo wydłuża termin oceny formalnej, a tym samym wskazuje na niedostosowanie procedur do oczekiwań Beneficjentów. Mocną stroną IZ jest przestrzeganie zasady bezstronności w procesie oceny wniosków i wykazywanie dużej dbałości w zakresie zagwarantowania warunków do obiektywnego wyboru najlepszych wniosków.

Przeciwdziałanie ewentualnym nieprawidłowościom przy realizacji projektów i wykorzystywaniu funduszy jest możliwe dzięki organizacji szkoleń dla Beneficjentów, w trakcie których zostaną oni poinformowani o potencjalnych obszarach powstawania nieprawidłowości oraz o sposobach ich zapobiegania.

Podsumowując zakres procedur/instrukcji bezpośrednio i pośrednio dotyczących Beneficjentów pozwala wnioskować, że ich zdecydowana większość odpowiada kryteriom skuteczności, wielowariantowości, kompletności, czytelności, efektywności, w tym kryteriom czasowym i obciążenia stanowiska pracy.

7.4. Warunki pracy oraz ocena systemów informatycznych

Analiza dokumentacji, obserwacji oraz wyników badań jakościowych i ilościowych pozwoliła odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Czy warunki pracy przyczyniają się do lepszej realizacji procesu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP (wystarczający sprzęt, pokój dostosowany do liczby zasiadających w nim osób itp.)?

Szczegółowe pytania:

- *Jakie obszary z punktu widzenia zarządzania, wdrażania i kontroli Programu zostały objęte wsparciem technicznym (w zakresie wyposażenia w sprzęt komputerowy, ksero, materiały biurowe itp.)?*
- *Czy zostały objęte w sposób wystarczający?*
- *Czy są obszary, które należałoby jeszcze objąć wsparciem technicznym?*

Czy zostały zapewnione systemy informatyczne niezbędne do realizacji Programu?

Szczegółowe pytania:

- *Czy pracownicy są przygotowani do pracy z Krajowym Systemem Informatycznym (SIMIK 07-13) oraz z Lokalnym Systemem Informatycznym (LSI)?*
- *Czy system informatyczny działa sprawnie i jego obsługa nie sprawia trudności?*

Ocena warunków pracy

Pracę w administracji państwowej z ergonomicznego punktu widzenia określamy jako pracę biurową. Praca biurowa, zwłaszcza wykonywana w nieodpowiednich warunkach, może stać się źródłem wielu uciążliwości prowadzących do pogorszenia stanu zdrowia i ogólnej kondycji fizycznej lub psychicznej pracownika, a w konsekwencji również znacznego spadku wydajności pracy. Istotne jest zapewnienie wszystkim pracownikom, zaangażowanym w proces wdrażania, zarządzania i kontroli RPOWP, komfortowych warunków pracy, gdyż w bezpośredni sposób przekłada się to na efektywność i jakość wykonywanej przez nich pracy.

Punktem odniesienia do prowadzonej oceny warunków pracy stała się analiza *Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007-2013*, wytycznych MRR w zakresie korzystania z pomocy technicznej oraz *Szczegółowego Opisu Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego*

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013. W dokumentach wskazano bardzo bogaty katalog wydatków kwalifikowalnych w ramach Pomocy technicznej. W ramach RPOWP Osi Priorytetowej VII. Pomoc techniczna, Działanie 7.1. Wsparcie procesu wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego wydatkami kwalifikowalnymi są m.in.:

- Zakup wyposażenia biurowego oraz materiałów biurowych, sprzętu komputerowego, specjalistycznych systemów informatycznych związanych z obsługą Programu, sprzętu telekomunikacyjnego, audiowizualnego.
- Leasing środków transportu.
- Eksploatacja środków transportu.
- Budowa, rozbudowa, wynajem, remont lub adaptacja powierzchni biurowych.

Pozwala to stwierdzić, że dostępne środki finansowe umożliwiają zapewnienie warunków pracy umożliwiających sprawne zarządzanie, wdrażanie i kontrolę RPOWP.

W ramach badania analizie poddano ważne z punktu widzenia bezpieczeństwa i ergonomii elementy stanowisk pracy w celu ich poprawy, tak aby warunki pracy gwarantowały:

- wystarczająco przestronne pomieszczenia dla pracowników, przestrzeń na biurku na dokumenty i komputer, bezpieczne drogi komunikacyjne,
- odpowiadające wymaganiom wyposażenie w narzędzia pracy (sprzęt komputerowy, drukarki, kserokopiarki, faksy, oprogramowanie),
- odpowiednie wyposażenie w meble – zwłaszcza biurka i krzesła, ważne dla pracy siedzącej,
- równomierne oświetlenie pomieszczeń i pola pracy (np. brak odbić na ekranie monitora) zapewniające pracę nie prowadzącą do nadmiernego zmęczenia wzroku,
- niski poziom hałasu,
- temperaturę i wilgotność pomieszczeń zapewniające komfort cieplny.

Minimalne wymagania, jakim muszą sprostać pomieszczenia i stanowiska pracy, zostały określone szczegółowo w rozporządzeniu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z 26 września

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. Na każdego z pracowników powinno przypadać co najmniej 13 m³ wolnej objętości pomieszczenia oraz co najmniej 2 m² wolnej powierzchni podłogi.

Pomieszczenia pracy powinny być oświetlone światłem dziennym oraz światłem elektrycznym (spełniającym wymagania określone w polskich normach). Okna w pomieszczeniach pracy powinny być wyposażone w odpowiednie urządzenia eliminujące nadmierne operowanie promieni słonecznych padających na stanowiska pracy.

W pomieszczeniach pracy należy utrzymywać temperaturę nie niższą niż 18°C oraz zapewnić odpowiednią wentylację lub klimatyzację (urządzenia wentylacji mechanicznej powinny być tak instalowane, aby strumień powietrza nie był kierowany bezpośrednio na stanowiska pracy).

Na szczególną uwagę zasługuje zapewnienie odpowiednich warunków pracy z komputerem. Okazuje się bowiem, że długi okres pracy (wielogodzinny, kilkumiesięczny, kilkuletni) z komputerem wraz z niekorzystnymi czynnikami może powodować dolegliwości zdrowotne. Właściwe ustawienie komputera, monitora i klawiatury, a także odpowiedniego, wyprofilowanego krzesła umożliwi mniej obciążającą fizycznie i psychicznie pracę z komputerem.

Na podstawie prowadzonych obserwacji w trakcie realizacji badania stwierdzić można, że w Departamencie Zarządzania RPO panują bardzo dobre warunki lokalowe. Siedziba Departamentu mieści się w nowo wyremontowanym budynku, pomieszczenia biurowe są odpowiednio oświetlone, przestronne, zajmowane przez liczbę osób, która zapewnia komfort pracy. Stanowiska pracy są bardzo dobrze wyposażone: są duże biurka oraz krzesła biurowe, a każdy z pracowników posiada komputer i dostęp do drukarki własnej lub sieciowej.

Pracownik Referatu Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP wypełnił drogą mailową ankietę zawierającą dane na temat warunków pracy w DZ RPO. Poniżej przedstawiono wnioski i rekomendacje dotyczące przekazanych informacji.

Departament Zarządzania dysponuje 12 miejscami parkingowymi udostępnionymi pracownikom DZ RPO oraz 3 miejscami parkingowymi dla interesantów i gości. Jest to liczba zdecydowanie

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



niewystarczająca przy obecnym stanie zatrudnienia. Pracownicy oraz interesanci zmuszeni są do parkowania w miejscu niedozwolonym, na ulicy Handlowej. Z uwagi na fakt, iż obecna siedziba Departamentu Zarządzania RPO mieści się w wynajmowanym budynku, IZ nie ma bezpośredniego wpływu na zmianę tego stanu rzeczy.

Obszar problemowy: Warunki pracy		
Problem/zjawisko	Pracownicy oraz interesanci zmuszeni są do parkowania w miejscu niedozwolonym	Odniesienie do części raportu Warunki pracy
Skala ważności	Nieznacznym Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Zwiększenie liczby miejsc parkingowych	
Adresat rekomendacji	DZ RPO	

DZ RPO nie dysponuje w swojej siedzibie salą konferencyjną. Na potrzeby zebrań, konferencji, szkoleń istnieje konieczność korzystania z Sali Konferencyjnej Urzędu Marszałkowskiego na ul. Wyszyńskiego. Może to stanowić niedogodność z uwagi na konieczność przejazdu. DZ RPO posiada nieodpłatny dostęp do tej sali, która może pomieścić do 100 osób.

W siedzibie DZ RPO znajduje się pomieszczenie do spotkań z gośćmi i interesantami, w którym może się zmieścić ok. 14 osób. Salę tę trzeba rezerwować z wyprzedzeniem, co może rodzić problemy w sytuacjach, gdy równocześnie odbywają się posiedzenia Komisji Oceny Projektów, kontrole i spotkania z gośćmi. To jedno pomieszczenie jest niewystarczające w stosunku do potrzeb Departamentu.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Warunki pracy		
Problem/zjawisko	Utrudniony dostęp do pomieszczenia, w którym mogłyby być organizowane posiedzenia Komisji Oceny Projektów, kontrole i spotkania z gośćmi	Odniesienie do części raportu Warunki pracy
Skala ważności	Nieznaczny Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Zapewnienie pomieszczenia do organizacji zebrań	
Adresat rekomendacji	DZ RPO	

Zaplecze socjalne Departamentu Zarządzania RPO jest bardzo dobrze zorganizowane. Pracownicy mają do dyspozycji pomieszczenia socjalno-kuchenne wyposażone w szafki, zlew, lodówki, czajniki.

DZ RPO dysponuje sprzętem zapewniającym sprawną realizację zadań, takim jak:

- sprzęt multimedialny umożliwiającym przeprowadzenie prezentacji,
- flip-chart, przydatny w czasie spotkań czy szkoleń.

Wyposażenie w postaci 3 nowych kserokopiarek i 5 skanerów w pełni zaspokaja potrzeby pracowników w tym zakresie. Żaden z nich nie zgłosił braków w tym obszarze.

Na 19 komputerach przenośnych, którymi dysponuje DZ RPO pracują dyrektorzy, kierownicy oraz pracownicy. Pozostali pracownicy powinni mieć nieskrępowany dostęp do laptopów, które są niezbędne w czasie przeprowadzania kontroli na miejscu, do dokumentowania spotkań, zebrań oraz jako narzędzie umożliwiające pełne i efektywne uczestnictwo w szkoleniu.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Obszar problemowy: Warunki pracy			
Problem/zjawisko	Możliwość korzystania z komputerów przenośnych w czasie przeprowadzania kontroli na miejscu, do dokumentowania spotkań, zebrań oraz jako narzędzie umożliwiające pełne i efektywne uczestnictwo w szkoleniu		Odniesienie do części raportu Warunki pracy
Skala ważności	Nieznaczný	Istotny	Krytyczny
Rekomendacja	Udostępnianie komputerów przenośnych w nietypowych sytuacjach		
Adresat rekomendacji	DZ RPO		

Dyrekcja oraz pracownicy kontroli mają do dyspozycji służbowe telefony komórkowe. Dzięki temu pracownicy przeprowadzający kontrole pracując w terenie, w czasie kontroli u Beneficjenta, mają możliwość kontaktowania się z pracownikami w Departamencie oraz z Beneficjentami.

DZ RPO posiada 2 samochody służbowe, które mogą być wykorzystywane przez pracowników do realizacji zadań związanych z wdrażaniem RPO. Tylko w uzasadnionych przypadkach pracownicy mają możliwość zwrotu kosztów podróży samochodem prywatnym.

Pracownicy DZ RPO w zdecydowanej większości (poza dyrekcją i kierownikami) nie posiadają wizytówek służbowych. Mogą korzystać z wizytówek zawierających dane kontaktowe do danego Referatu. Pracownicy mający częstsze kontakty osobiste z Beneficjentami mają uzasadnioną potrzebę posiadania wizytówek. Jest to jeden z elementów budujących pozytywny, profesjonalny wizerunek Instytucji Zarządzającej w kontaktach z interesantami.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Pracownicy DZ RPO, którzy wzięli udział w badaniu CAWI, są zgodni w opinii, że warunki lokalowe (stan i wyposażenie pomieszczeń, liczba linii telefonicznych itp.) dają gwarancję sprawnej realizacji zadań w ramach RPOWP. 96,4%³ badanych wskazało odpowiedź „raczej tak” lub „zdecydowanie tak”.

Prawie wszyscy pracownicy biorący udział w badaniu są zadowoleni również z wyposażenia ich stanowisk pracy pod względem technicznym (w sprzęt komputerowy, drukarki, telefon itp.). Ponad połowa (58,9%) jest „zdecydowanie” zadowolona, a 33,9% „raczej” zadowolona. Oznacza to, że tylko 7,2% respondentów ma zastrzeżenia co do zaplecza technicznego na swoim stanowisku pracy. Respondenci badania nie mają wątpliwości, że ich stanowiska pracy są odpowiednio wyposażone w materiały biurowe (papier, spinacze, segregatory itp.), „raczej tak” i „zdecydowanie tak” odpowiedziało 72,2% pracowników.

Tabela 12. Warunki lokalowe (stan i wyposażenie pomieszczeń, liczba linii telefonicznych itp.) dają gwarancję sprawnej realizacji zadań w ramach RPOWP

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,8	1,8
	raczej nie	1	1,8	1,8	3,6
	raczej tak	34	60,7	60,7	64,3
	zdecydowanie tak	20	35,7	35,7	100
	Ogółem	56	100	100	

Tabela 13. Moje stanowisko pracy jest odpowiednio wyposażone pod względem technicznym (w sprzęt komputerowy, drukarki, telefon itp.)

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi					
	raczej nie	3	5,4	5,4	7,1
	raczej tak	19	33,9	33,9	41,1
	zdecydowanie tak	33	58,9	58,9	100
	Ogółem	56	100	100	

³ Zarówno w tym przypadku, jak i przy komentowaniu pozostałych wyników badania warunków pracy podawany jest udział procentowy osób, które udzieliły danej odpowiedzi w ogólnej liczbie odpowiedzi ważnych.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Tabela 14. Moje stanowisko pracy jest odpowiednio wyposażone w materiały biurowe (papier, spinacze, segregatory itp.)

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej tak	15	26,8	27,8	27,8
	zdecydowanie tak	39	69,6	72,2	100
	Ogółem	54	96,4	100	
	brak zdania/nie dotyczy	2	3,6		
Ogółem		56	100		

Odsetek pracowników Departamentu Zarządzania biorących udział w badaniu CAWI, którzy stwierdzili, że mają do dyspozycji wszystkie potrzebne im środki techniczne, wyniósł 94,6%. Tylko 3 pracowników jest odmiennego zdania.

Badani pracownicy w większości przypadków uważają, że w łatwy i szybki sposób mogą zgłosić pojawienie się jakichkolwiek usterek technicznych. Tylko 5,5% respondentów wskazało odpowiedź „raczej nie”, pozostali zgadzają się z tym stwierdzeniem.

Podobnie przedstawia się struktura odpowiedzi na pytanie „Czy wszelkie problemy techniczne na moim stanowisku pracy są rozwiązywane bardzo szybko?”. W tym przypadku również 5,5% respondentów wskazało odpowiedź „raczej nie”. Pozostali zaznaczyli odpowiedź „raczej tak” lub „zdecydowanie tak”, przy czym mniejszy odsetek badanych uważa, że „zdecydowanie tak” (17,9%).

Tabela 15. Podczas pracy mam do dyspozycji wszystkie potrzebne mi środki techniczne

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,8	1,8
	raczej nie	2	3,6	3,6	5,5
	raczej tak	31	55,4	56,4	61,8
	zdecydowanie tak	21	37,5	38,2	100
	Ogółem	55	98,2	100	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100		

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Tabela 16. W łatwy i szybki sposób mogę zgłosić pojawienie się jakichkolwiek usterek technicznych

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	3	5,4	5,5	5,5
	raczej tak	30	53,6	54,5	60
	zdecydowanie tak	22	39,3	40	100
	Ogółem	55	98,2	100	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100		

Tabela 17. Wszelkie problemy techniczne na moim stanowisku pracy są rozwiązywane bardzo szybko

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	3	5,4	5,4	5,4
	raczej tak	43	76,8	76,8	82,1
	zdecydowanie tak	10	17,9	17,9	100
	Ogółem	56	100	100	

Respondenci zapytani o ocenę obecnych warunków pracy i wyposażenie swojego stanowiska pracy w przeważającej części (71%) odpowiadali, że są one „raczej” wystarczające lub „w pełni” wystarczające. Jedynie 4 osoby uznały, że są one raczej lub w pełni niewystarczające.

Wypowiedzi zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników, z którymi prowadzone były wywiady pogłębione potwierdzają, że Departament Zarządzania RPO zapewnia swoim pracownikom zaplecze techniczne umożliwiające sprawną realizację zadań związanych z wdrażaniem i kontrolą RPOWP.

Uważają oni, że stanowiska są w większości wyposażone w dobrej jakości sprzęt, relatywnie nowy, wskazali jedynie na brak mobilnego dostępu do programu Lex oraz brak programu Microsoft Office Word.

Niemniej jednak pracownicy wyrażają obawę, że w perspektywie zwiększenia zatrudnienia warunki lokalowe ulegną znacznemu pogorszeniu. Respondenci stwierdzili, że obecnie pomieszczenia,

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



w których pracują są odpowiednie, natomiast po osiągnięciu docelowego stanu zatrudnienia problemem może stać się zbyt duża liczba osób na relatywnie niewielkiej powierzchni. Zmniejszy się również liczba wolnych pomieszczeń, w których można będzie organizować spotkania.

Pracownicy, z którymi prowadzone były wywiady indywidualne, zostali poproszeni o szczegółową ocenę warunków pracy na swoim stanowisku pracy za pomocą następujących kryteriów:

- odpowiednie oświetlenie,
- wystarczające oddalenie od innych stanowisk pracy,
- wyposażenie (wygodne biurko, wygodne krzesło, ciekłokrystaliczny monitor – LCD/TFT, komputer odpowiednio szybki, komputer z odpowiednim oprogramowaniem),
- dostęp do własnej drukarki, drukarki sieciowej, skanera, kserokopiarki, bindownicy,
- posiadanie telefonu stacjonarnego przypisanego wyłącznie do jednego stanowiska,
- posiadanie służbowego telefonu komórkowego,
- posiadanie służbowej wizytówki,
- braki w dostawie materiałów biurowych (segregatory, teczki, papier, tonery itp.).

Wszyscy pracownicy, którzy odpowiadali na ww. pytania, mają dobrze oświetlone i wyposażone stanowiska pracy. Pojawiały się jedynie pojedyncze uwagi odnośnie zbyt wolno pracującego komputera lub nieodpowiedniego oprogramowania. Respondenci mają dostęp do drukarek, skanera, kserokopiearek i bindownic, jeśli nie bezpośrednio w Referacie, to na korytarzu, co nie stanowi dla nich żadnego problemu. Badane osoby posiadają telefon przypisany wyłącznie do swojego stanowiska pracy, co odgrywa dużą rolę w sprawnej komunikacji ze współpracownikami, jak również z Beneficjentami.

Pracownicy nie posiadają własnych wizytówek służbowych, ale nie odczuwają takiej potrzeby. Zdarzają się natomiast niedogodności związane z brakami w dostawie materiałów biurowych, szczególnie tonerów. W obecnej chwili niektórzy pracownicy są zdania, że ich stanowiska pracy nie

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



są wystarczająco oddalone od innych, co może budzić niepokój w obliczu planowanego zwiększenia stanu zatrudnienia, a tym samym zwiększenia liczby pracowników w pomieszczeniach.

Wnioski

W chwili obecnej wyposażenie stanowisk pracy i warunki lokalowe nie budzą zastrzeżeń.

Pracownicy Departamentu Zarządzania RPO uważają, że warunki lokalowe, dostępny sprzęt oraz wyposażenie w materiały biurowe spełniają ich oczekiwania. Mają oni zapewnione wszystkie środki techniczne niezbędne do efektywnej pracy, a bieżące problemy techniczne są w łatwy sposób zgłaszane i bardzo szybko rozwiązywane. **Należy zwrócić uwagę, że w przyszłości mogą pojawić się problemy dotyczące zbyt dużej liczby osób pracujących na określonej powierzchni, co może się przełożyć w bezpośredni sposób na efektywność pracy.** Ponadto na dzień dzisiejszy DZ RPO dysponuje tylko jednym wolnym pomieszczeniem do organizacji spotkań i może pojawić się konieczność zagospodarowania go pod stanowiska pracy. Powstanie wówczas poważny problem z organizacją zebrań Komisji Oceny Projektów, spotkań.

Obszar problemowy: Warunki pracy				
Problem/zjawisko	Problemy w zakresie zbyt dużej liczby osób pracujących na określonej powierzchni w sytuacji zwiększenia liczby zatrudnionych osób		Odniesienie do części raportu Warunki pracy	
Skala ważności	Nieznaczny	Istotny		Krytyczny
Rekomendacja	Zapewnienie pracownikom wystarczająco przestronnych pomieszczeń			
Adresat rekomendacji	DZ RPO			

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Systemy informatyczne

Zapisy w „*Planie działań na rzecz zwiększenia potencjału administracyjnego jednostek zaangażowanych w realizację Programów Operacyjnych w Polsce w latach 2007-2013*” odnośnie informatyzacji zarządzania i realizacji programów UE mówią, że sprawność i efektywność działania administracji zależy obecnie w dużym stopniu od wykorzystania informatyki w procesach zarządzania i realizacji programów i projektów.

Zgodnie z artykułem 58 d) oraz artykułem 60 c) rozporządzenia ogólnego Rady (WE) nr 1083/2006 system zarządzania i kontroli powinien posiadać wiarygodne, skomputeryzowane systemy rachunkowości i księgowości, monitorowania i sprawozdawczości finansowej, mające na celu zapewnienie rejestracji i przechowywania zapisów księgowych dla każdej operacji w ramach programu operacyjnego oraz zapewnienie gromadzenia danych na temat realizacji każdej operacji niezbędnych do celów zarządzania finansowego, monitorowania, weryfikacji, audytu i oceny.

Krajowy System Informatyczny monitoringu i kontroli finansowej funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w okresie 2007-2013 (SIMIK 07-13) zbudowany został dla potrzeby zapewnienia gromadzenia danych, dotyczących realizacji poszczególnych projektów, niezbędnych do celów zarządzania finansowego, monitorowania, weryfikacji, audytu i oceny. Zgodnie z przyjętymi założeniami KSI (SIMIK 07-13) jest przede wszystkim systemem rejestracyjnym, tzn. że gromadzi dane wprowadzane do centralnej bazy danych po wystąpieniu określonych zdarzeń, np. po stwierdzeniu, że złożony wniosek o dofinansowanie projektu spełnia wymogi formalne. W szczególności system umożliwia gromadzenie danych w zakresie:

- obsługi cyklu życia projektu, w tym:
 - ewidencjonowania wniosków o dofinansowanie projektu,
 - ewidencjonowania dużych projektów w zakresie określonym w rozporządzeniu Komisji (WE) nr 1828/2006, z dnia 8 grudnia 2006 r.,
 - ewidencjonowania umów/decyzji o dofinansowanie projektu,
 - ewidencjonowania wniosków o płatność,
 - ewidencjonowania danych dotyczących kontroli poszczególnych projektów,

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- ewidencji danych dotyczących programów operacyjnych,
- ewidencji poświadczeń i deklaracji wydatków oraz wniosków o płatność okresową,
- prowadzenia rejestru kwot podlegających procedurze odzyskiwania oraz kwot wycofanych (rejestru obciążeń na projekcie).

Ponadto KSI (SIMIK 07-13) umożliwia tworzenie określonych raportów, np. prognoz wydatków.

Zgodnie z zapisami znajdującymi się w OSZiK z września 2008 r. IZ RPOWP planowała uruchomienie Lokalnego Systemu Informatycznego w IV kwartale 2008 roku. Do momentu realizacji badania system nie został uruchomiony.

Jak wskazują dane uzyskane w trakcie badania CAWI przeprowadzonego wśród pracowników DZ RPO, ponad połowa ankietowanych (54,5%) nie czuje się odpowiednio przygotowana do pracy z LSI. Wprowadzenie takiego systemu będzie musiało być poprzedzone odpowiednim szkoleniem, które pozwoli pracownikom zapoznać się z obsługą programu.

Tabela 18. Jestem odpowiednio przygotowany do pracy z LSI (Lokalnym Systemem Informatycznym)

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	11	19,6	20	20
	raczej nie	19	33,9	34,5	54,5
	raczej tak	24	42,9	43,6	98,2
	zdecydowanie tak	1	1,8	1,8	100
	Ogółem	55	98,2	100	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100		

Dane w poniższej tabeli wskazują, że respondenci są nieco lepiej przygotowani do pracy z KSI (Krajowym Systemem Informatycznym). W tym przypadku 40,4% badanych stwierdziło, że „zdecydowanie nie” lub „raczej nie” są odpowiednio przygotowani do pracy z KSI.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Tabela 19. Jestem odpowiednio przygotowany do pracy z KSI (Krajowym Systemem Informatycznym)

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	12	21,4	23,1	23,1
	raczej nie	9	16,1	17,3	40,4
	raczej tak	25	44,6	48,1	88,5
	zdecydowanie tak	6	10,7	11,5	100
	Ogółem	52	92,9	100	
	brak zdania/nie dotyczy	4	7,1		
Ogółem		56	100		

Zdecydowana większość (88,6%) osób biorących udział w badaniu wyraziła opinię, że obsługa programów informatycznych nie sprawia im żadnych trudności.

Tabela 20. Obsługa programów informatycznych nie sprawia mi żadnych trudności

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,9	1,9
	raczej nie	5	8,9	9,4	11,3
	raczej tak	28	50	52,8	64,2
	zdecydowanie tak	19	33,9	35,8	100
	Ogółem	53	94,6	100	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100		

W odpowiedzi na pytanie, jak Pan/Pani ocenia funkcjonowanie lokalnych systemów informatycznych (KSI i LSI), respondenci badania wskazali szereg problemów związanych z obsługą systemu informatycznego. Najczęściej pojawiającymi się stwierdzeniami było:

- brak szkoleń z zakresu obsługi systemów informatycznych,
- system KSI jest często przeciążony,
- LSI nie istnieje, brak informacji na temat planowanego systemu.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wywiady pogłębione pozwoliły bardziej szczegółowo zidentyfikować problemy, jakie napotykają pracownicy i kadra zarządzająca w korzystaniu z SIMIK-u. Uważają oni, że obsługa programu jako takiego nie sprawia trudności. Wyznaczone osoby, które mają do niego dostęp są przeszkolone i wiedzą, jak z tego systemu korzystać. Nie w pełni są wykorzystywane wszystkie możliwości systemu, pozwala on generować różnego rodzaju zestawienia, raporty. Te opcje systemu są rzadko wykorzystywane przez pracowników. Pojawia się natomiast problem ze sprawnością działania systemu. Zdarza się, że z powodu przeciążenia systemu wydłuża się czas wprowadzania danych. Przeszkodą w efektywnym wykorzystywaniu systemu jest również to, że długo trwa proces nadawania uprawnień dla nowych pracowników, czy rozszerzania uprawnień dla tych, którzy już je mieli, ale tylko do ograniczonych elementów w tym systemie.

Obszar problemowy: Systemy informatyczne		
Problem/zjawisko	Nie w pełni wykorzystywane możliwości systemu, który pozwala generować zestawienia, raporty	Odniesienie do części raportu Warunki pracy
Skala ważności	Nieznaczny Istotny Krytyczny	
Rekomendacja	Organizacja szkolenia z zakresu korzystania z dodatkowych opcji systemu SIMIK	
Adresat rekomendacji	Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP	

Respondenci biorący udział w badaniu CAWI zostali zapytani o to, czy ich stanowisko pracy jest odpowiednio wyposażone w programy informatyczne. Znacząca większość badanych stwierdziła, że „zdecydowanie tak” (32,7%) lub „raczej tak” (54,5%).

Tabela 20. Moje stanowisko pracy jest odpowiednio wyposażone w programy informatyczne

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	3,6	3,6
	raczej nie	5	8,9	9,1	12,7
	raczej tak	30	53,6	54,5	67,3
	zdecydowanie tak	18	32,1	32,7	100
	Ogółem	55	98,2	100	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100		

W trakcie wywiadów pogłębionych pracownicy wskazali następujące programy komputerowe, które usprawniłyby ich pracę:

- Office 2007,
- program do zamiany plików Word na PDF.

Wnioski

Pracownicy odpowiedzialni za wdrażania, zarządzanie i kontrolę RPOWP są przygotowani do pracy z KSI, a jego obsługa nie sprawia im trudności. Jednak należałoby poprawić jakość łączy, co w okresach przeciążenia systemy umożliwiłoby sprawniejsze wprowadzanie danych. **Aby w pełni umożliwić wykorzystanie możliwości SIMIK-a do generowania zestawień i raportów, pracownicy powinni przejść dodatkowe przeszkolenie w tym zakresie.** Dzięki temu pracownicy nie musieliby dodatkowo sporządzać sprawozdań i przedstawiać danych, które są już dostępne w systemie. **Stanowiska pracy są dobrze wyposażone w programy informatyczne, należałoby jednak rozważyć zaopatrzenia pracowników w pakiet Microsoft Office 2007 oraz program do zamiany plików Word na PDF, co znacznie ułatwiłoby im pracę.** W okresie realizacji badania nie funkcjonował jeszcze system LSI, istnieje potrzeba, aby przed jego wprowadzeniem przeszkolić pracowników z jego obsługi.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



7.5. Analiza SWOT systemu zarządzania i kontroli

Analiza SWOT została przeprowadzona w końcowej fazie realizacji badania na podstawie zgromadzonego materiału badawczego, w oparciu o prowadzoną na bieżąco analizę dokumentów oraz wyniki badań ilościowych i jakościowych. Technika analityczna SWOT polegała na posegregowaniu posiadanej informacji o systemie zarządzania, wdrażania i kontroli na cztery grupy:

- **MOCNE STRONY** – wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego systemu realizacji RPOWP,
- **SŁABE STRONY** – wszystko to, co stanowi jego słabość, barierę,
- **SZANSE** – wszystko to, co stwarza dla analizowanego systemu szansę korzystnej zmiany,
- **ZAGROŻENIA** – wszystko to, co stwarza dla systemu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Informacje zostały zapisane w czterodzielnej macierzy, w której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych, a prawa – dwie kategorie czynników negatywnych.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Tabela 21. Macierz mocnych i słabych stron systemu realizacji RPOWP wraz z oceną szans i zagrożeń

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> • System szkoleń • Komunikacja pomiędzy pracownikami wewnątrz Referatów • Komunikacja wewnętrzna pomiędzy pracownikami a kadrami zarządzającą • Nowa struktura organizacyjna DZ RPO – jasny podział zadań między Referatami • Odpowiednia liczba jasnych, precyzyjnych, zweryfikowanych w praktyce, dopracowanych procedur • Dobre warunki pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników • Niewystarczający system ocen • Problemy w komunikacji z innymi jednostkami organizacyjnymi Urzędu Marszałkowskiego WP • Duża formalizacja procedur, przez co pracownicy mają ograniczone możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania • Konieczność konsultowania zmian w Instrukcji Wykonawczej z Instytucją Pośredniczącą w Certyfikacji • Kłopoty lokalowe w związku z zatrudnianiem nowych pracowników
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie stanu zatrudnienia • Poprawa współpracy z innymi Departamentami i jednostkami UM WP • Uzyskanie przez Dyrektora IZ RPOWP uprawnień do dokonywania określonych zmian w IW bez konieczności konsultowania z Instytucją Pośredniczącą w Certyfikacji • Uproszczenie procedur (uelastycznienie terminu realizacji poszczególnych czynności, poprzez przypisanie terminu do całej procedury) • Wdrożenie Lokalnego Systemu Informatycznego • Oddanie do użytku nowego budynku 	<ul style="list-style-type: none"> • Zjawisko fluktuacji kadry • Problemy z koordynacją zadań pomiędzy Referatami • Zmiany dokumentów programowych i obowiązujących aktów prawnych lub ich brak • Brak jednoznacznych wytycznych i interpretacji aktów prawnych

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wśród mocnych stron systemu wymienić należy system szkoleń. Bogata oferta szkoleń, do których dostęp mają pracownicy oraz możliwość korzystania ze studiów podyplomowych jest niewątpliwym atutem, szczególnie w sytuacji, gdy duży udział w strukturze zatrudnienia stanowią osoby o krótkim stażu pracy.

Drugi ważny element, który wskazać można wśród mocnych stron systemu, to komunikacja wewnętrzna na poziomie Referatu, zarówno pomiędzy pracownikami, jak i pracownikami a kierownikiem. W bezpośredni sposób przekłada się to na jakość i szybkość realizacji zadań powierzonych danemu Referatowi.

W kształtującej się nowej strukturze organizacyjnej Referaty mają jasno i precyzyjnie sformułowany zakres zadań, który nie budzi wątpliwości zarówno ze strony ewaluatora, jak i samych pracowników. Do mocnych stron zaliczono również procedury i instrukcje umożliwiające precyzyjne wykonywanie poszczególnych zadań, identyfikację stanowisk odpowiedzialnych za poszczególne czynności. Zdecydowana większość procedur została zweryfikowana w praktyce, co pozwoliło udoskonalić ich zapis.

Jako mocną stronę wskazujemy także dobre warunki pracy. Wyposażenie stanowisk pracy i warunki lokalowe na dzień dzisiejszy pozwalają pracownikom na komfortową i efektywną pracę.

Wymienione słabe strony systemu związane są między innymi z potencjałem ludzkim. Kluczowe znaczenie dla funkcjonowania systemu ma wysoce zmotywowana kadra, stąd też jako istotną wadę systemu wskazujemy niewystarczający system ocen oraz związany z tym brak motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników.

Wśród słabych stron istotnym elementem są problemy w komunikacji z innymi jednostkami organizacyjnymi Urzędu Marszałkowskiego WP, położonymi w różnych lokalizacjach. Sprawne wdrażanie systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP w dużym stopniu zależy od współpracy pomiędzy Departamentami zaangażowanymi w jego realizację.

Utrudnienie stanowi wysoka sztywność procedur Instrukcji Wykonawczej, która może powodować okresowe spiętrzenie zadań i brak możliwości elastycznego reagowania na pojawiające się problemy. Ponadto pracownicy skupiają swoją uwagę przede wszystkim na terminowym wykonaniu

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



określonego etapu danej procedury, a nie na efekcie końcowym zadania. Obowiązujące procedury wymagają ciągłego doskonalenia i dostosowywania do praktyki, w czym znaczącą przeszkodą jest konieczność konsultowania zmian w Instrukcji Wykonawczej z Instytucją Pośredniczącą w Certyfikacji.

Problem, przed którym w najbliższym czasie może stanąć IZ, będzie zbyt duża liczba pracowników na określonej powierzchni, co negatywnie wpłynie na komfort i efektywność ich pracy. Ponadto obecnie dostępne jest tylko jedno pomieszczenie do organizacji zebrań, co jest niewystarczające w stosunku do potrzeb Departamentu Zarządzania RPO.

W kolejnym etapie analizy określone zostały potencjalne szanse i zagrożenia systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP.

Jedną z potencjalnych szans jest zwiększenie stanu zatrudnienia, co pozwoli na zmniejszenie obciążenia pracą, szczególnie w Referatach wdrożeniowych i rozliczeniowych.

Szansą na usprawnienie obiegu informacji i dokumentów pomiędzy Referatami jest wdrożenie LSI.

Szansą na uelastycznienie reagowania na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne jest uproszczenie procedur, poprzez przypisywanie terminu realizacji wyłącznie do całego zadania oraz przyznanie Dyrektorowi możliwości samodzielnego wprowadzania pewnych zmian w IW.

Słabe punkty systemu, dotyczące warunków pracy oraz komunikacji pomiędzy Departamentami, mają szansę stać się mocnymi stronami – między innymi dzięki oddaniu do użytku Departamentu Zarządzania RPO nowego budynku.

Pierwszym zagrożeniem, które można wskazać, jest zjawisko fluktuacji kadry spowodowane zapotrzebowaniem na wykwalifikowaną kadrę posiadającą wiedzę i umiejętności w zakresie realizacji projektów dofinansowywanych ze środków UE ze strony innych organizacji, w tym organizacji sektora publicznego, który może zaoferować pracownikom konkurencyjne warunki zatrudnienia.

Z uwagi na ostatnie zmiany w strukturze organizacyjnej, które można odczytywać jako wynikające z dążności do położenia większego nacisku na specjalizację funkcjonalną w zarządzaniu DZ RPO,

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



należy mieć świadomość pewnych zagrożeń wiążących się ze specjalizacją funkcjonalną w zarządzaniu. Pracownicy mogą się zbyt silnie skoncentrować na swoich jednostkach i stracić z pola widzenia cele i dążenia całej IZ. Szczególnie ważne jest zapewnienie właściwego przepływu informacji i koordynacji działań poszczególnych jednostek oraz zapewnienie poczucia wspólnej misji całej IZ.

Jednym z zagrożeń są również ciągłe zmiany dokumentów programowych i wytycznych. Pojawia się wiele sytuacji problemowych wynikających z braku aktów prawnych lub ich jednoznacznych interpretacji.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



8. WNIOSKI

W ramach badania ewaluacyjnego dokonano oceny potencjału ludzkiego zaangażowanego w proces zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013. Przedmiotem analizy były takie zagadnienia, jak: stan zatrudnienia, rotacje pracowników, wykształcenie i doświadczenie zawodowe w stosunku do wykonywanych zadań, system motywacyjny, system szkoleń pracowników oraz kultura organizacyjna. W wyniku analiz stwierdzono, że docelowy stan zatrudnienia w Departamencie Zarządzania RPO jest wystarczający z punktu widzenia zadań. Tempo dochodzenia do tego stanu jest zgodne z założonym harmonogramem. Można rozważyć propozycję uwzględnienia w planowaniu kolejnych etapów zwiększania obsady kadrowej, możliwości określenia czasu wprowadzania do pracy kolejnych pracowników w terminach wynikających z rytmu realizowanych zadań. Fluktuacja kadr nie stanowi problemu zagrażającego osiągnięciu celów Departamentu, chociaż należy monitorować sytuację, ponieważ problem ten może się pojawić. Można uznać, że proces naboru kadr pozwala na zatrudnienie w Departamencie osób o kwalifikacjach pozwalających skutecznie realizować zadania. Dla usprawnienia tego systemu wskazane byłoby uszczegółowienie wymagań dotyczących wiedzy i umiejętności w opisach stanowisk pracy. Dotyczy to m.in. stanowisk, na których wymagane jest wykształcenie techniczne. Wśród kryteriów selekcji pracowników większe znaczenie można przypisać doświadczeniu. Wykształcenie i doświadczenie pracowników w większości przypadków jest odpowiednie w stosunku do wykonywanych obowiązków. Potrzeba stałego monitoringu dopasowania poziomu kwalifikacji pracowników do zadań wynika także z częstych zmian (np. przepisów i ich wykładni). W Instytucji Zarządzającej funkcjonuje system szkoleń, zapewniający możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych, poprzez studia i szkolenia dostosowane do potrzeb każdego stanowiska pracy.

Walorem systemu motywacyjnego w UM jest z pewnością dostępność narzędzi pozapłacowej motywacji materialnej (wczasy, działalność kulturalna, rekreacyjna, szkolenia, studia podyplomowe). Pracowników motywuje także możliwość rozwoju i wykonywanie ciekawych zadań, a także w nieco mniejszym stopniu poczucie prestiżu. Wśród kwestii, które można poprawić na pierwszy plan wysuwa się powiązanie w większym stopniu systemu motywacyjnego z systemem ocen okresowych. Kluczowe znaczenie dla skuteczności systemu motywacyjnego ma powiązanie sytuacji pracownika

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



z oceną jego pracy. Dlatego istotne jest, aby zasady i kryteria oceny były znane pracownikom nie tylko w kontekście zbliżającej się oceny okresowej. Należałoby również przemyśleć zwiększenie znaczenia ilościowych kryteriów oceny. Jeżeli dla stanowisk w danym Referacie faktycznie nie da się wyrazić celów w sposób liczbowy, należałoby co najmniej wyznaczyć takie cele dla całego Referatu. System mógłby też wzbogacić rozszerzenie listy osób oceniających pracownika.

Pracownicy profesjonalnie podchodzą do realizacji własnych zadań. Natomiast wskazane byłoby, gdyby bardziej identyfikowali się z celami całej jednostki. Warto podjąć działania, których celem będzie zmiana postrzegania hierarchii celów i interesów. Chodzi o to, aby zaszczepić w kulturze organizacyjnej przekonanie, że nadrzędne znaczenie mają cele całej IZ i wszyscy pracownicy mają wpływ na ich realizację.

Drugim obszarem badawczym poddanym analizie była struktura organizacyjna. Na obecnym etapie kształtowania się nowej struktury organizacyjnej trudno jest wskazywać jej wady i ewentualne kierunki rozwoju. Przeprowadzona ocena wprowadzonych zmian w kontekście wiedzy dotyczącej struktur organizacyjnych oraz rozwiązań przyjętych w innych Instytucjach Zarządzających RPO pozwala wnioskować, że w nowej strukturze, zdominowanej przez funkcjonalne grupowanie stanowisk, największym wyzwaniem jest zapewnienie właściwego przepływu informacji i koordynacji działań poszczególnych jednostek oraz zapewnienie poczucia wspólnej misji całej IZ. Rozwiązania organizacyjne przyjęte w województwie podlaskim w większości można odnaleźć również w innych analizowanych województwach, są one jak najbardziej uzasadnione z punktu widzenia sprawności funkcjonowania systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP. Dzięki koordynacji współpracy między odpowiednimi Referatami oceny i wyboru projektów oraz Referatami rozliczeń i płatności można zapewnić spójność działań i identyfikację z celami związanymi z wdrażaniem odpowiednich części RPOWP, a przez to uzyskać korzyści zarówno wynikające ze specjalizacji funkcjonalnej, jak i z powiązania z „produktami” ostatecznymi DZ RPO.

Podział zadań pomiędzy Referatami jest jasno i precyzyjnie sformułowany, umożliwia Departamentowi Zarządzania RPO prowadzenie spraw z zakresu pełnienia roli Instytucji Zarządzającej RPOWP. Jednakże istnieją zadania, które wymagają zaangażowania i współpracy

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



kilku Referatów. W ramach badania zostały wyznaczone te obszary działania IZ, które wymagają wzajemnej wymiany informacji/koordynacji działań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, aby zapewnić optymalną sprawność działania tak danego Referatu, jak i całego DZ RPO. Z uwagi na zidentyfikowane obszary wymagające wzajemnej koordynacji zasadne wydaje się wprowadzenie funkcji koordynatora, który koordynowałby proces wdrażania poszczególnych osi priorytetowych oraz współpracę pomiędzy Referatami.

Kolejnym obszarem, który poddano ocenie, był systemu komunikacji w IZ RPOWP w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP w takich zakresach, jak: źródło pozyskiwania wiedzy/informacji, przepływ informacji pomiędzy Referatami, pracownikami, kadrą zarządzającą a pracownikami podległych komórek oraz pomiędzy jednostkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach. W opinii ewaluatora, komunikacja wewnątrz Departamentu Zarządzania RPO funkcjonuje dobrze. Z uwagi na specyfikę urzędu, obowiązuje bardzo duża formalizacja obiegu dokumentów, co w niezwykle precyzyjny sposób reguluje Instrukcja Wykonawcza. Poza formalnym obiegiem dokumentów głównymi kanałami komunikacją są poczta elektroniczna, portal wewnętrzny oraz zebrania. Najlepiej funkcjonuje komunikacja pozioma wewnątrz Referatów oraz pomiędzy kierownikiem Referatu i jego pracownikami. Mimo iż pracownicy w większości otrzymują na czas niezbędne w pracy dokumenty i informacje, to jednocześnie pojawia się szereg przykładów ważnych informacji, które nie trafiają do właściwych pracowników, lub docierają z opóźnieniem. W zdecydowanej większości sytuacje te wynikają z niedostatecznej wymiany informacji pomiędzy Referatami. W celu usprawnienia i wprowadzenia elementu koordynacji komunikacji pomiędzy Referatami zaproponowano *Wytoczne do systemu komunikacji wewnętrznej* (Załącznik nr 1), które uwzględniają, jakie informacje powinny być przekazywane, do kogo oraz z jaką częstotliwością i w jakiej formie. Niewątpliwie najwięcej zastrzeżeń budzi komunikacja pomiędzy komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach.

Przedmiotem badania była również ocena procedur stosowanych w IZ RPOWP w zakresie zarządzania, wdrażania i kontroli. Analiza Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej RPOWP

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



na lata 2007-2013 pozwala wnioskować, iż procedury są wewnętrznie spójne i nie wykluczają się nawzajem, IW charakteryzuje się wysoką spójnością oraz trafnością. Relatywnie słabiej wypada ocena formy opracowania IW, w tym jej obszerność oraz nadmierna szczegółowość. Treść IW jest na bieżąco doskonalona (mocna strona IZ), co wymaga systematycznego monitorowania czynników odpowiedzialnych za zmiany w IW. Kierunek tych zmian powinien zmierzać do uproszczenia poszczególnych procedur i ustalenia warunków gwarantujących większą samodzielność pracownikom IZ. Obecnie nadmierna szczegółowość poszczególnych procedur przyczynia się do usztywnienia struktury organizacyjnej IZ, a tym samym ograniczenia możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Słabą stroną IW jest posługiwanie się jej wersją elektroniczną, ale nie w formie bazy danych, co oznacza problemy z szybkim wyszukiwaniem potrzebnych procedur wraz z załącznikami i koniecznością powielania wielu egzemplarzy po każdej zmianie w IW. Słabą stroną IW jest również przyjęcie w procedurach nierealnych terminów na wykonanie pewnych działań, co w konsekwencji powoduje problemy z ich dotrzymaniem.

Pomimo że Instrukcja Wykonawcza nie jest bezpośrednio skierowana do Beneficjentów, to jednak zawiera zestaw procedur, które bezpośrednio lub pośrednio ich dotyczą. Ich dostosowanie do oczekiwań Beneficjentów determinuje poziom zaangażowania Beneficjentów w aplikowanie o środki z RPOWP, a tym samym decyduje o efektywnej i skutecznej realizacji RPOWP. Stąd, przedmiotem poddanych szczegółowej ocenie procedur jest realizacja działań związanych z naborem, oceną projektów, podpisywaniem umów oraz wykrywaniem ewentualnych nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystywaniu funduszy. Problem związany z niespełnianiem przez wnioski Beneficjentów kryteriów formalnych i merytorycznych może zostać rozwiązany poprzez wprowadzenie tzw. wstępnego kwalifikowania projektów. Charakter zidentyfikowanych w procedurach regulujących proces naboru, oceny wniosków i podpisywania umów słabych stron pozwala wnioskować, że w poszczególnych Referatach nie ma wystarczającej liczby pracowników, co zasadniczo wydłuża termin oceny formalnej, a tym samym wskazuje na niedostosowanie procedur do oczekiwań Beneficjentów. Mocną stroną IZ jest przestrzeganie zasady bezstronności w procesie oceny wniosków i wykazywanie dużej dbałości w zakresie zagwarantowania warunków do obiektywnego wyboru najlepszych wniosków. Przeciwdziałanie ewentualnym nieprawidłowościom

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



przy realizacji projektów i wykorzystywaniu funduszy jest możliwe dzięki organizacji szkoleń dla Beneficjentów, w trakcie których zostaną oni poinformowani o potencjalnych obszarach powstawania nieprawidłowości oraz o sposobach ich zapobiegania. Podsumowując, zakres procedur/instrukcji bezpośrednio i pośrednio dotyczących Beneficjentów pozwala wnioskować, że ich zdecydowana większość odpowiada kryteriom skuteczności, wielowariantowości, kompletności, czytelności, efektywności, w tym kryteriom czasowym i obciążenia stanowiska pracy.

Dokonano oceny warunków pracy w Departamencie Zarządzania RPO. W chwili obecnej wyposażenie stanowisk pracy i warunki lokalowe nie budzą zastrzeżeń. Należy zwrócić uwagę, że w przyszłości pojawić się mogą problemy w tym zakresie, dotyczące zbyt dużej liczby osób pracujących na określonej powierzchni, co przełoży się w bezpośredni sposób na efektywność pracy. Na dzień dzisiejszy DZ RPO dysponuje tylko jednym wolnym pomieszczeniem do organizacji spotkań i może pojawić się konieczność zagospodarowania go pod stanowiska pracy. Powstanie wówczas poważny problem z organizacją zebrań Komisji Oceny Projektów, spotkań. Pracownicy odpowiedzialni za wdrażanie, zarządzanie i kontrolę RPOWP są przygotowani do pracy z KSI, jego obsługa nie sprawia im trudności. Aby umożliwić wykorzystanie w pełni możliwości SIMIK-a do generowania zestawień i raportów, pracownicy powinni przejść dodatkowe przeszkolenie w tym zakresie.

Na zakończenie procesu gromadzenia materiału badawczego została przeprowadzona analiza SWOT systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP. Wskazano mocne strony systemu, do których należą system szkoleń, komunikacja wewnątrz Referatów oraz warunki pracy. Do słabych stron systemu zaliczono brak motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników oraz komunikację pomiędzy jednostkami Urzędu Marszałkowskiego. Jako szansę na pozytywną zmianę wskazano uzyskanie przez Dyrektora IZ RPOWP uprawnień do dokonywania określonych zmian w IW bez konieczności konsultowania z Instytucją Pośredniczącą w Certyfikacji oraz uproszczenie procedur poprzez uelastycznienie terminu realizacji poszczególnych czynności i przypisanie terminu do całej procedury. Zagrożenie stanowią natomiast ciągłe zmiany dokumentów programowych i wytycznych oraz zjawisko fluktuacji kadry.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



9. ZBIORCZE REKOMENDACJE

Tabela 22. Zestawienie zbiorczych rekomendacji wraz z określeniem skali ważności

PROBLEM/ZJAWISKO	REKOMENDACJA	SKALA WAŻNOŚCI
Potencjał kadrowy		
System ocen opiera się na „Zarządzeniu Marszałka Województwa Podlaskiego w sprawie przeprowadzania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego na stanowiskach urzędniczych”. Zawarte w nim kryteria oceny są na tyle szerokie, aby za ich pomocą można było ocenić pracowników pracujących na różnych stanowiskach w Departamentach i Referatach realizujących zróżnicowane zadania. Pewnym uelastycznieniem systemu jest uwzględnienie w nim listy kryteriów do wyboru, spośród których przełożony ocenianego pracownika może wybrać te, które są najistotniejsze w pracy na danym stanowisku. Same kryteria są uszczegółowione w opisach. Obiektywizm oceny byłby jednak większy, gdyby opisy te zawierały dodatkowo charakterystykę różnych poziomów spełniania każdego z kryteriów.	Sparametryzowanie w większym stopniu systemu ocen pracowniczych. Może to polegać na bardziej szczegółowym opisie kilku (np. pięciu-sześciu poziomów spełniania każdego z kryteriów). Za spełnianie kryterium byłaby przyznawana określona ocena punktowa. Powstały ranking pracowników według punktacji mógłby stać się podstawą różnicowania części wynagrodzeń, czy wysokości nagród. Decydując się na taki system należałoby też pomyśleć o zwiększeniu liczby kryteriów i stosowaniu tych samych kryteriów dla pracowników realizujących te same zadania.	Istotny
Brak poczucia, że wyniki pracy w bezpośredni sposób wpływają na sytuację pracownika	Stworzenie motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników w oparciu o <i>Wytyczne do systemu ocen i motywacji</i> , które zostały opracowane przez ewaluatora i zamieszczone w Rozdziale 7.1. niniejszego raportu.	Krytyczny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



<p>Pracownicy nie znają specyfiki i wymagań związanych z pracą na innych stanowiskach i w innych Referatach. Potrzeba usprawnienia komunikacji i koordynacji między Referatami. Zwiększenie świadomości odnośnie celów Referatów i całej organizacji. Budowanie więzi społecznych pomiędzy pracownikami.</p>	<p>Wprowadzenie procedury rotacji nowo przyjętych pracowników między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, polegającej na kilkudniowym pobycie nowo zatrudnionego pracownika w Referacie (Referatach), z którym w przyszłości będzie współpracować. Chodzi o to, aby osoba, która docelowo zajmie określone stanowisko pracy w większym stopniu rozumiała specyfikę i wymagania związane z pracą na innych stanowiskach i w innych Referatach (w szczególności tych, z którymi będzie komunikować się i w współpracować przy realizacji zadań). Może to polegać na kilkudniowym pobycie nowo zatrudnionego pracownika w Referacie, z którym w przyszłości będzie współpracować. W tym czasie powinien asystować przy realizacji zadań które powinny być skoordynowane z jego docelową pracą</p>	<p>Istotny</p>
<p>Dopasowanie kwalifikacji pracowników do pełnionych zadań jest od strony formalnej zapewnione przez zapisy w opisach stanowisk pracy. Opisy w części I „Zakres obowiązków” precyzyjnie określają zakres zadań na poszczególnych stanowiskach. Wymagania opisane w części III „Wiedza i umiejętności” są adekwatne do obowiązków i zadań na poszczególnych stanowiskach. W zakresie tej części wskazane jest ujednolicenie poziomu ogólności opisów wymagań dotyczących kwalifikacji dla poszczególnych stanowisk. Na przykład w niektórych opisach wymagania odnośnie wykształcenia ograniczają się jedynie do określenia jego poziomu (wyższe). Z kolei w innych przypadkach wymieniony</p>	<p>Ujednolicenie zakresu szczegółowości wymagań określonych w opisach stanowisk pracy w części „Wiedza i umiejętności” oraz „Doświadczenie zawodowe”.</p>	<p>Istotny</p>

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



jest kierunek (kierunki) wymaganego wykształcenia. Podobnie wygląda sytuacja w punkcie opisu stanowiska określającym wymagane doświadczenie zawodowe i staż pracy.		
Departament posiada sprawny system pozyskiwania wiedzy z zewnątrz obejmujący planowanie i realizację szkoleń oraz studiów podyplomowych. Rekomendowane jest natomiast dopracowanie systemu upowszechniania tej wiedzy wewnątrz organizacji. Podczas wywiadu pogłębionego pracownicy stwierdzili, że w IZ funkcjonuje jedno z rozwiązań będących elementem takiego systemu, polegające na umieszczaniu informacji o odbytym ciekawym szkoleniu w Intranecie. Jednak wydaje się, że potencjał tego narzędzia nie jest wystarczająco wykorzystany.	Dopracowanie systemu upowszechniania wiedzy zdobytej na szkoleniach wewnątrz organizacji. Dla lepszego zarządzania wiedzą w Departamencie warto byłoby opracować procedurę upowszechniania pozyskanej wiedzy obejmującą np. sporządzanie notatek, powielanie materiałów, a nawet organizację szkoleń wewnętrznych.	Nieznacznym
Kształtowanie umiejętności przeprowadzania oceny pracowników z uwagi na konieczność wprowadzenia nowego systemu ocen pracowniczych.	Przeprowadzenie cyklu szkoleń dla kadry kierowniczej na temat systemu ocen i motywacji.	Nieznacznym
Wskazane byłoby, gdyby pracownicy bardziej identyfikowali się z celami całej jednostki. Zapewne ze względu na krótki staż pracy dużej części pracowników oraz przeprowadzone reorganizacje, proces tworzenia się i dojrzewania zespołu jest trudniejszy i dłuższy. Dlatego warto podjąć działania, których celem będzie zmiana postrzegania hierarchii celów i interesów. Chodzi o to, aby zaszczerpić w kulturze organizacyjnej przekonanie, że nadrzędne znaczenie mają cele całej IZ i wszyscy pracownicy mają wpływ na ich realizację.	Przeprowadzenie grupowych szkoleń z zakresu pracy zespołowej. Proponowane tematy szkoleń i treningów: <i>team building</i> , komunikacja w zespole, kierowanie zespołem, techniki grupowego rozwiązywania problemów, integracja celów. W szkoleniach powinni brać wspólnie udział pracownicy Referatów, których praca wymaga koordynacji.	Nieznacznym

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



System organizacyjny

W chwili obecnej Departament Zarządzania RPO korzysta z usług Radcy Prawnego, który jest zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu pracy (finansowany w 50% ze środków RPOWP). Następuje kompensacja zadań związanych z zarządzaniem, wdrażaniem i kontrolą RPOWP. Ponadto zagadnienia prawne związane z wdrażaniem wymagają wysoko specjalistycznej wiedzy w tym zakresie.	Zaangażowanie Radcy Prawnego w pełnym wymiarze czasu pracy, który byłby ekspertem w dziedzinie wdrażania Regionalnych Programów Operacyjnych.	Istotny
Departament Zarządzania RPO zmuszony będzie w najbliższym czasie niejednokrotnie przeprowadzić procedurę przetargową. Ponadto pracownicy w czasie kontroli na miejscu mogą potrzebować wsparcia merytorycznego w ocenie dokumentacji procedur przetargowych przeprowadzonych przez Beneficjenta. Pracownicy wskazywali w wywiadach zamówienia publiczne jako jeden z obszarów, w których najbardziej potrzebują szkoleń i podwyższenia kompetencji.	Zatrudnienie specjalisty lub zespołu specjalistów z dziedziny prawa zamówień publicznych.	Istotny
W przypadku zadań przydzielanych do kilku Referatów występują problemy z ich koordynacją. Nie zawsze wyznaczana jest jedna osoba do koordynacji, odpowiedzialna za realizację zadania. Konieczność rozwiązywania nieprzewidzianych, kolejnych sytuacji problemowych wymaga zmian w postępowaniu w takich sytuacjach.	Sformalizowanie procesu powoływania zespołów zadaniowych w sytuacjach problemowych lub wymagających zaangażowania osób pracujących w różnych Referatach. W ich skład wchodziłoby pracownicy z odpowiednich Referatów. Zespoły pełniłyby funkcję koordynującą i wypracowywały wspólne rozwiązania. Powinien zostać jasno określony sposób doboru członków zespołu, podziału zadań i odpowiedzialności za dane zadanie. Ponadto zaangażowanie w pracę zespołu zadaniowego mogłoby być jednym z elementów, który wpływałby na ocenę pracownika.	Istotny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



<p>Wprowadzone zmiany w strukturze organizacyjnej mogą zapewnić postęp w zakresie profesjonalizacji zarządzania w każdej z komórek funkcjonalnych grupujących stanowiska o podobnym zakresie czynności. Kierownicy poszczególnych Referatów mogą skupić się na doskonaleniu względnie wąsko określonych zadań. Należy jednak mieć świadomość pewnych zagrożeń wiążących się ze specjalizacją funkcjonalną w zarządzaniu. Podział kompetencji pomiędzy różne wyspecjalizowane komórki sprawia, iż proces decyzyjny staje się wolniejszy i bardziej biurokratyzowany. Pracownicy mogą się zbyt silnie skoncentrować na swoich jednostkach i stracić z pola widzenia cele i dążenia całej IZ. Znacznie trudniejsza jest także obserwacja wyników i ocena poszczególnych pracowników i komórek. Nie jest możliwe bowiem ocenianie na bazie obiektywnych obserwowalnych z zewnątrz efektów działania całej jednostki, w tym przypadku postępów wdrażania poszczególnych priorytetów i działań RPO. Wielkim wyzwaniem kierowniczym w strukturze zdominowanej przez funkcjonalne grupowanie stanowisk jest zapewnienie właściwego przepływu informacji i koordynacji działań poszczególnych jednostek oraz zapewnienie poczucia wspólnej misji całej organizacji.</p>	<p>Wprowadzenie funkcji koordynatora współpracy i wymiany informacji pomiędzy Referatami w randze wicedyrektora. Byłby on odpowiedzialny za koordynację prac na rzecz osiągnięcia celów i wskaźników zdefiniowanych dla osi priorytetowych. Jego funkcja nie ograniczałaby się do zbierania danych na temat postępów we wdrażaniu. Miałby realny wpływ na pracę Referatów poprzez np. dokonywanie przesunięć zasobów kadrowych do realizacji działań, które w danej chwili wymagają szybkiej interwencji. Działałby przy tym w porozumieniu z kierownikiem Referatu. Koordynowałby współpracę pomiędzy Referatami oraz dbałby o przepływ informacji między nimi. W przypadku powołania zespołu zadaniowego, nadzorowałby jego pracę.</p>	<p>Istotny</p>
	<p>Organizacja regularnych cotygodniowych zebrań kadry kierowniczej z dyrekcją.</p>	<p>Istotny</p>
<p>Komunikacja wewnętrzna</p>		
<p>Opóźnienia w komunikacji wynikające z konieczności przekazywania informacji w formie dokumentów papierowych.</p>	<p>W miarę możliwości zastępowanie tradycyjnego sposobu przekazywania informacji w formie dokumentów pocztą elektroniczną.</p>	<p>Istotny</p>

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Brak aktualnych informacji na Portalu Wewnętrznym. W dziale Abc Departamentu zamieszczona jest w chwili obecnej nieaktualna struktura organizacyjna. W zakładce "Co nowego w prawie" ostatnią informację zamieszczono 4 grudnia 2008 r., świadczy to o małej aktualności informacji prawnych, do jakich dostęp mają użytkownicy portalu. W roku 2009 pojawiło się szereg zmian lub nowych wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego, np. zmiana wytycznych w zakresie procesu kontroli w ramach obowiązków Instytucji Zarządzającej Programem Operacyjnym obowiązujących od 22.01.2009 r.	Uaktualnienie informacji na Portalu Wewnętrznym Departamentu Zarządzania RPO, m.in. w działach Abc Departamentu oraz "Co nowego w prawie".	Istotny
Poprawienie komunikacji pomiędzy Referatami realizującymi te same zadania (dwa Referaty wdrożeniowe oraz dwa Referaty rozliczeniowe) w celu stosowania przez nie takiej samej interpretacji procedur oraz sposobu postępowania w sytuacjach niestandardowych.	Odgazowanie cyklicznych zebrań pracowników z dwóch Referatów wdrożeniowych oraz dwóch Referatów rozliczeniowych.	Istotny
Na obecnym etapie kształtowania struktury organizacyjnej DZ RPO – po przyjęciu określonej struktury jednostek wewnętrznych – należy skoncentrować się na zapewnieniu właściwej koordynacji działań pomiędzy nimi, w tym na niezbędnych przepływach informacji pomiędzy poszczególnymi Referatami. Jednym z elementów prac badawczych nad systemem zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP było wyznaczenie obszarów, które wymagają wzajemnej wymiany informacji/koordynacji działań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, aby zapewnić optymalną sprawność działania tak danego Referatu, jak całego DZ RPO.	Opracowanie systemu komunikacji wewnętrznej w oparciu o <i>Wytyczne do systemu komunikacji wewnętrznej Instytucji Zarządzającej RPOWP</i> (Załącznik nr 1 do raportu). Schemat zakłada, że każdy z Referatów będzie przekazywał wyszczególnione informacje w ustalonej częstotliwości i formie do wszystkich Referatów wskazanych w kolumnie ADRESAT. Ważną rolę w zaproponowanym systemie pełnią kierownicy, którzy powinni upowszechniać zdobyte informacje wśród pracowników swojego Referatu.	Istotny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Usprawnienie przepływu informacji pomiędzy pracownikami a kadrami zarządzającą. Nie wszystkie dotyczące ich pracy ustalenia dyrekcji i kierownictwa są przekazywane pracownikom DZ RPO.	Zawsze po zebraniu kadry zarządzającej powinno się odbyć zebranie kierownika Referatu z jego pracownikami w celu przekazania ustaleń kierownictwa i dyrekcji.	Istotny
Trudności w komunikacji z komórkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego położonymi w różnych lokalizacjach, m.in. przy uzupełnianiu podpisów. Proces ten jest bardzo pracochłonny i czasochłonny, występują duże dysproporcje w czasie poświęcanym na merytoryczne przygotowanie dokumentu a zebraniem stosownych podpisów.	Powołanie zespołu zadaniowego, w którego skład weszliby przedstawiciele różnych jednostek organizacyjnych oraz ekspert, którego celem byłoby wypracowanie rekomendacji i praktycznych rozwiązań w obszarze usprawnienia komunikacji pomiędzy Departamentami.	Krytyczny
	Organizacja cyklicznych spotkań Marszałka nadzorującego wdrażanie RPOWP z dyrektorami Departamentów zaangażowanych we wdrażanie RPOWP.	Krytyczny
Procedury		
Rozbudowana forma IW będąca pochodną nadmiernej szczegółowości poszczególnych procedur powoduje, że elastyczność działań pracowników jest ograniczona (nie ma możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania), a jednocześnie pracownicy mogą skupiać swoją uwagę przede wszystkim na terminowym wykonaniu określonego etapu danej procedury, tracąc jednocześnie z pola widzenia główny cel RPOWP, a tym samym obniżając efektywność całego programu. Szczegółowy podział pracy i jego ocena przede wszystkim w oparciu o kryterium ilościowe (przestrzeganie terminów jest głównym kryterium oceny wykorzystywanym przez IPOC) uniemożliwia wyzwianie	Treść procedur powinna wskazywać jedynie terminy realizacji całości zadania, a nie jego poszczególnych etapów. Przypisanie terminów na realizację poszczególnych etapów powinno być po stronie IZ, która dostosowuje je do wewnętrznych uwarunkowań. Rekomendowanym rozwiązaniem jest określenie zakresu możliwych zmian w IW, które może zatwierdzać Dyrektor DZ RPO bez konieczności uzyskiwania zgody instytucji zewnętrznych, co pozwoli na szybkie dostosowywanie IZ do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, a tym samym zapewni efektywną realizację RPOWP.	Istotny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



w pracownikach kreatywności i zniechęca do doskonalenia warsztatu pracy.		
Słabą stroną IW jest posługiwanie się jej wersją elektroniczną, ale nie w formie bazy danych, co oznacza problemy z szybkim wyszukiwaniem potrzebnych procedur wraz z załącznikami.	Przygotowanie IW w wersji elektronicznej – jako bazy danych – w której będzie można wyszukiwać łatwo i szybko poszczególne procedury. W dokumencie tym będzie można zamieszczać również załączniki do procedur oraz informacje, jakim zmianom podlegała dana procedura.	Istotny
Warunki pracy		
Departament Zarządzania dysponuje 12 miejscami parkingowymi udostępnionymi pracownikom DZ RPO oraz 3 miejscami parkingowymi dla interesantów i gości. Jest to liczba zdecydowanie niewystarczająca przy obecnym stanie zatrudnienia. Pracownicy oraz interesanci zmuszeni są do parkowania w miejscu niedozwolonym, na ulicy Handlowej. Z uwagi na fakt, iż obecna siedziba Departamentu Zarządzania RPO mieści się w wynajmowanym budynku, IZ nie ma bezpośredniego wpływu na zmianę tego stanu rzeczy.	Zwiększenie liczby miejsc parkingowych.	Istotny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



W siedzibie DZ RPO znajduje się pomieszczenie do spotkań z gośćmi i interesantami, w którym może się zmieścić ok. 14 osób. Salę tę trzeba rezerwować z wyprzedzeniem, co może rodzić problemy w sytuacjach, gdy równocześnie odbywają się posiedzenia Komisji Oceny Projektów, kontrole i spotkania z gośćmi. To jedno pomieszczenie jest niewystarczające w stosunku do potrzeb Departamentu. Ponadto w perspektywie zatrudnienia nowych pracowników może ono zostać zaadaptowane pod stanowiska pracy, co spowoduje utrudniony dostęp do pomieszczenia, w którym mogłyby być organizowane posiedzenia Komisji Oceny Projektów, kontrole i spotkania z gośćmi.	Zapewnienie pomieszczenia do organizacji zebrań.	Istotny
Zapewnienie możliwości korzystania z komputerów przenośnych w czasie przeprowadzania kontroli na miejscu, do dokumentowania spotkań, zebrań oraz jako narzędzie umożliwiające pełne i efektywne uczestnictwo w szkoleniu.	Udostępnianie pracownikom komputerów przenośnych w nietypowych sytuacjach.	Nieznacznym
Zbyt duża liczba osób pracujących na określonej powierzchni w sytuacji zwiększenia liczby zatrudnionych osób.	Zapewnienie pracownikom wystarczająco przestronnych pomieszczeń.	Krytyczny
Nie w pełni wykorzystywane możliwości systemu, który pozwala generować zestawienia i raporty.	Organizacja szkolenia z zakresu korzystania z dodatkowych opcji systemu SIMIK.	Istotny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



10. ANEKSY ZAWIERAJĄCE ZESTAWIENIA DANYCH

Aneks 1. Lista przedstawicieli kadry zarządzającej, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione

Lp.	NAZWISKO I IMIĘ	FUNKCJA	DATA WYWIADU
1	Górski Daniel	Dyrektor Departamentu Zarządzania RPO	13.05.09
2	Dobosz Halina	Zastępca Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO	5.05.09
Kierownicy Referatów:			
3	Ożlańska Anna	Referat Programowania i Koordynacji RPOWP	11.05.09
4	Żynel Małgorzata	Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości	06.05.09
5	Karwowska Marta	Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny	08.05.09
6	Snop Eugenia	Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności	05.05.09
7	Grabowska Katarzyna	Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny	11.05.09
8	Juchimowicz Marzanna	Samodzielne stanowisko pracy ds. procedury odwoławczej i instancji	06.05.09
9	Stefanowicz Alina	Referat Kontroli RPOWP	08.05.09
10	Łokić Izabela	Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP	11.05.09
11	Kamińska Grażyna	Referat Finansów i Monitorowania RPOWP	11.05.09

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Aneks 2. Lista przedstawicieli kadry zarządzającej, z którymi przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy (FGI)

Termin realizacji FGI – 18 maja 2009 r., godz. 8.00-9.50

Siedziba BFKK, ul. Spółdzielcza 8

Lp.	NAZWISKO I IMIĘ	FUNKCJA
1	Dobosz Halina	Zastępca Dyrektora Departamentu Zarządzania RPO
Kierownicy Referatów:		
2	Ozłańska Anna	Referat Programowania i Koordynacji RPOWP
3	Żynel Małgorzata	Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości
4	Karwowska Marta	Referat oceny i wyboru wniosków wspierających rozwój regionalny
5	Snop Eugenia	Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności
6	Grabowska Katarzyna	Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój regionalny
7	Juchimowicz Marzanna	Samodzielne stanowisko pracy ds. procedury odwoławczej i instancji
8	Stefanowicz Alina	Referat Kontroli RPOWP
9	Kamińska Grażyna	Referat Finansów i Monitorowania RPOWP

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Aneks 3. Lista pracowników, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione

Lp.	NAZWISKO I IMIĘ	REFERAT	DATA WYWIADU
1	Grochowska Barbara	Referat Programowania i Koordynacji RPOWP	08.05.09
2	Sarosiek Joanna	Referat Programowania i Koordynacji ROPWP	06.05.09
3	Perkowska Karolina	Referat Oceny i Wyboru Wniosków Wspierających Rozwój Innowacyjności i Przedsiębiorczości	06.05.09
4	Gaiński Paweł	Referat Oceny i Wyboru Wniosków Wspierających Rozwój Innowacyjności i Przedsiębiorczości	06.05.10
5	Miliszkiewicz Anna	Referat Oceny i Wyboru Wniosków Wspierających Rozwój Regionalny	06.05.09
6	Ciulkin Magdalena	Referat rozliczeń i płatności projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności	05.05.09
7	Podlubny Marcin Waldemar	Referat Rozliczeń i Płatności Projektów Wspierających Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacyjności	06.05.09
8	Szczytko Wioleta	Referat Rozliczeń i Płatności Projektów Wspierających Rozwój Regionalny	06.05.09
9	Boratyńska Grażyna	Samodzielne stanowisko pracy ds. procedury odwoławczej I instancji	06.05.09
10	Dębowski Piotr	Referat Kontroli RPOWP	06.05.09
11	Kurbat Grzegorz	Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP	08.05.09
12	Pęksa Marek	Referat Finansów i Monitorowania RPOWP	06.05.09
13	Bieluci Katarzyna	Radca prawny	08.05.09
14	Strękowska Ewelina	Departament Finansów	19.05.09

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Aneks 4. Lista pracowników, z którymi przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy (FGI)

Termin realizacji FGI – 18 maja 2009 r., godz. 14.00-15.15

Siedziba BFKK, ul. Spółdzielcza 8

Lp.	NAZWISKO I IMIĘ
1	Ewa Wawrzyniak
2	Małgorzata Kowalczuk
3	Grażyna Porosińska
4	Maria Laszkiewicz
5	Urszula Onisko
6	Monika Ewelina Potaś-Bikowska
7	Rafał Jurczykowski

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Aneks 5. Wyniki badania CAWI – zestawienia tabelaryczne wraz z zestawieniem cytowanych odpowiedzi (pytania otwarte)

1. Jestem zatrudniony w Departamencie Zarządzania RPO

		<i>Liczebność</i>	<i>Procent</i>	<i>Procent ważnych odpowiedzi</i>	<i>Procent skumulowany</i>
Kategoria odpowiedzi	Krócej niż 6 miesięcy	13	23,2	23,2	23,2
	Od 6 miesięcy do roku	8	14,3	14,3	37,5
	1-2 lata	22	39,3	39,3	76,8
	Dłużej niż 2 lata	13	23,2	23,2	100
	Ogółem	56	100	100	

2. W obecnym Referacie pracuję

		<i>Liczebność</i>	<i>Procent</i>	<i>Procent ważnych odpowiedzi</i>	<i>Procent skumulowany</i>
Kategoria odpowiedzi	Krócej niż 6 miesięcy	26	46,4	46,4	46,4
	Od 6 miesięcy do roku	6	10,7	10,7	57,1
	1-2 lata	16	28,6	28,6	85,7
	Dłużej niż 2 lata	8	14,3	14,3	100
	Ogółem	56	100	100	

3. Zajmuję stanowisko

		<i>Liczebność</i>	<i>Procent</i>	<i>Procent ważnych odpowiedzi</i>	<i>Procent skumulowany</i>
Kategoria odpowiedzi	Niekierownicze	52	92,9	92,9	92,9
	Kierownicze (pełnię funkcję dyrektora, kierownika lub zastępcy)	4	7,1	7,1	100
	Ogółem	56	100	100	

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



4. Czy pracował(a) Pan(i) wcześniej (tj. w ramach programowania 2004-2006) przy wdrażaniu programów operacyjnych lub realizacji projektów realizowanych z funduszy UE

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Nie	28	50	50	50
	Tak	28	50	50	100
	Ogółem	56	100	100	

Jeśli tak, prosimy o podanie, przy jakich programach/ projektach Pan(i) pracowała?

- ZPORR (blisko połowa pracowników z doświadczeniem we wdrażaniu czy realizacji projektów realizowanych z funduszy UE)
- PHARE
- SPO RZL
- SPO WKP
- IW EQUAL
- Interreg IIIB

5. Czy pracował(a) Pan(i) w innym miejscu przed rozpoczęciem pracy w DZ RPO?

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Nie	6	10,7	10,7	10,7
	Tak	50	89,3	89,3	100
	Ogółem	56	100	100	

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



6. Jeśli tak, jaki jest ogółem Pana(i) staż pracy?

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Do 2 lat	10	17,9	17,9	17,9
	Od 2 do 5 lat	22	39,3	39,3	57,1
	Od 5 do 10 lat	10	17,9	17,9	75
	Od 10 do 15 lat	8	14,3	14,3	89,3
	Powyżej 15 lat	6	10,7	10,7	100
	Ogółem	56	100	100	

Część II. Opinie dotyczące atmosfery pracy, komunikacji, możliwości rozwoju itp.

Wymiana informacji pomiędzy poszczególnymi Referatami funkcjonuje dobrze					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	9	16,1	17,3	17,3
	raczej nie	15	26,8	28,8	46,2
	raczej tak	25	44,6	48,1	94,2
	zdecydowanie tak	3	5,4	5,8	100,0
	Ogółem	52	92,9	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	4	7,1		
Ogółem		56	100,0		

Mam wystarczającą wiedzę, aby sprawnie wykonywać moją pracę					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,8	1,8
	raczej nie	2	3,6	3,6	5,5
	raczej tak	27	48,2	49,1	54,5
	zdecydowanie tak	25	44,6	45,5	100,0
	Ogółem	55	98,2	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100,0		

Moje stanowisko pracy jest odpowiednio wyposażone w materiały biurowe (papier, spinacze, segregatory itp.)					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej tak	15	26,8	27,8	27,8
	zdecydowanie tak	39	69,6	72,2	100,0
	Ogółem	54	96,4	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	2	3,6		
Ogółem		56	100,0		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Szkolenia, w których biorę udział, są dostosowane do moich potrzeb

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	7	12,5	13,2	13,2
	raczej tak	30	53,6	56,6	69,8
	zdecydowanie tak	16	28,6	30,2	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Mam łatwy dostęp do potrzebnych informacji znajdujących się w innych komórkach organizacyjnych

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	23	41,1	41,8	41,8
	raczej tak	25	44,6	45,5	87,3
	zdecydowanie tak	7	12,5	12,7	100,0
	Ogółem	55	98,2	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100,0		

Mój przełożony umie wyrażać uznanie pracownikom, którzy dobrze pracują

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	2,0	2,0
	raczej nie	5	8,9	10,2	12,2
	raczej tak	23	41,1	46,9	59,2
	zdecydowanie tak	20	35,7	40,8	100,0
	Ogółem	49	87,5	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	7	12,5		
Ogółem		56	100,0		

Liczba szkoleń, w jakich biorę udział, jest wystarczająca

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	6	10,7	11,3	11,3
	raczej nie	19	33,9	35,8	47,2
	raczej tak	25	44,6	47,2	94,3
	zdecydowanie tak	3	5,4	5,7	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Obowiązujące w naszym Departamencie procedury są przejrzyste i czytelne

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	5	8,9	9,4	9,4
	raczej nie	12	21,4	22,6	32,1
	raczej tak	33	58,9	62,3	94,3
	zdecydowanie tak	3	5,4	5,7	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Ogółem	56	100,0		
--------	----	-------	--	--

W razie potrzeby, mój bezpośredni przełożony jest zawsze osiągalny

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,9	1,9
	raczej nie	1	1,8	1,9	3,8
	raczej tak	31	55,4	58,5	62,3
	zdecydowanie tak	20	35,7	37,7	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Podczas pracy mam do dyspozycji wszystkie potrzebne mi środki techniczne

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,8	1,8
	raczej nie	2	3,6	3,6	5,5
	raczej tak	31	55,4	56,4	61,8
	zdecydowanie tak	21	37,5	38,2	100,0
	Ogółem	55	98,2	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100,0		

W naszym Departamencie zatrudniona jest wystarczająca liczba pracowników do realizacji zadań związanych z RPOWP

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	8	14,3	14,8	14,8
	raczej nie	17	30,4	31,5	46,3
	raczej tak	22	39,3	40,7	87,0
	zdecydowanie tak	7	12,5	13,0	100,0
	Ogółem	54	96,4	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	2	3,6		
Ogółem		56	100,0		

Moje stanowisko pracy jest odpowiednio wyposażone pod względem technicznym (w sprzęt komputerowy, drukarki, telefon itp.)

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,8	1,8
	raczej nie	3	5,4	5,4	7,1
	raczej tak	19	33,9	33,9	41,1
	zdecydowanie tak	33	58,9	58,9	100,0
	Ogółem	56	100,0	100,0	

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Chętnie podjąłbym/podjęłabym się większej odpowiedzialności na moim stanowisku pracy

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	16	28,6	33,3	33,3
	raczej tak	17	30,4	35,4	68,8
	zdecydowanie tak	15	26,8	31,3	100,0
	Ogółem	48	85,7	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	8	14,3		
Ogółem		56	100,0		

Mój przełożony potrafi krytykować błędy w jasny i rzeczowy sposób

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	4,2	4,2
	raczej nie	4	7,1	8,3	12,5
	raczej tak	31	55,4	64,6	77,1
	zdecydowanie tak	11	19,6	22,9	100,0
	Ogółem	48	85,7	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	8	14,3		
Ogółem		56	100,0		

Obecna struktura organizacyjna Departamentu zapewnia efektywną realizację RPOWP

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	2,1	2,1
	raczej nie	10	17,9	20,8	22,9
	raczej tak	28	50,0	58,3	81,3
	zdecydowanie tak	9	16,1	18,8	100,0
	Ogółem	48	85,7	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	8	14,3		
Ogółem		56	100,0		

Szkolenia, w których uczestniczyłem(-a)m, były na wysokim poziomie

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	3,8	3,8
	raczej nie	7	12,5	13,5	17,3
	raczej tak	37	66,1	71,2	88,5
	zdecydowanie tak	6	10,7	11,5	100,0
	Ogółem	52	92,9	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	4	7,1		
Ogółem		56	100,0		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Stosunki między ludźmi z różnych Referatów są na ogół dobre

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	2	3,6	3,7	3,7
	raczej tak	41	73,2	75,9	79,6
	zdecydowanie tak	11	19,6	20,4	100,0
	Ogółem	54	96,4	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	2	3,6		
Ogółem		56	100,0		

W naszym Departamencie osoby pracujące dobrze i wydajnie są dostrzegane i odpowiednio wynagradzane

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	8	14,3	17,0	17,0
	raczej nie	20	35,7	42,6	59,6
	raczej tak	17	30,4	36,2	95,7
	zdecydowanie tak	2	3,6	4,3	100,0
	Ogółem	47	83,9	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	9	16,1		
Ogółem		56	100,0		

Mój przełożony traktuje i ocenia ludzi sprawiedliwie

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	2,0	2,0
	raczej nie	5	8,9	10,0	12,0
	raczej tak	28	50,0	56,0	68,0
	zdecydowanie tak	16	28,6	32,0	100,0
	Ogółem	50	89,3	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	6	10,7		
Ogółem		56	100,0		

Departament Zarządzania RPO posiada odpowiednie zasoby kadrowe, aby móc efektywnie realizować powierzone zadania

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	3	5,4	5,7	5,7
	raczej nie	18	32,1	34,0	39,6
	raczej tak	24	42,9	45,3	84,9
	zdecydowanie tak	8	14,3	15,1	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Jestem odpowiednio przygotowany do pracy z LSI (Lokalnym Systemem Informatycznym)					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	11	19,6	20,0	20,0
	raczej nie	19	33,9	34,5	54,5
	raczej tak	24	42,9	43,6	98,2
	zdecydowanie tak	1	1,8	1,8	100,0
	Ogółem	55	98,2	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100,0		

W przypadku wystąpienia nieprawidłowości wiem komu zgłosić taką informację					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	3,6	3,6
	raczej nie	6	10,7	10,7	14,3
	raczej tak	27	48,2	48,2	62,5
	zdecydowanie tak	21	37,5	37,5	100,0
	Ogółem	56	100,0	100,0	

Czy procedury naboru pracowników UMWP są przejrzyste					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	5	8,9	9,1	9,1
	raczej nie	5	8,9	9,1	18,2
	raczej tak	36	64,3	65,5	83,6
	zdecydowanie tak	9	16,1	16,4	100,0
	Ogółem	55	98,2	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100,0		

Procedura obiegu dokumentów w UMWP jest odpowiednio zorganizowana					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	3	5,4	5,4	5,4
	raczej nie	18	32,1	32,1	37,5
	raczej tak	31	55,4	55,4	92,9
	zdecydowanie tak	4	7,1	7,1	100,0
	Ogółem	56	100,0	100,0	

W moim Departamencie występuje duża rotacja kadr					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,9	1,9
	raczej nie	33	58,9	63,5	65,4
	raczej tak	16	28,6	30,8	96,2
	zdecydowanie tak	2	3,6	3,8	100,0
	Ogółem	52	92,9	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	4	7,1		
Ogółem		56	100,0		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Decyzje podejmowane przez kadrę kierowniczą przekazywane są pracownikom w odpowiednim czasie

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	3,8	3,8
	raczej nie	8	14,3	15,1	18,9
	raczej tak	35	62,5	66,0	84,9
	zdecydowanie tak	8	14,3	15,1	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Obsługa programów informatycznych nie sprawia mi żadnych trudności

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,9	1,9
	raczej nie	5	8,9	9,4	11,3
	raczej tak	28	50,0	52,8	64,2
	zdecydowanie tak	19	33,9	35,8	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Przepływ informacji i dokumentów pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami podległych komórek jest płynny

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	8	14,3	15,1	15,1
	raczej tak	38	67,9	71,7	86,8
	zdecydowanie tak	7	12,5	13,2	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Poszczególne jednostki organizacyjne UMWP ściśle ze sobą współpracują w celu efektywnej realizacji RPOWP

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	12	21,4	23,5	23,5
	raczej nie	18	32,1	35,3	58,8
	raczej tak	19	33,9	37,3	96,1
	zdecydowanie tak	2	3,6	3,9	100,0
	Ogółem	51	91,1	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	5	8,9		
Ogółem		56	100,0		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Często brakuje mi informacji potrzebnych do wykonania moich obowiązków

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	3,8	3,8
	raczej nie	35	62,5	66,0	69,8
	raczej tak	12	21,4	22,6	92,5
	zdecydowanie tak	4	7,1	7,5	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Otrzymuję od przełożonego informację zwrotną o efektach mojej pracy

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	4	7,1	8,5	8,5
	raczej nie	9	16,1	19,1	27,7
	raczej tak	26	46,4	55,3	83,0
	zdecydowanie tak	8	14,3	17,0	100,0
	Ogółem	47	83,9	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	9	16,1		
Ogółem		56	100,0		

Zadania i kompetencje poszczególnych pracowników są dokładnie określone

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	3	5,4	5,6	5,6
	raczej nie	12	21,4	22,2	27,8
	raczej tak	33	58,9	61,1	88,9
	zdecydowanie tak	6	10,7	11,1	100,0
	Ogółem	54	96,4	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	2	3,6		
Ogółem		56	100,0		

Nowo zatrudnione osoby zostają odpowiednio przeszkolone i przygotowane do pełnienia powierzonych im zadań

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	6	10,7	11,5	11,5
	raczej nie	17	30,4	32,7	44,2
	raczej tak	25	44,6	48,1	92,3
	zdecydowanie tak	4	7,1	7,7	100,0
	Ogółem	52	92,9	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	4	7,1		
Ogółem		56	100,0		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wiedza zdobyta na szkoleniach jest dla mnie przydatna

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	3	5,4	5,7	5,7
	raczej tak	38	67,9	71,7	77,4
	zdecydowanie tak	12	21,4	22,6	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Wszelkie problemy techniczne na moim stanowisku pracy są rozwiązywane bardzo szybko

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	3	5,4	5,4	5,4
	raczej tak	43	76,8	76,8	82,1
	zdecydowanie tak	10	17,9	17,9	100,0
	Ogółem	56	100,0	100,0	

W moim zespole są ludzie, którzy niewiele robią i trzeba na nich pracować

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	10	17,9	20,4	20,4
	raczej nie	23	41,1	46,9	67,3
	raczej tak	6	10,7	12,2	79,6
	zdecydowanie tak	10	17,9	20,4	100,0
	Ogółem	49	87,5	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	7	12,5		
Ogółem		56	100,0		

Departament Zarządzania RPO prowadzi identyfikację przyszłych potrzeb kadrowych niezbędnych do zapewnienia optymalnego poziomu realizacji zadań w ramach RPOWP

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	2,6	2,6
	raczej nie	4	7,1	10,3	12,8
	raczej tak	33	58,9	84,6	97,4
	zdecydowanie tak	1	1,8	2,6	100,0
	Ogółem	39	69,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	17	30,4		
Ogółem		56	100,0		

W łatwy i szybki sposób mogę zgłosić pojawienie się jakichkolwiek usterek technicznych

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	raczej nie	3	5,4	5,5	5,5
	raczej tak	30	53,6	54,5	60,0
	zdecydowanie tak	22	39,3	40,0	100,0
	Ogółem	55	98,2	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100,0		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



W razie potrzeby mogę liczyć na pomoc ze strony innych pracowników

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,8	1,8
	raczej nie	4	7,1	7,3	9,1
	raczej tak	30	53,6	54,5	63,6
	zdecydowanie tak	20	35,7	36,4	100,0
	Ogółem	55	98,2	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100,0		

Jestem w wystarczającym stopniu informowany o zmianach zachodzących w naszym Departamencie

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	5	8,9	9,4	9,4
	raczej nie	15	26,8	28,3	37,7
	raczej tak	28	50,0	52,8	90,6
	zdecydowanie tak	5	8,9	9,4	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Ocenianie pracowników odbywa się wedle jasnych kryteriów

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	3	5,4	6,4	6,4
	raczej nie	8	14,3	17,0	23,4
	raczej tak	27	48,2	57,4	80,9
	zdecydowanie tak	9	16,1	19,1	100,0
	Ogółem	47	83,9	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	9	16,1		
Ogółem		56	100,0		

Otrzymuję na czas niezbędne w pracy dokumenty i informacje

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	3,8	3,8
	raczej nie	8	14,3	15,1	18,9
	raczej tak	38	67,9	71,7	90,6
	zdecydowanie tak	5	8,9	9,4	100,0
	Ogółem	53	94,6	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	3	5,4		
Ogółem		56	100,0		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Mój przełożony wspiera nasz zespół w sytuacjach problemowych					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,9	1,9
	raczej nie	3	5,4	5,8	7,7
	raczej tak	31	55,4	59,6	67,3
	zdecydowanie tak	17	30,4	32,7	100,0
	Ogółem	52	92,9	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	4	7,1		
Ogółem		56	100,0		

Warunki lokalowe (stan i wyposażenie pomieszczeń, liczba linii telefonicznych itp.) dają gwarancję sprawną realizację zadań w ramach RPOWP					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	1	1,8	1,8	1,8
	raczej nie	1	1,8	1,8	3,6
	raczej tak	34	60,7	60,7	64,3
	zdecydowanie tak	20	35,7	35,7	100,0
	Ogółem	56	100,0	100,0	

Jestem odpowiednio przygotowany do pracy z KSI (Krajowym Systemem Informatycznym)					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	12	21,4	23,1	23,1
	raczej nie	9	16,1	17,3	40,4
	raczej tak	25	44,6	48,1	88,5
	zdecydowanie tak	6	10,7	11,5	100,0
	Ogółem	52	92,9	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	4	7,1		
Ogółem		56	100,0		

Częsta rotacja kadr zakłóca sprawną realizację RPOWP					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	3	5,4	6,5	6,5
	raczej nie	27	48,2	58,7	65,2
	raczej tak	12	21,4	26,1	91,3
	zdecydowanie tak	4	7,1	8,7	100,0
	Ogółem	46	82,1	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	10	17,9		
Ogółem		56	100,0		

Moje stanowisko pracy jest odpowiednio wyposażone w programy informatyczne					
		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	2	3,6	3,6	3,6
	raczej nie	5	8,9	9,1	12,7
	raczej tak	30	53,6	54,5	67,3
	zdecydowanie tak	18	32,1	32,7	100,0
	Ogółem	55	98,2	100,0	
	brak zdania/nie dotyczy	1	1,8		
Ogółem		56	100,0		

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Część III. Identyfikacja barier w bieżącej pracy oraz propozycje zmian w obszarach zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja i procedury

Komunikacja i przepływ informacji

7. Jak ocenia Pan(i) przepływ informacji i dokumentów pomiędzy pracownikami zajmującymi się wdrażaniem a pracownikami zajmującymi się zarządzaniem i kontrolą? Prosimy o zaznaczenie tylko jednej odpowiedzi.

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Zdecydowanie źle	5	8,9	8,9	8,9
	Raczej słabo	19	33,9	33,9	42,9
	Raczej dobrze	30	53,6	53,6	96,4
	Zdecydowanie dobrze	2	3,6	3,6	100
	Ogółem	56	100	100	

8. Jak ocenia Pan(i) przepływ informacji i dokumentów pomiędzy kadrami zarządzającą a pracownikami podległych komórek? Prosimy o zaznaczenie tylko jednej odpowiedzi.

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Zdecydowanie źle	4	7,1	7,1	7,1
	Raczej słabo	8	14,3	14,3	21,4
	Raczej dobrze	40	71,4	71,4	92,9
	Zdecydowanie dobrze	4	7,1	7,1	100
	Ogółem	56	100	100	

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



9. W jakim stopniu oczekiwanie na decyzje przełożonych (np. podpisanie pisma, akceptacja zestawień itp.) wpływa na Pana/Pani rytm pracy? Prosimy o zaznaczenie tylko jednej odpowiedzi.

		<i>Liczebność</i>	<i>Procent</i>	<i>Procent ważnych odpowiedzi</i>	<i>Procent skumulowany</i>
Kategoria odpowiedzi	bardzo zakłóca, trzeba długo czekać, czasem do granicy terminu	11	19,6	19,6	19,6
	trochę zakłóca, bo czekanie wybija mnie z rytmu	13	23,2	23,2	42,9
	nie zakłóca, bo chociaż trzeba czekać, zawsze mam coś innego	24	42,9	42,9	85,7
	w ogóle nie zakłóca, decyzje są szybko podejmowane	8	14,3	14,3	100
	Ogółem	56	100	100	

10. W jaki sposób dowiaduje się Pan/Pani o zmianach w dokumentach programowych RPO? Możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.

		<i>Liczebność</i>	<i>Procent (N=56)</i>
Kategoria odpowiedzi	poprzez portal wewnętrzny	46	82,14%
	sam/sama muszę pilnować zmian	9	16,07%
	od współpracowników	35	62,50%
	w trybie obiegowym (dokument w wersji drukowanej/papierowej)	17	30,36%
	za pośrednictwem poczty elektronicznej	41	73,21%
	na spotkaniu informacyjnym z przełożonymi	26	46,43%
	Ogółem	174	

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



11. Czy ma Pan/Pani stały dostęp do dokumentów programowych i innych niezbędnych w pracy aktów prawnych i wytycznych?

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Nie	1	1,8	1,8	1,8
	Tak	55	98,2	98,2	100
	Ogółem	56	100	100	

12. Czy ma Pan(i) jakieś propozycje, które mogłyby usprawnić komunikację wewnątrz IZ RPOWP?

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Nie	31	55,4	55,4	55,4
	Tak	25	44,6	44,6	100
	Ogółem	56	100	100	

Jakie? Poniżej zaprezentowano odpowiedzi pracowników (Cytaty):

- *Dysk publiczny ułatwiający dostęp i wymianę dokumentów i opracowań na poziomie Departamentu i Referatu bez konieczności importowania z portalu wewnętrznego bądź przesyłania pocztą elektroniczną;*
- *Ograniczenie dokumentacji papierowej do niezbędnego minimum;*
- *Bardziej rozbudowany – więcej informacji – na portalu wewnętrznym;*
- *Częstsze zebrania;*
- *Moim zdaniem powinny być organizowane np. spotkania pracowników Referatu z kierownikiem, co tydzień po to, żeby omówić bieżące zadania i sprawy. Analogicznie powinny się odbywać spotkania na linii kierownicy – dyrektorzy Departamentu Zarządzania RPO;*
- *Myślę, iż zebrania ze wszystkimi pracownikami mogłyby przynieść efekt. Ponadto, po zebraniach i ustaleniach na szczeblu kierowniczym powinna być rozsyłana informacja o wspólnych ustaleniach np. mailowo;*

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- *Regularne spotkania z przełożonym i współpracownikami, informowanie wszystkich pracowników o istotnych zmianach drogą mailową;*
- *Spotkania kierownictwa z pracownikami, pełne informowanie o planowanych przyszłych działaniach – również tych związanych z motywowaniem do pracy;*
- *Spotkania, które miałyby na celu informować o różnych zmianach, ustaleniach itp.;*
- *Spotkanie kierownictwa średniego szczebla z pracownikami i przekazanie ustaleń i oczekiwań dyrekcji;*
- *Większa liczba zebrań z pracownikami, większa uprzejmość;*
- *Większa współpraca pomiędzy Referatami;*
- *Wspólne spotkania kierowników i pracowników Referatów, które realizują te same zadania – w celu wypracowania jednolitego podejścia do kwestii problemowych;*
- *Powinno wprowadzić się dobrą praktykę informowania wszystkich pracowników DZ RPO za pomocą poczty elektronicznej o wszystkich powstałych istotnych we wdrażaniu Programu dokumentach oraz ich modyfikacjach, a także wynikach konkursów etc.;*
- *Wzajemna współpraca pomiędzy Referatami, informowanie o bieżących sprawach i decyzjach podejmowanych w Referacie drogą mailową do innych Referatów;*
- *Zwiększenie współpracy pomiędzy Departamentem wdrażania i Departamentem kontroli w celu sprawnej wymiany informacji i dokumentacji (w chwili obecnej pracownik Departamentu kontroli musi osobiście upominać się o dokumentację niezbędną do kontroli);*
- *Jak najszybciej dostępność drugiego zastępcy dyrektora, bardziej regularne spotkania kierownictwa;*
- *Używanie wszystkich dostępnych obecnie narzędzi;*
- *Większe wykorzystanie przebiegu informacji drogą elektroniczną;*
- *Wszystkie zmiany w dokumentach oraz podjęte decyzje mające kluczowy wpływ na interpretację dokumentów powinny być w postaci pisemnej przesyłane do wszystkich informacji IZ;*
- *Przekazywanie dokumentu do wiadomości innym zainteresowanym;*
- *Przejrzyste procedury;*

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- *Szkolenia wewnętrzne;*
- *Dobre chęci i większa życzliwość;*
- *Zniesienie Flowera, który nie jest dostosowany do naszej pracy;*
- *Likwidacja systemu Flower;*
- *Nie, komunikacja wewnętrzna w DZ RPO jest ok.*

13. Czy ma Pan(i) jakieś propozycje, które mogłyby usprawnić komunikację z instytucjami zewnętrznymi, Beneficjentami itp.?:

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Nie	31	55,4	55,4	55,4
	Tak	25	44,6	44,6	100
	Ogółem	56	100	100	

Jakie? Poniżej zaprezentowano odpowiedzi pracowników (Cytaty):

- *Forum dla Beneficjentów, na którym mogliby zadawać pytania dotyczące realizacji projektów w ramach RPOWP, na które następnie pracownicy odpowiednich Referatów udzielaliby odpowiedzi;*
- *Spotkania z Beneficjentami – sposób kontaktowania się z Beneficjentami jest ściśle określony w Instrukcji Wykonawczej – procedur należy ściśle przestrzegać;*
- *Korzystanie z poczty elektronicznej powinno być główną ścieżką komunikacji z instytucjami zewnętrznymi, Beneficjentami etc., gdyż zapewnia szybki i pewny kontakt;*
- *Sposób kontaktu z ww. instytucjami i Beneficjentami powinien być jasno określony przez kierowników komórek. Poza tym, po każdej kontroli Beneficjenta zespoły kontrolujące powinny dzielić się doświadczeniami z innymi zespołami kontrolującymi;*
- *Szkolenia dla Beneficjentów;*
- *Mniej formalności, scedowanie uprawnień dla kierowników, co skróci czas podpisywania pism przez Dyrektora;*

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- *Myślę, iż spotkania, np. dwudniowy wyjazd z przedstawicielami innych instytucji przyniosłoby oczekiwany skutek. Spotkanie powinno mieć charakter integracyjny, na którym omówione zostałyby wspólne strategie działań;*
- *W celu lepszej komunikacji z Beneficjentami należy stworzyć odpowiednie warunki lokalowe, gdzie można by było załatwić sprawę Beneficjenta;*
- *W większym stopniu używanie poczty elektronicznej pomiędzy Beneficjentami a urzędem i na odwrót;*
- *Udoskonalenie strony internetowej, jej większa "interaktywność";*
- *Więcej spotkań z potencjalnymi Beneficjentami;*
- *Więcej szkoleń, spotkań, informacji;*
- *Więcej uprzejmości, mniej biurokracji;*
- *Wykorzystać portal internetowy, częstsze spotkania i szkolenia;*
- *Wysyłanie korespondencji bezpośrednio przez kancelarie Departamentu;*
- *Z naszej strony wcześniejsze i w szerszym zakresie informowanie o bieżącym działaniu Departamentu.*

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Bariery w bieżącej pracy

14. Z jakiego rodzaju problemami najczęściej styka się Pan(i) w swojej bieżącej pracy?

Prosimy o zaznaczenie 3 najczęściej występujących:

		<i>Liczebność (liczba odpowiedzi)</i>	<i>Procent (N=56)</i>
Kategoria odpowiedzi	Słabe zaangażowanie w pracę innych pracowników	37	66,1
	Brak wiedzy bądź umiejętności w jakimś zakresie	25	44,6
	Zbyt często zmieniające się przepisy, procedury	14	25,0
	Brak spotkań Pana(i) komórki organizacyjnej lub zbyt rzadko organizowane spotkania	14	25,0
	Brak jasno zdefiniowanego zakresu zadań i odpowiedzialności	11	19,6
	Inne (jakie?)	11	19,6
	Zła komunikacja i przepływ informacji	10	17,9
	Brak wsparcia ze strony przełożonych	9	16,1
	Brak możliwości skonsultowania problemu lub skorzystania z pomocy osoby bardziej doświadczonej	8	14,3
	Powierzanie do wykonania zadań niezwiązanych z tymi, jakie są przypisane do Pana(i) stanowiska pracy	6	10,7
	Brak odpowiednich warunków pracy	6	10,7
	Zbyt duża liczba dokumentów, z którymi ma Pan(i) do czynienia w bieżącej pracy	6	10,7
	Słaba organizacja pracy	5	8,9
	Przeciążenie pracą	5	8,9
	Trudna współpraca z klientem zewnętrznym	1	1,8
	Ogółem	168	

Procenty nie sumują się do 100%, gdyż każdy respondent (N=56) mógł zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



15. Jak Pan(i) ocenia obecne warunki pracy i wyposażenie swojego stanowiska pracy?

Prosimy o zaznaczenie tylko jednej odpowiedzi.

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	W zupełności wystarczające	37	66,07	66,07	66,07
	Raczej wystarczające	15	26,79	26,79	92,86
	Raczej niewystarczające	3	5,36	5,36	98,21
	W zupełności niewystarczające	1	1,79	1,79	100
	Ogółem	56	100	100	

Jeśli respondent wybrał odpowiedzi C i D: dopytać, dlaczego respondent ocenia je za niewystarczające?

- Bardzo dobrą decyzją było utworzenie Intranetu, tylko więcej informacji istotnych we wdrażaniu RPOWP powinno być tam umieszczanych, np. opinie prawników;
- Brak normalnego oprogramowania. Praca na programie Open Office jest bardzo trudna, powoduje, iż po przesłaniu na komputer z oprogramowaniem WORD wszelkie tabelki itp., należy od nowa robić;
- Płaca nieadekwatna do zakresu odpowiedzialności i zaangażowania;
- Stary i mało wydajny, powolny komputer, brak mobilnego dostępu do programu Lex.

16. Jak Pan/Pani ocenia funkcjonowanie lokalnego systemów informatycznych (KSI i LSI)?

Prosimy o zaznaczenie tylko jednej odpowiedzi.

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Zdecydowanie dobrze	2	3,57	3,57	3,75
	Raczej dobrze	32	57,14	57,14	60,71
	Raczej słabo	16	28,57	28,57	89,29
	Zdecydowanie źle	6	10,71	10,71	100,00
	Ogółem	56	100,00	100,00	

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Jeśli respondent zaznaczył odpowiedzi negatywne (raczej słabo, zdecydowanie źle), wskazać dlaczego? Poniżej zaprezentowano odpowiedzi pracowników (Cytaty):

- *Brak generatora wniosków;*
- *Brak informacji nt. planowanego systemu;*
- *Funkcjonuje jedynie KSI;*
- *Krajowy System Informatyczny działa słabo, natomiast LSI jeszcze w ogóle nie działa więc ciężko go ocenić;*
- *KSI "jakoś" funkcjonuje, natomiast LSI nie został uruchomiony;*
- *KSI działa w miarę sprawnie, ale nie jest to lokalny systemem informatyczny. LSI jeszcze nie powstało, więc nie ma możliwości jego oceny;*
- *LSI nie istnieje, a KSI nie używam;*
- *LSI nadal ich nie ma!;*
- *Moja ocena wynika z tego, że na temat KSI i LSI posiadam jedynie wiedzę teoretyczną – nie zostałem przeszkolony w zakresie praktycznego działania tego programu jakkolwiek wiem, kiedy muszę z niego skorzystać;*
- *Brak szkoleń z obsługi programów;*
- *System KSI często się zawiesza, Oracle długo się ładuje;*
- *System KSI jest często przeciążony, nie można pracować;*
- *Uwaga – nie mamy ciągle LSI, a dostęp do KSI mają tylko niektóre osoby w Referacie;*
- *W zakresie, w jakim posiadam uprawnienia do korzystania z KSI uważam, że funkcjonuje on sprawnie;*
- *Nie mam uprawnień do KSI;*
- *Nie mam zdania, ponieważ jeszcze nie miałam okazji na nich pracować;*
- *Ponieważ nie ma możliwości zaznaczenia odpowiedzi "nie mam zdania/nie dotyczy" i nie mam do czynienia wypełniając obowiązki służbowe z KSI i LSI, wpisuję w tym miejscu swój komentarz;*
- *W trakcie dotychczasowej pracy nie miałem styczności z systemem.*



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



17. Czy ma Pan/Pani jakieś uwagi lub propozycje zmian związane z usprawnieniem Pana(i) bieżącej pracy lub pracy Pana(i) Referatu?

- *Zatrudnienie nowych osób do pracy w Referacie;*
- *Brak uprawnień do korzystania z KSI. W związku z reorganizacją w Departamencie Referat dopiero rozpoczął wykonywanie swoich obowiązków;*
- *Lepsza komunikacja i przysyłanie informacji, określanie realnych do osiągnięcia celów i terminów, zatrudniony na stałe ekspert z zakresu OOS;*
- *Likwidacja systemu FLOWER;*
- *Myślę, iż częstsze spotkania w gronie Referatu usprawniłyby przepływ informacji, gdyż dociera ona z opóźnieniem do części pracowników. Powinien powstać jasny podział obowiązków, zamiast wykonywania zadań "z łapanek";*
- *Należałoby wypracować sobie (w Referacie) system podziału zadań i obowiązków, ponieważ przydział osób do poszczególnych działań nie jest do końca prawidłowy i nie zapewnia terminowego wywiązywania się ze swoich obowiązków;*
- *Po ostatniej zmianie struktury organizacyjnej DZ RPO, trwają prace w komórce nad usprawnieniem realizowanych zadań;*
- *Powołanie z-cy dyrektora, który byłby dostępny dla Referatu w równym stopniu jak dla innych Referatów;*
- *Zwiększenie przepływu informacji między Departamentami. Zwiększenie kompetencji, zakresu pracy i odpowiedzialności jednego pracownika oraz podniesienie wynagrodzenia, zamiast zatrudniać nowych. Zmniejszenie biurokracji i uproszczenie procedur;*
- *Ograniczenie "papierologii" – zwiększenie udziału drogi elektronicznej w przepływie informacji, utworzenie dysku publicznego – dostęp do dokumentacji w formie elektronicznej bez konieczności importowania danych z portalu wewnętrznego na komputer osobisty;*
- *Określenie jasnego i konkretnego zakresu obowiązków, lepsze motywowanie pracowników w sensie finansowym i nie tylko – np. odblokowanie awansów pracownikom, którym się one, z mocy przepisów, należą;*

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- *Więcej kompetencji dla kierowników, co skróci czas podpisywania pism;*
- *Kadra kierownicza ma za mało kompetencji i za mało samodzielności;*
- *Powinno być więcej spotkań wewnątrz Referatu, wspólne dyskusje, wspólne rozwiązywanie problemów;*
- *Zauważam potrzebę spotkań organizacyjnych – cotygodniowych, ewentualnie co dwa tygodnie lub co miesiąc;*
- *Regularne spotkania wewnętrzne, wewnętrzny serwer Referatu;*
- *Szybsze przekazywanie ustaleń podejmowanych na szczepku dyrektorskim do wszystkich Referatów zajmujących się podobnym zakresem zadań w celu uniknięcia różnej interpretacji zapisów zawartych w dokumentacji;*
- *Spotkania kierownika Referatu z pracownikami;*
- *Spotkania, szkolenia z Beneficjentami;*
- *Większa dostępność samochodów służbowych przy dowożeniu dokumentów na ul. Wyszyńskiego do głównej siedziby UMWP;*
- *Większe zainteresowanie zadaniami, na co dzień należącymi do innych pracowników;*
- *Wszystkie istotne informacje, dokumenty, etc. powinny być przekazywane pocztą elektroniczną do wszystkich Referatów;*
- *Wymiana informacji, jasny podział kompetencji, brak pracy „z doskoku”, rotacyjny zakres obowiązków;*
- *Sprawiedliwsze rozłożenie pracy;*
- *Zbyt dużo bieżącej pracy, mało czasu na samokształcenie i podnoszenie kwalifikacji, potrzebna pomoc innej osoby, która przejęłaby część obowiązków.*

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Zarządzanie zasobami ludzkimi

18. Które stwierdzenia dotyczące systemu naboru pracowników w Departamencie Zarządzania RPO uważa Pan/Pani za prawdziwe? Prosimy zaznaczyć jedną odpowiedź.

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	jest długotrwały	20	35,7	35,7	35,7
	jest nieefektywny	4	7,1	7,1	42,9
	przychodzą ludzie, którzy nic nie umieją	7	12,5	12,5	55,4
	jest dobrze zorganizowany	2	3,6	3,6	58,9
	nabór przebiega sprawnie	5	8,9	8,9	67,9
	kierownictwo stara się pozyskać kompetentnych pracowników	18	32,1	32,1	100
	Ogółem	56	100	100	

19. Kto przekazywał Panu/Pani wiedzę potrzebną do wykonywania obecnej pracy? Możliwe jest zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.

		Liczebność (Liczba odpowiedzi)	Procent (N=56)
Kategoria odpowiedzi	bezpośredni przełożony	31	55,4
	doświadczona koleżanka/kolega	35	62,5
	wykładowca na szkoleniu	26	46,4
	nikt, sam się musiałem nauczyć	21	37,5
	inni (kto?)	3	5,4
	Ogółem	116	

Procenty nie sumują się do 100%, gdyż każdy respondent (N=56) mógł zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



20. Czy Pana/Pani zdaniem obecny system motywacyjny odpowiada potrzebom pracowników realizujących zadania RPOWP? Prosimy zaznaczyć jedną odpowiedź.

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	zdecydowanie nie	22	39,3	39,3	39,3
	raczej nie	16	28,6	28,6	67,9
	raczej tak	17	30,4	30,4	98,2
	zdecydowanie tak	1	1,8	1,8	100
	Ogółem	56	100	100	

21. Czy obowiązujący w Departamencie Zarządzania RPO system motywacyjny powinien zawierać...? Prosimy wybrać jedną odpowiedź.

A) Finansowe elementy motywowania (Jakie np. roczne nagrody, premie kwartalne?)

- Kwartalne nagrody, dodatki socjalne, płatne nadgodziny itp.;
- Kwartalne nagrody;
- Kwartalne czy roczne, zależy jaka miałyby być ich wysokość;
- Nagrody, co najmniej raz na pół roku, płatne nadgodziny;
- Nagroda półroczna (2 000 pln);
- Nagrody, podwyżki, premie. Obecnie nie ma ich prawie wcale;
- Nagrody, premie kwartalne, podwyżki;
- Premie kwartalne, ewentualnie półroczne;
- Premie kwartalne;
- Premie kwartalne i zwiększenie płacy zasadniczej;
- Premie kwartalne uzależnione od bieżącej efektywnej pracy;
- Premie kwartalne, nagrody roczne – po dokonaniu oceny pracownika;
- Premie kwartalne, opłacane godziny nadliczbowe;
- Premie za prawidłowe wykonanie powierzonego zakresu;
- Roczne nagrody, premie kwartalne;

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- Premie, nagrody, podwyżki;
- Roczne nagrody;
- Roczne nagrody i premie kwartalne z realnymi warunkami osiągnięcia założonych celów;
- Przede wszystkim wyższe wynagrodzenie zasadnicze, łatwiejsza możliwość podwyżek i częstsze nagrody;
- Wyższe wynagrodzenie, premie zadaniowe, nagrody;
- Nie istnieje żaden system motywacyjny, a podwyżki, awanse i nagrody są uznaniowe i przyznawane wąskiemu gronu. Blokowanie i wstrzymywanie wszelkich dodatkowych wynagrodzeń powoduje bardzo niskie morale w pracy. Ogromne zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń;
- Obecny system motywacyjny jest niejasny. Nagrody przyznawane są w zależności od oceny pracownika lub osiągnięcia postawionych wskaźników, podczas gdy w innych Departamentach te same nagrody przyznawane są bez żadnych wymogów. Podwyżki, premie kwartalne, nagrody;
- Powiązanie wzrostu wynagrodzeń z podnoszeniem kwalifikacji i dodatkowymi kwalifikacjami (obecnie wiedza, wykształcenie, dodatkowe umiejętności nie mają specjalnego znaczenia – czasem osoby mające duże doświadczenie i bardzo dobre wykształcenie zajmują się nie tym czym powinny);
- Tak, odpowiednio zaprojektowany system premii kwartalnych oraz nagród rocznych byłby pomocny. Pozwoliłby utrzymać zdolnych i ambitnych pracowników w Urzędzie i podnieść ich efektywność;
- Uważam, że wsparcie finansowe to dobry sposób motywowania pracowników do wykonywanych obowiązków;
- Wobec braku jakichkolwiek premii i incydentalnym przyznawaniu nagród opowiadam się za wprowadzeniem jasnego systemu motywacji finansowej dla pracowników w postaci premii kwartalnych oraz nagród przynajmniej raz na pół roku, a także jasnego systemu awansu.

B) Pozapłacowe elementy wynagradzania (Jakie?)

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- *Możliwość awansu;*
- *Opieka medyczna;*
- *Docenienie, pochwała, uznanie;*
- *Dobre słowo;*
- *Równolegle poza wytykaniem błędów sporadyczne chociażby gesty uznania w sytuacji, kiedy widoczne jest zaangażowanie pracownika w pracę;*
- *Jasno sprecyzowane kryteria oceny i odpowiadające im stawki premii, nagród, a także wyraźnie określone kryteria, pozwalające zidentyfikować konieczne do osiągnięcia rezultaty pracy w celu osiągnięcia awansu na wyższe stanowisko;*
- *Utworzenie przedszkola przyzakładowego, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne w postaci bezpłatnych badań itp.;*
- *Wyjazd/wycieczka zorganizowana dla pracowników;*
- *Studia podyplomowe, kursy językowe, dofinansowanie do rozwijania indywidualnych zainteresowań.*

22. Czy ma Pan/Pani jakieś uwagi lub propozycje dotyczące systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Pana/Pani instytucji?

- *Dostępny dla wszystkich, jasny i precyzyjnie określony system motywacyjny dla pracowników;*
- *Jasne i przejrzyste zasady wynagradzania (nie widełki płacowe, bo to powoduje uznaniowość i motywowania (oraz możliwości awansu));*
- *Jest niesprawiedliwy i krzywdzący, liczą się znajomości i wzajemne sympatie, nie ma sensu się poświęcać czy dużo i ciężko pracować, nikt tego nie doceni, a jeśli doceni to po bardzo długim czasie, w którym "inni" z dwa razy zdążyli awansować i z trzy razy dostać podwyżkę;*
- *Docenianie ludzi, którzy naprawdę starają się i osiągają dobre rezultaty i odpowiednie motywowanie ich do pracy i tego, aby każdy wiązał z Urzędem dalszą przyszłość zawodową, jako z miejscem atrakcyjnym;*
- *Należy stworzyć bardziej wydajny system motywacyjny już zatrudnionych pracowników: finansowy (premie) oraz pozafinansowy (szkolenia, studia). Zwiększyć wydajność pracy*

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



ograniczając zatrudnienie nowych urzędników, a zwiększając zakres pracy osób już zatrudnionych;

- Opracowanie i wdrożenie przejrzystego, znanego wszystkim pracownikom, systemu motywacyjnego;*
- Powinien powstać wykaz kryteriów – jak i za co można uzyskać podwyżkę, nagrodę, dodatek i awans. Bez tych procedur nie uda się sprawnie zarządzać pracownikami, a przede wszystkim systemem motywacyjnym;*
- Przejrzysty, jasny system motywacyjny;*
- Stworzenie jasnego i przejrzystego systemu motywacyjnego dla pracowników;*
- Powinien być stworzony jasny i przejrzysty system finansowej i pozafinansowej motywacji pracownika. Poza tym kierownictwo Departamentu powinno mieć możliwość podejmowania jakichś decyzji w sprawie wynagrodzeń pracowników;*
- Podniesienie wynagrodzenia zasadniczego i zróżnicowanie go w stosunku do jednostek niezarządzających w urzędzie (zarabiamy tyle samo mimo dofinansowania stanowisk pracy);*
- Lepsza współpraca między komórkami, więcej uprzejmości i mniej złości;*
- Powinno być więcej szkoleń zorganizowanych dla pracowników. Wyposażanie pracowników w sprzęt i środki ochrony BHP powinno odbywać się w bardziej zorganizowany sposób. Organizowanie zadań zespołowych wymaga też usprawnień;*
- Proponuję więcej szkoleń oraz rozszerzenie oferty kursów językowych;*
- Wzmocnić pozapłacowy system motywacji do pracy, tj. wsparcie socjalne, wizyty studyjne – krajowe i zagraniczne!!;*
- W odniesieniu do całego UMWP (poza Departamentem) zdecydowanie źle przebiega przepływ informacji oraz ciągle spotykamy się z brakiem chęci zrozumienia i współpracy. Skutkuje to opóźnieniami i stratą czasu na "przepychanie" dokumentów między komórkami;*
- Wdrażanie nowo zatrudnionych – zwiększenie nacisku na integrację wewnętrzną (kilkudniowy udział w pracach poszczególnych Referatów – poznanie specyfiki pracy i zadań oraz osób za nie odpowiedzialnych – ułatwić orientację w tematach i kontakt w konkret.*

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Ocena procedur

23. Jak ogółem ocenia Pan(i) procedury wewnętrzne (obieg dokumentów, nabór pracowników itp.) obowiązujące w UMWP? Prosimy o zaznaczenie jednej odpowiedzi.

		Liczebność	Procent	Procent ważnych odpowiedzi	Procent skumulowany
Kategoria odpowiedzi	Zdecydowanie źle	2	3,6	3,6	3,6
	Raczej słabo	16	28,6	28,6	32,1
	Raczej dobrze	37	66,1	66,1	98,2
	Zdecydowanie dobrze	1	1,8	1,8	100
	Ogółem	56	100	100	

24. Czy ma Pan(i) jakieś propozycje zmian istniejących procedur, które mogłyby zwiększyć sprawność realizacji zadań Pana(i) Referatu:

- *Mniej "papierologii";*
- *Szybsze podpisywanie dokumentów przez Dyрекcję, Skarbnika i cały Zarząd Województwa Podlaskiego;*
- *Brakuje osób na stanowiskach pomocniczych, np. osoba pracująca nad ważnym zagadnieniem sama musi zanieść pisma do podpisu Dyrektora, następnie je odebrać, opieczetować (to powinno być zadaniem pracownika Sekretariatu), dodatkowo kserowanie, wożenie dokumentów do głównej siedziby – to wszystko wykonuje ta sama osoba, która musi mieć dużą wiedzę merytoryczną (dodatkowo dźwiganie przez kobiety ciężkich materiałów promocyjnych na różne spotkania, konferencje – zwykła praca fizyczna);*
- *Zbyt dużo zadań, które powinny zostać wykonane przez inne komórki. Myślę, że nierówny podział zadań pomiędzy pracownikami Referatu również przyczynia się do niesprawnej realizacji niektórych zadań;*
- *IZ RPOWP powinna stworzyć procedury, w których w większość nie będzie trzeba tworzyć uchwał zarządu czy wydawać decyzji z podpisem Marszałka, kompetencje powinny przejść na dyrektorów – to skraca czas i jest efektywniejsze;*

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- *Uprościć procedury! – zwiększyć zakres odpowiedzialności pracownika oraz jasno określić, co wpłynie pozytywnie na kreatywność;*
- *Referaty zajmujące się rozliczaniem projektów powinny stosować jednolite procedury oraz zasady;*
- *Ustalenie konkretnej procedury, która nie powinna się zmieniać zbyt często;*
- *Likwidacja Flowera;*
- *Powinien być usprawniony system przepływu informacji. Informacje o wszelkich zmianach lub decyzjach mających wpływ na np. interpretację dokumentów powinny być rozsyłane w postaci pisemnej do wszystkich Referatów;*
- *Usprawnić przepływ dokumentów pomiędzy DZ RPO a pozostałymi Departamentami w Urzędzie;*
- *Szybsze podpisywanie dokumentów, szczególnie na Wyszyńskiego trzeba długo czekać, aby uzyskać podpis. Współpraca innych Departamentów;*
- *Więcej dokumentów powinno być przekazywanych przez EOD, ale ten program jest kiepski, za mało elastyczny i nie odpowiada potrzebom, nie uwzględnia nietypowych przypadków i jest mało intuicyjny;*
- *Po każdej zmianie przepisów, a te następują często, powinno być spotkanie i omówienie tegoż. Dodatkowo w pokojach powinny być wydrukowane i skatalogowane aktualne wersje przepisów po to, by uniknąć zamieszania i żeby dana grupa pracowników miała możliwość szybkiego dostępu do aktualnych przepisów. Wspomniane okresowe spotkania pracowników Referatu i wymieniane uwag i doświadczeń są niezbędne;*
- *Urealnienie terminów zakończenia poszczególnych etapów oceny (są za krótkie lub sztucznie odgórnie skracane), niestety odnoszę wrażenie, że im więcej "papierologii" tym mniej wydolnie działa system, dlatego należy postawić pytanie czy może nie warto by było zrezygnować z tworzenia niektórych procedur;*
- *Redukcja korespondencji pisemnej na rzecz mailowej. Jasny rozdział kompetencji zwłaszcza w kontekście monitorowania i raportowania. Część informacji jest możliwa do uzyskania bezpośrednio z systemu Simik, a my niepotrzebnie tracimy na to czas na*

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



poziomie Referatów. Dotyczy to np. informacji miesięcznej, zaangażowane są osoby z poszczególnych Referatów, a spokojnie może to zrobić we własnym zakresie Referat monitorowania.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Aneks 6. Lista ekspertów biorących udział w Panelu ekspertów

Termin realizacji Panelu ekspertów – 1 czerwca od godz. 15.30

Siedziba BFKK, ul. Spółdzielcza 8

Lp.	NAZWISKO I IMIĘ
1	Katarzyna Puchalska
2	Justyna Żynel - Etel
3	Bogusław Pławgo
4	Joanna Bołtryk
5	Anna Grabska
6	Dariusz Perło



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



11. BIBLIOGRAFIA I ŹRÓDŁA INFORMACJI WYKORZYSTYWANE W BADANIU EWALUACYJNYM

Bibliografia:

1. Rozporządzenie (WE) nr 1083/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1260/1999.
2. Rozporządzenie (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego uchylające rozporządzenie (WE) nr 1783/1999.
3. Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1784/1999.
4. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonywania rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszy Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności, rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1784/1999.
5. Wytyczne horyzontalne Ministra Rozwoju Regionalnego:

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- Wytyczne w zakresie zasad dofinansowania z programów operacyjnych podmiotów realizujących obowiązki świadczenia usług publicznych w ramach zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego w gospodarce odpadami (obowiązujące od 30.04.2009 r.);
- Wytyczne w zakresie wymogów, jakie powinny uwzględniać procedury odwoławcze ustalone dla programów operacyjnych dla konkursów ogłaszanych od dnia 20 grudnia 2008 r. (obowiązujące od 18.02.2009 r.);
- Wytyczne w zakresie procesu kontroli w ramach obowiązków Instytucji Zarządzającej Programem Operacyjnym (obowiązujące od 22.01.2009 r.);
- Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie zasad dofinansowania z programów operacyjnych podmiotów realizujących obowiązki świadczenia usług publicznych w transporcie zbiorowym (obowiązujące od 02.02.2009 r.);
- Wytyczne w zakresie wybranych zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód;
- Wytyczne do przygotowania inwestycji w zakresie środowiska współfinansowanych przez Fundusz Spójności i Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego w latach 2007-2013;
- Warianty rozwoju gospodarczego Polski (obowiązujące od 15.01.2009 r.);
- Krajowe wytyczne dotyczące kwalifikowania wydatków w ramach funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w okresie programowania 2007-2013 (obowiązujące od 17.12.2008 r.);
- Wytyczne w zakresie procedury odwoławczej dla wszystkich programów operacyjnych (obowiązujące od 19.09.2008 r.);
- Wytyczne dotyczące dokonywania przeglądu i renegocjacji z Komisją Europejską programów operacyjnych w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013 (obowiązujące od 09.09.2008 r.);

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- Wytyczne w zakresie jednolitego systemu zarządzania i monitorowania projektów indywidualnych, zgodnych z art. 28 ust. 1 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (obowiązujące od 01.09.2008 r.);
- Wytyczne w zakresie korzystania z pomocy technicznej (obowiązujące od 23.07.2008 r.);
- Wytyczne w zakresie warunków certyfikacji oraz przygotowania prognoz wniosków o płatność do Komisji Europejskiej w Programach Operacyjnych w ramach NSRO na lata 2007-2013 (obowiązujące od 15.07.2008 r.);
- Wytyczne w zakresie sprawozdawczości (obowiązujące od 18.06.2008 r.);
- Wytyczne w zakresie postępowania w sprawie oceny oddziaływania na środowisko dla przedsięwzięć współfinansowanych z krajowych lub regionalnych programów operacyjnych
 - dla przedsięwzięć, dla których wnioski o wydanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach złożono po 15 listopada 2008 r. (obowiązują od 07.05.2009 r.);
 - dla przedsięwzięć przygotowywanych w stanie prawnym sprzed 15 listopada 2008 r. (obowiązują od 30.06.2008 r.);
- Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w formie elektronicznej (obowiązujące od 13.02.2008 r.);
- Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie sposobu postępowania w razie wykrycia nieprawidłowości w wykorzystaniu funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w okresie programowania 2007-2013 (obowiązujące od 12.02.2008 r.);
- Wytyczne w zakresie informacji i promocji (obowiązujące od 05.10.2007 r.);
- Wytyczne w zakresie trybu dokonywania płatności i rozliczeń (obowiązujące od 05.10.2007 r.);
- Wytyczne dotyczące komitetów monitorujących (obowiązujące od 7.09.2007 r.);
- Wytyczne nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013 (obowiązujące od 30.05.2007 r.);

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



- Wytyczne nr 2 w zakresie szczegółowego opisu priorytetów programu operacyjnego (obowiązujące od 13.03.2007 r.).
- 6. Opis systemu zarządzania i kontroli Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013.
- 7. Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013.
- 8. Szczegółowy Opis Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013.
- 9. Instrukcja Wykonawcza Instytucji Zarządzającej RPOWP na lata 2007-2013.

Dokumenty wewnętrzne IZ RPOWP

1. Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego.
2. Zarządzenie Nr 57/07 Marszałka Województwa Podlaskiego z dnia 5 listopada 2007 r. w sprawie zasad postępowania z dokumentami wnoszonymi na posiedzenia Zarządu oraz sesje Sejmiku.
3. Informacje o stanie zatrudnienia w IZ RPOWP.
4. Informacje o ukończonych i planowanych szkoleniach oraz plan szkoleń.

Inne źródła informacji

1. Portal Wewnętrzny Departamentu Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym.

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



12. ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Wytyczne do systemu komunikacji wewnętrznej w ramach Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Podlaskiego

RODZAJ INFORMACJI	CZĘSTOTLIWOŚĆ	FORMA	ADRESAT
RPO I – Referat Programowania i Koordynacji RPOWP			
Zmiany dokumentów programowych np. uszczegółowienia	- raz w miesiącu (ewentualnie informacja o braku zmian) - po wprowadzeniu zmian (po podpisaniu przez Marszałka)	e-mail, portal wewnętrzny	Wszystkie Referaty
Zmiany Instrukcji Wykonawczej i innych dok. powiązanych dotyczących zarządzania i procedur w ramach RPOWP	- raz w miesiącu - po wprowadzeniu zmian	e-mail, portal wewnętrzny	Wszystkie Referaty
Zmiany wytycznych i podstaw prawnych, zalecenia ministerstwa itp.	- raz w miesiącu	e-mail, portal wewnętrzny	Wszystkie Referaty
Informacje o uchwałach Urzędu Marszałkowskiego	- raz w miesiącu	e-mail, portal wewnętrzny	Wszystkie Referaty
RPO II – Referat Oceny i Wyboru Wniosków Wspierających Rozwój Innowacyjności i Przedsiębiorczości			
Wypracowane rozwiązania nietypowych sytuacji problematycznych	- po zaistnieniu	spotkania kierownictwa, e-mail	RPO III
Ogólne ustalenia dotyczące wdrażania działania możliwe do przeniesienia na grunt Referatu RPO III	- na bieżąco	informacja ustna	RPO III

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



RODZAJ INFORMACJI	CZĘSTOTLIWOŚĆ	FORMA	ADRESAT
Przekazywanie podpisanych umów o dofinansowanie	- na bieżąco, po wniesieniu przez Beneficjenta zabezpieczenia realizacji umowy	w formie papierowej	RPO IV
RPO III – Referat Oceny i Wyboru Wniosków Wspierających Rozwój Regionalny			
Wypracowane rozwiązania nietypowych sytuacji problematycznych	- po zaistnieniu	spotkania kierownictwa, e-mail	RPO II
Ogólne ustalenia dotyczące wdrażania działania możliwe do przeniesienia na grunt Referatu RPO II	- na bieżąco	informacja ustna	RPO II
Przekazywanie podpisanych umów o dofinansowanie	- na bieżąco, po wniesieniu przez Beneficjenta zabezpieczenia realizacji umowy	w formie papierowej	RPO V
RPO IV – Referat Rozliczeń i Płatności Projektów Wspierających Rozwój Przedsiębiorczości i Innowacyjności			
Zmiany zasad rozliczania projektów	- raz w miesiącu	e-mail, portal wewnętrzny	RPO I
Informacje o zweryfikowanych wnioskach Beneficjenta o płatność końcową	- każdorazowo po zweryfikowaniu	forma papierowa, e-mail	RPO VII
Ustalenia istotne z punktu widzenia zawierania umów	- na bieżąco	informacja ustna, Intranet	RPO II
RPO V – Referat Rozliczeń i Płatności Projektów Wspierających Rozwój Regionalny			

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



RODZAJ INFORMACJI	CZĘSTOTLIWOŚĆ	FORMA	ADRESAT
Zmiany zasad rozliczania projektów	- raz w miesiącu	e-mail, portal wewnętrzny	RPO III
Informacje o zweryfikowanych wnioskach Beneficjenta o płatność końcową	- każdorazowo po zweryfikowaniu	forma papierowa, e-mail	RPO VII
Ustalenia istotne z punktu widzenia zawierania umów	- na bieżąco	informacja ustna, Intranet	RPO III
RPO VI – Samodzielne stanowisko pracy ds. procedury odwoławczej I instancji			
Rozstrzygnięcia procedury odwoławczej – statystyka w tym zakresie oraz szczegółowe informacje w zakresie projektów	- raz w miesiącu	e-mail	RPO II, RPO III
RPO VII – Referat Kontroli RPOWP			
Wyniki kontroli + zalecenia	- po zaistnieniu	kopia dok. kierowanego do Beneficjenta (w zależności od tego, której komórki dotyczy)	RPO IV, RPO V Dla projektów pomocy technicznej: RPO I i RPO IX
Cykliczne informacje pozwalające na rozeznanie się we wdrożeniu programu	- co pół roku	e-mail	RPO IX
RPO VIII – Referat Pomocy Technicznej, Informacji i Promocji RPOWP			
O co pytają Beneficjenci	- raz w miesiącu	e-mail	RPO II, RPO III, RPO IV, RPO V, RPO VI

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



RODZAJ INFORMACJI	CZĘSTOTLIWOŚĆ	FORMA	ADRESAT
Problemy, z którymi stykają się potencjalni Beneficjenci na etapie przygotowywania wniosku	- na bieżąco	e-mail	RPO II, RPO III
Zmiany wytycznych z zakresu promocji i informacji, stosowania logotypów itp.	- raz w miesiącu (ewentualnie informacja o braku zmian)	e-mail, portal wewnętrzny	Wszystkie Referaty
RPO IX – Referat Finansów i Monitorowania RPOWP			
Budżet, jego wykorzystanie	- raz w miesiącu	portal wewnętrzny	Wszystkie Referaty
Informacje o zweryfikowanych wnioskach o płatność końcową – w ramach projektów	- każdorazowo po zweryfikowaniu	forma papierowa, e-mail	RPO VII
Cykliczne informacje na rozeznanie się co do wdrażania programu	- co pół roku	e-mail, portal wewnętrzny	Wszystkie Referaty
Informacje na temat analiz regionalnych	- co pół roku	e-mail	RPO I
Spoza Departamentu Zarządzania RPO			
Zarządzenia Marszałka, zmiany regulaminów wewnętrznych itp.	- raz w miesiącu	e-mail, portal wewnętrzny	Wszystkie Referaty
Informacje na temat analiz regionalnych	- co pół roku	e-mail	RPO I, RPO IX

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

Raport końcowy z badania ewaluacyjnego: „Analiza systemu zarządzania, wdrażania i kontroli RPOWP na lata 2007-2013”



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Wszystkie Referaty regularnie powinny przedstawiać:

- potrzeby w zakresie zmian Instrukcji Wykonawczej – RPO I,
- informacje, które mają być przekazywane w punkcie informacji i promocji – RPO VIII,
- informacje na stronę internetową – RPO VIII,
- informacje do projektów pomocy technicznej – RPO VIII.

Obszary, które wymagają wzajemnej wymiany informacji/koordynacji działań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi (rodzaj informacji podlegających koordynacji, z jakimi Referatami DZ RPO lub innymi jednostkami):

- zmiany Instrukcji Wykonawczej – RPO I i inne Referaty odpowiedzialne za poszczególne procedury,
- dobre praktyki związane z opracowaniem dokumentacji konkursowej oraz oceny wniosków o dofinansowanie, kwestii związanych z podpisaniem umów itp. – RPO II i RPO III,
- kwestie problematyczne związane z rozliczaniem projektów, sprawozdawczością, aneksowaniem umów – RPO IV i RPO II, RPO III i RPO V,
- zmiany w dokumentach dot. wdrażania programu, uchwały Urzędu Marszałkowskiego – RPO I + inne Referaty,
- odwołania, protesty – RPO II z RPO VI i RPO III z RPO VI,
- informacje na temat ogłaszanych konkursów – RPO VIII z RPO II i RPO VIII z RPO III,
- całościowa dokumentacja odnośnie projektu – RPO VI z RPO II i RPO VI z RPO III,
- zestawienia powstające na podstawie danych cząstkowych z poszczególnych Referatów – RPO I i wszystkie Referaty,
- terminowość w sprawnym obiegu dokumentów przekazywanych z DZ RPO do siedziby głównej Urzędu.