

MODEL „IN PLUS”

- BUDOWANIE TRWAŁEJ RELACJI Z BENEFICJENTAMI

Katarzyna Kwapińska
Edyta Siuda



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



MODEL „IN PLUS”

- BUDOWANIE TRWAŁEJ RELACJI Z BENEFICJENTAMI

- ▶ Narzędzia – CAWI, FGI, desk research, analiza SWOT
- ▶ Założenia audytu
- ▶ Raport

AUDYT

Program rozwojowy PRACOWNICY

Struktura programu rozwojowego:

- ▶ Neurowspółpraca. Usprawnianie komunikacji z Beneficjentami oraz w zespole w oparciu o style myślenia i style działania
- ▶ Budowanie zespołu opartego na współpracy
- ▶ Negocjacje/budowanie partnerskich relacji
- ▶ Rozwiązywanie konfliktów i budowanie relacji
- ▶ Zarządzanie zmianą – techniki wspierające zmianę organizacyjną
- ▶ Delegowanie i egzekwowanie zadań
- efektywna komunikacja i informacja zwrotna
- ▶ Praktyczne zarządzanie procesami w organizacji

Prace zespołów problemowych – przykładowe obszary:

- ▶ Komunikacja z Beneficjentami
 - ▶ Dostęp do wiedzy
 - ▶ Obieg dokumentów
- ▶ System oceny pracowniczej

Program rozwojowy INSTYTUCJA

REKOMENDACJE

- ▶ Kadrowe
- ▶ Prawno-organizacyjne
- ▶ Techniczne i lokalowe

- ▶ Doświadczenia szwedzkie

DOBRE PRAKTYKI

MODEL „IN PLUS”

- BUDOWANIE TRWAŁEJ RELACJI Z BENEFICJENTAMI

Katarzyna Kwapińska
Edyta Siuda

Warszawa 2019

TYTUŁEM WSTĘPU

Cechą charakterystyczną europejskich instytucji wdrażających programy unijne jest różnorodność. Istnieje jednak zbiór doświadczeń i dobrych praktyk, które są i mogą być multiplikowane w różnych krajach. Takim doświadczeniem jest model kompleksowego wsparcia efektywności instytucjonalnej „IN PLUS” wraz z budowaniem trwałych relacji z Wnioskodawcami, którego adaptację zaplanowaliśmy w ramach projektu **„Lider zmiany – współpraca ponadnarodowa inwestycją w efektywność usług publicznych na szczeblu regionalnym”**. Wykorzystano w nim rozwiązania stosowane przez Szwedzką Radę ds. EFS, opierające się na budowaniu trwałych relacji z Beneficjentami w formule bliskiej współpracy.

Na Państwa ręce przekazujemy szczegóły dotyczące modelu „IN PLUS” wraz z zestawem **rekomendacji** oraz **instrukcji**, który zawiera:

- opis audytu instytucjonalnego wraz z narzędziami;
- założenia oraz strukturę programu rozwojowego;
- wskazówki dotyczące prac zespołów problemowych;

- opis efektów prac zespołów problemowych;
- rekomendacje kadrowe, prawno-organizacyjne oraz techniczne i lokalowe pozwalające na efektywne wdrożenie modelu „IN PLUS”;
- opis rozwiązań stosowanych przez Szwedzką Radę ds. EFS.

Liczymy na to, że zaproponowane rozwiązania przyczynią się do zwiększenia efektywności instytucji zaangażowanych we wdrażanie funduszy unijnych. W naszym przekonaniu ich skuteczne implementowanie możliwe jest tylko dzięki partnerskiej, opartej na zaufaniu, współpracy pomiędzy instytucjami a Beneficjentami środków publicznych, do czego Państwa gorąco zachęcamy.

Serdeczne podziękowania składamy Pracownikom Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych. To dzięki ich zaangażowaniu, otwartości i chęci rozwoju powstał ten materiał.

Katarzyna Kwapińska i Edyta Siuda

WYKAZ SKRÓTÓW

CAWI	-	ankieta internetowa
EFS	-	Europejski Fundusz Społeczny
EFRR	-	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
FGI	-	zogniskowany wywiad grupowy (fokus)
IDI	-	pogłębiony wywiad indywidualny
„IN PLUS”	-	produkt współpracy ponadnarodowej rozumiany jako ścieżka, konspekt działań koniecznych do podjęcia przez organizację w celu zwiększenia efektywności instytucjonalnej, prowadzącej do zbudowania trwałych relacji z Beneficjentami
IP	-	Instytucja Pośrednicząca
IZ	-	Instytucja Zarządzająca
MJWPU	-	Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych
RPO WM	-	Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego 2014-2020
SESF	-	Szwedzka Rada ds. EFS
UE	-	Unia Europejska

SPIS TREŚCI

O POTRZEBIE ZMIANY...	I
Struktura modelu „IN PLUS”	4
I. AUDYT	5
Założenia audytu	6
Narzędzia	12
1. Badanie Pracowników – CAWI	12
2. List polecający do Pracowników – CAWI	24
3. Badanie Beneficjentów – CAWI	25
4. List polecający do Beneficjentów – CAWI	35
5. Scenariusz badania focusowego	36
6. Pytania do analizy dokumentów wewnętrznych	40
7. Analiza SWOT	42
Struktura raportu	43
Baza wiedzy – ankiety internetowe	45
II. PROGRAM ROZWOJOWY – PRACOWNICY	47
Złożenia programu rozwojowego	47
Struktura programu rozwojowego	47
1. Neurowspółpraca. Usprawnianie komunikacji z Beneficjentami oraz w zespole w oparciu o style myślenia i style działania – FRIS	49
2. Budowanie zespołu opartego na współpracy	50
3. Negocjacje/budowanie partnerskich relacji	52
4. Rozwiązanie konfliktów i budowanie relacji	54
5. Zarządzanie zmianą – techniki wspierające zmianę organizacyjną	55
6. Delegowanie i egzekwowanie zadań – efektywna komunikacja i informacja zwrotna	56
7. Praktyczne zarządzanie procesami w organizacji	58
III. PROGRAM ROZWOJOWY – INSTYTUCJA	61
Założenia dot. prac zespołów problemowych	61
Podsumowanie efektów prac zespołów problemowych	62

1. Komunikacja, zaufanie i zaangażowanie jako klucze do efektywnej współpracy w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych	62
2. Komunikacja z odbiorcą – prosta, łatwa i skuteczna, na podstawie wybranych pism	64
3. Mazovik 1.0 – narzędzie optymalizujące proces dostępu do wiedzy	66
4. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych	67
5. Wzmocnienie potencjału kadrowego MJWPU. System oceny pracowniczey w kontekście rozwoju potencjału kadrowego MJWPU na potrzeby budowy modelu współpracy z Beneficjentami opartego na dialogu, zaufaniu i partnerstwie	69
6. Jednolity i jasny system informowania Wnioskodawców/ Beneficjentów	71
Baza wiedzy – czytelność tekstu	72
IV. REKOMENDACJE	76
Rekomendacje kadrowe	76
Rekomendacje prawno-organizacyjne	78
Rekomendacje techniczne i lokalowe	79
Działania/nakłady/zmiany konieczne do wdrożenia modelu „IN PLUS”	80
V. DOBRE PRAKTYKI	82
Doświadczenia szwedzkie	82
ZAŁĄCZNIKI	99
1. Spis rysunków	99
2. Wzory pism – ocena formalna i merytoryczna	100

O POTRZEBIE ZMIANY...

Zaufanie stanowi jedną z głównych składowych kapitału społecznego. W *Diagnozie Społecznej*¹, obszernym badaniu przygotowywanym cyklicznie przez zespół prof. Janusza Czapieńskiego, czytamy, że jest ono budulcem kapitału społecznego, który decyduje o zdrowych relacjach społecznych, dbaniu o dobro wspólne i współpracy. Zaś prowadzone od wielu lat badania dotyczące zaufania społecznego w Polsce wskazują na deficyty w tym obszarze. „(...) Pod względem ogólnego zaufania zajmujemy jedno z ostatnich miejsc wśród krajów objętych badaniem European Social Survey w 2014 r.”² Charakterystyczne dla Polaków jest zachowanie ostrożności i zasada ograniczonego zaufania w sferze publicznej. Nieufność i deklarowany dystans w relacjach społecznych przeważa nad zaufaniem i postawą otwartości niemal we wszystkich grupach społeczno-demograficznych.

Dzięki zaufaniu społecznemu koszty szeregu transakcji są niższe, zbędna jest nadmierna kontrola, a ludzie są skłonni do wzajemnej pomocy i współpracy.³ Przywracanie zaufania to proces, który wymaga badań i szkoleń, edukacji oraz zmiany filozofii działania. Istotne jest to w każdej sferze życia publicznego, w tym w zakresie wdrażania programów unijnych, zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym. Skuteczne implementowanie funduszy strukturalnych możliwe jest tylko dzięki partnerskiej, opartej na zaufaniu, współpracy pomiędzy instytucjami wdrażającymi a Beneficjentami środków.

Z potrzeby i chęci zmiany relacji między Beneficjentami a Instytucją Pośredniczącą – MJWPU – narodził się pomysł realizacji projektu, który przyczyni się do wypracowania nowego modelu współpracy. Przyjęto założenie, że wdrożenie modelu współpracy z Beneficjentami wymaga zmian zarówno na poziomie samej organizacji, jak też w zakresie doskonalenia potencjału jej Pracowników, gdyż niemożliwe są relacje z Beneficjentami oparte na dialogu, zaufaniu i partnerstwie bez budowania takiego modelu wewnątrz MJWPU. Jedynie spójne działania dają szansę na rzeczywiste wdrożenie proponowanego

¹ [w:] *Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. Janusz Czapieński, Tomasz Panek, Warszawa 2015, str. 351.

² *Ibidem*, str. 22.

³ Więcej – Konrad Maj, *Zaufanie i nieufność Polaków wobec instytucji publicznych. Przyczyny, skutki oraz środki zaradcze*, Warszawa 2011.

rozwiązania, czyli modelu „IN PLUS”, do powstania którego inspiracją były rozwiązania stosowane przez Szwedzką Radę ds. EFS (SEFS), z uwzględnieniem kluczowych dla wzajemnych kontaktów z Beneficjentami zasad: **otwartości, wzajemnego uczenia się, słuchania i dialogu**. Do realizacji projektu zaproszona została też Akademia Leona Koźmińskiego – jako uczelnia posiadająca wiedzę i doświadczenie z zakresu tworzenia i realizacji programów rozwojowych dedykowanych instytucjom publicznym.

Z doświadczeń SEFS wynika, że kluczowe w kontaktach z Beneficjentami są **otwartość, słuchanie i wzajemne uczenie się**. Celem instytucji pośredniczących/ wdrażających powinno być dążenie do pełnego zrozumienia zasad działania Beneficjentów i - jeśli istnieje potrzeba - wniesienie wkładu w ich rozwój. Istotna jest wiedza, jakie działania chcą przeprowadzić Beneficjenci, tak aby w razie potrzeby, ukierunkować na myślenie zgodne ze strategią zawartą w programie operacyjnym oraz strategią rozwoju regionalnego czy krajowego.

Wedle szwedzkiego modelu kluczowe jest zidentyfikowanie głównego problemu, potrzeb realizacyjnych projektu oraz działań, które będą w nim podjęte. Dzięki temu możliwe jest zapewnienie wsparcia dotyczącego trwałości, wdrażania i długoterminowych efektów projektów. Wspólna praca nad wyzwaniami stojącymi przed regionami umożliwia wzajemne oddziaływanie, a przez to przekłada się na stały rozwój instytucji i Beneficjentów.

Tym samym rola wspierająca IP przyczynia się do:

- wniesienia wkładu w regionalną i krajową strategię rozwoju,
- lepszego przełożenia strategii rozwoju regionu na projekt,
- gromadzenia wiedzy płynącej z realizowanych projektów.⁴

Rola wspierająca „IN PLUS” zakłada również:

- aktywne działania na rzecz poprawy jakości projektów oraz ich rezultatów i efektów,
- działania, które zapobiegają ewentualnym błędom,

⁴ Wiedza ta może być agregowana, a następnie włączana do głównego nurtu i przekazywana właściwym instytucjom/interesariuszom po to, aby kontynuować rozwój pracy nad metodami, interakcją itd.

- jasne i proste informowanie projektodawców na temat procedur i wytycznych,
- spotkania z projektodawcami we wczesnej fazie, nawet przed zgłoszeniem projektu do konkursu,
- wypracowanie przyjaznych metod i procedur, które w praktyce zapewnią lepsze warunki dla wdrażania rezultatów projektów i osiągnięcie długofalowych efektów,
- dążenie do dialogu i spotkania z Beneficjentami na poziomie projektowym, to znaczy w rzeczywistych warunkach funkcjonowania projektu,
- przesunięcie punktu ciężkości z funkcji kontrolera na funkcję wspierającą, tj. audytora,
- wsparcie Beneficjentów przez łączenie ich ze sobą (klastrowanie) w podobnych obszarach tematycznych,
- „zbliżenie się” oceniających oraz opiekunów projektów do Beneficjenta w celu zrozumienia specyfiki oraz wsparcia projektodawcy w zakresie wypracowanych rezultatów, co umożliwi wzajemne uczenie się,
- zrozumienie działań podejmowanych w projektach celem efektywnego (wspólnego) rozwiązywania problemów.

Ostatecznie powstał projekt „LIDER ZMIANY – WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA INWETSUCJA W EFEKTYWNOŚĆ USŁUG PUBLICZNYCH NA SZCZEBLU REGIONALNYM”, realizowany w terminie 01.08.2017-31.01.2019 r. Jego głównym założeniem jest kompleksowość, opierająca się na paru, uzupełniających się, filarach. Logika działań związana jest z poszerzaniem obszarów wsparcia i składa się z następujących etapów:

1. **Audyt instytucjonalny** pozwala określić szczegółowe potrzeby rozwojowe Pracowników i Instytucji oraz zdefiniować zakres produktu współpracy ponadnarodowej.

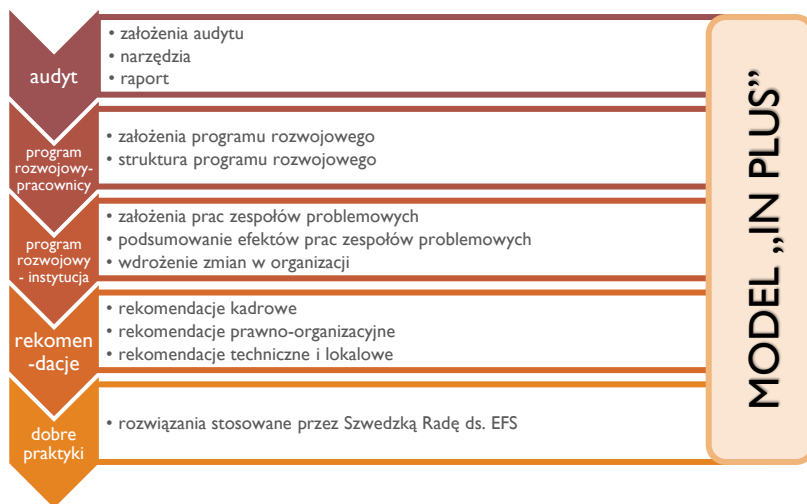
2. **Program Rozwojowy dla Pracowników** przewiduje realizację szkoleń rozwojowych, pracę zespołów problemowych (rozwiązanie realnego problemu instytucjonalnego) oraz konsultacje prac zespołów z opiekunami ze Szwedzkiej Rady ds. EFS/Akademii Leona Koźmińskiego.

3. **Program Rozwojowy MJWPU** zakłada realizację wizyty studyjnej w Szwedzkiej Radzie ds. EFS, a następnie wdrożenie zmian w Organizacji i wypracowanie produktu współpracy ponadnarodowej – modelu „IN PLUS”.

Struktura modelu „IN PLUS”

Wypracowany model „IN PLUS” powstał w efekcie kluczowych faz realizacji projektu. Tym samym jest **ścieżką działań rekomendowanych** do podjęcia w celu zwiększenia efektywności instytucji zaangażowanych we wdrażanie programów unijnych oraz wsparcia rozwoju ich pracowników. Zawiera **instrukcje – praktyczne wskazówki dot. wdrożenia rozwiązania i rekomendacje – opis warunków niezbędnych do długotrwałego korzystania z modelu.**

Rysunek 1. **Model „IN PLUS” – struktura**



Źródło – opracowanie własne

I. AUDYT

Opis audytu w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych

W początkowym etapie projektu przeprowadzony został audyt instytucjonalny Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych. Jego celem było doprecyzowanie potrzeb Pracowników MJWPU oraz samej instytucji w zakresie jej efektywności oraz budowania trwałych relacji z Beneficjentami.

W wyniku audytu wypracowane zastały rekomendacje działań koniecznych do podjęcia – w tym w zakresie zapisów w dokumentach organizacyjnych czy zdefiniowanie luk kompetencyjnych i wskazanie obszarów wymagających wsparcia. Audyt wykorzystywał różne metody i techniki gromadzenia danych, w tym analizę dokumentów organizacyjnych, wywiady focusowe z kadrą instytucji. Ponadto wśród Pracowników przeprowadzono ankietę, mającą na celu ustalenie potrzeb rozwojowych i zdefiniowanie barier efektywności organizacyjnej. Kluczowa dla przeprowadzenia audytu i definiowania rekomendacji z niego wynikających była wymiana doświadczeń z partnerem ponadnarodowym w zakresie metod monitorowania efektywności organizacyjnej (w tym wykorzystywanych przez SESF technik i narzędzi).

Narzędzia do przeprowadzenia audytu instytucjonalnego:

- 1) Badanie Pracowników – CAWI
- 2) List polecający do Pracowników – CAWI
- 3) Badanie Beneficjentów – CAWI
- 4) List polecający do Beneficjentów – CAWI
- 5) Scenariusz badania focusowego
- 6) Pytania do analizy dokumentów wewnętrznych
- 7) Analiza SWOT.

Założenia audytu

ZAKRES BADANIA

W wyniku audytu wypracowane zostały rekomendacje działań koniecznych do podjęcia – w tym w zakresie zmian zapisów w dokumentach organizacyjnych czy zdefiniowania luk kompetencyjnych i wskazanie obszarów wymagających wsparcia. Było to konieczne, aby doprecyzować zakres wsparcia w ramach programu rozwojowego. Audyt polegał na **analizie dokumentów organizacyjnych** w celu zidentyfikowania zmian koniecznych do wprowadzenia w zakresie podnoszenia efektywności instytucjonalnej MJWPU. Prowadzone **spotkania z kadrą instytucji** – forma fokusu/IDI, pozwoliły na nakreślenie celu w jakim audyt był wykonywany, omówienie kryteriów oceny instytucjonalnej – wskazanie kluczowych obszarów i Pracowników mających wpływ na działalność instytucji. Ponadto, wśród Pracowników została przeprowadzona **ankieta internetowa**, która pozwoliła ustalić potrzeby rozwojowe i zdefiniować bariery efektywności organizacyjnej.

ZAKRES AUDYTU

- **zakres przedmiotowy** – określenie poziomu dojrzałości instytucjonalnej MJWPU w celu szczegółowej analizy i zdefiniowania potrzeb rozwojowych Pracowników i Instytucji, a przez to – dookreślenie szczegółowych potrzeb i zakresu wsparcia koniecznego do efektywnego wdrożenia modelu kompleksowego wsparcia efektywności instytucjonalnej wraz z budowaniem trwałych relacji z Wnioskodawcami pn. „IN PLUS”
- **zakres podmiotowy** – MJWPU – jako instytucja i jej Pracownicy, Beneficjenci
- **zakres terytorialny** – województwo mazowieckie
- **zakres czasowy** – sierpień-październik 2017.

KRYTERIA

TRAFNOŚCI – rozumianej jako odpowiedź na pytanie, czy podejmowane działania prorozwojowe odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom instytucji i jej Pracowników oraz oczekiwaniom interesariuszy

SKUTECZNOŚCI – rozumianej jako odpowiedź na pytania jakie sukcesy i problemy napotyka instytucja i jej Pracownicy w zakresie skutecznego zarządzania środkami UE i współpracy z Beneficjentami; jakie czynniki zewnętrzne wpływają na współpracę z Beneficjentami i jak silny jest wpływ tych czynników

UŻYTECZNOŚCI – rozumianej jako odpowiedź na pytania czy MJWPU/jej Pracownicy spełniają oczekiwania Beneficjentów i partnerów społecznych w zakresie wsparcia procesu aplikacji oraz w trakcie realizacji projektu.

CELE

Dookreślenie szczegółowych potrzeb i zakresu wsparcia koniecznego do efektywnego wdrożenia modelu kompleksowego wsparcia efektywności instytucjonalnej wraz z budowaniem trwałych relacji z wnioskodawcami pt. „IN PLUS” (badanie dojrzałości instytucjonalnej MJWPU).

PYTANIA KLUCZOWE

1. Jak jest zorganizowany system współpracy MJWPU z Beneficjentami?

1.1 Jakie są uwarunkowania prawno-organizacyjne związane z wdrażaniem środków w ramach RPO WM 2014-2020?

1.2. Jak przebiega komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna instytucji?

1.3. Jak są wspierani Beneficjenci w trakcie przygotowywania, realizacji oraz rozliczania projektów?

1.4. Jaki wpływ mają Beneficjenci na funkcjonowanie MJWPU?

1.5. Jak jest zorganizowany system współpracy z Beneficjentami w The Swedish ESF-council?

2. Jakie są bariery efektywności instytucjonalnej MJWPU w kontekście budowania nowego modelu współpracy z Beneficjentami?

2.1. Jakie są czynniki wewnętrzne utrudniające efektywność instytucjonalną MJWPU?

2.2. Jakie są czynniki zewnętrzne utrudniające efektywność instytucjonalną MJWPU?

3. Jakie są optymalne warunki wspierające budowanie nowego modelu współpracy z Beneficjentami?

3.1. Jakie są optymalne warunki kadrowe do budowania trwałej współpracy z Beneficjentami?

3.2. Jakie są optymalne warunki prawno-organizacyjne do budowania trwałej współpracy z Beneficjentami?

3.3. Jakie są optymalne warunki techniczne i lokalowe do budowania trwałej współpracy z Beneficjentami?

4. Jakie są potrzeby rozwojowe Pracowników MJWPU oraz samej instytucji w kontekście budowania nowego modelu współpracy z Beneficjentami?

4.1. Jak jest zorganizowany system szkoleniowo-rozwojowy MJWPU?

4.2. W jaki sposób współpraca MJWPU z Beneficjentami odpowiada na potrzeby Pracowników MJWPU oraz samych Beneficjentów?

4.3. Jakie kompetencje Pracowników MJWPU wymagają wsparcia i rozwoju?

5. Jakie są mocne i słabe strony MJWPU w kontekście budowania nowego modelu współpracy z Beneficjentami?

5.1. Jakie są mocne strony MJWPU w kontekście budowania nowego modelu współpracy z Beneficjentami?

5.2. Jakie są słabe strony MJWPU w kontekście budowania nowego modelu współpracy z Beneficjentami?

5.3. Jakie są szanse MJWPU w kontekście budowania nowego modelu współpracy z Beneficjentami?

5.4. Jakie są zagrożenia MJWPU w kontekście budowania nowego modelu współpracy z Beneficjentami?

METODY I TECHNIKI GROMADZENIA DANYCH

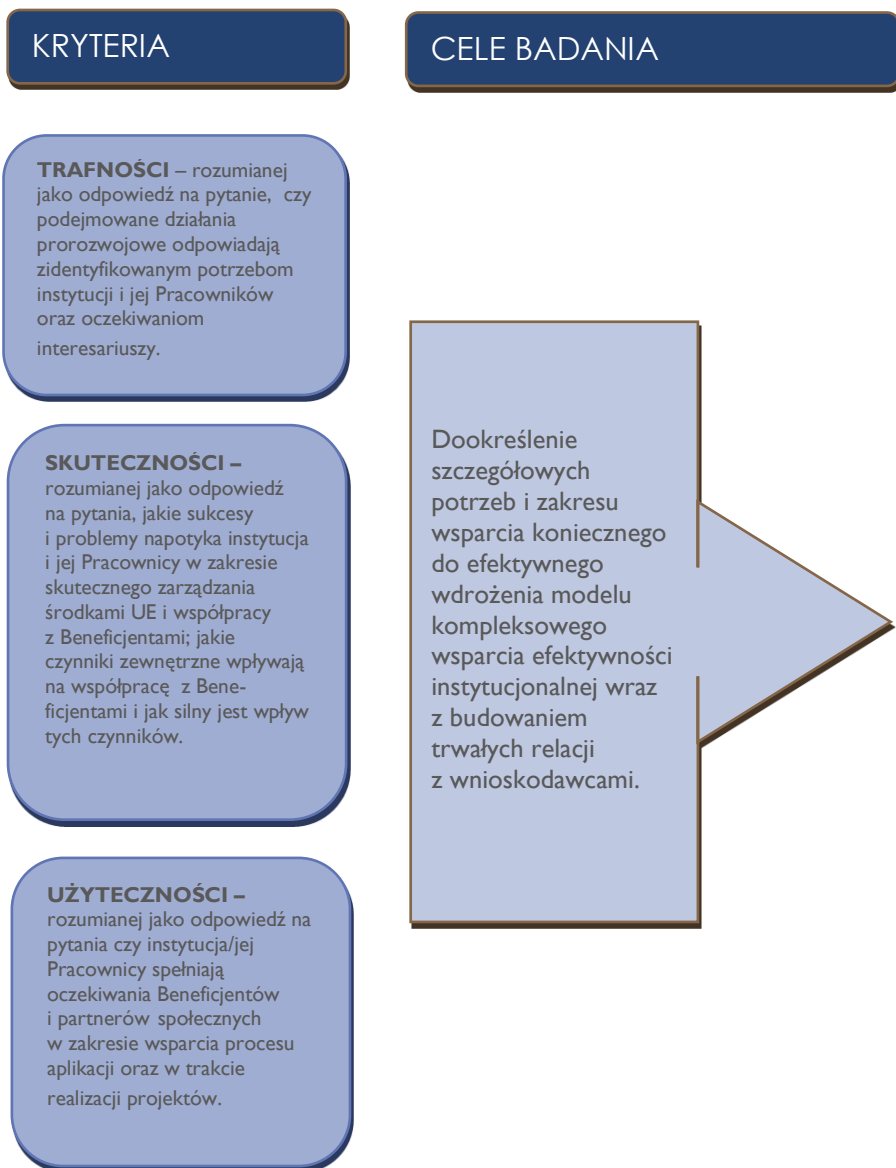
W audycie instytucjonalnym bardzo ważna jest możliwość uzyskania pełnego obrazu przedmiotu badania, a co za tym idzie lepsze uwiarygodnienie uzyskanych wyników. Zakładany efekt zapewnia **metoda triangulacji**. Jej ideą jest wykorzystanie podczas badań wielu metod i wielu źródeł. Triangulacja jest bardzo przydatna w przypadku analizowania określonego tematu z różnych punktów widzenia. Wykorzystaliśmy trzy rodzaje triangulacji:

- danych (różne źródła danych)
- badacza (wielu badaczy)
- metodologiczną (wiele metod).

Zasadniczą korzyścią z triangulacji jest możliwość weryfikacji diagnozy badanego zjawiska sporządzonej na podstawie określonej metody, przy pomocy innej metody.

W badaniu zostały zatem wykorzystane zarówno dane wtórne, jak i pierwotne, zarówno ilościowe jak i jakościowe metody pozyskania informacji. Takie podejście metodologiczne zapewnia zebranie kompleksowych i wyczerpujących informacji od szerokiego kręgu osób, a co za tym idzie – możliwość wzajemnej weryfikacji uzyskanych danych, ich kumulowania się i uzupełniania.

Rysunek 2. **Koncepcja realizacji audytu**



Źródło – opracowanie własne

PYTANIA BADAWCZE

METODY I TECHNIKI

1. Jak jest zorganizowany system współpracy [instytucji] z Beneficjentami?
2. Jakie są bariery efektywności instytucjonalnej [instytucji] w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?
3. Jakie są optymalne warunki wspierające budowanie modelu współpracy z Beneficjentami?
4. Jakie są potrzeby rozwojowe Pracowników oraz samej instytucji w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?
5. Jakie są mocne i słabe strony [instytucji] w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?

desk research

web research

CAWI

analiza SWOT

FGI/IDI

studium
przypadku

Narzędzia

I. Badanie Pracowników – CAWI

Szanowni Państwo,

prowdzimy audyt procesów i sposobu pracy [nazwa instytucji/ jednostki/ wydziału]. Jednym ze źródeł informacji jest poniższa ankieta. Jej celem jest określenie potrzeb rozwojowych Pracowników i instytucji, co w efekcie pozwoli wzmocnić kompetencje kadry i budować trwałe, oparte na dialogu i współpracy, relacje z Beneficjentami.

W ankiecie nie ma dobrych ani złych odpowiedzi. Na pytania proszę odpowiadać zgodnie z aktualnymi przekonaniem, **w odniesieniu do swojego stanowiska i wykonywanych zadań** w perspektywie finansowej **2014-2020**. Wypełnienie ankiety zajmie Państwu do **10 minut**. Badanie jest anonimowe. W przypadku pytań czy sugestii, zapraszamy do kontaktu [adres e-mail].

Pragniemy zapewnić Państwa o **całkowitej poufności uzyskanych danych** – posłużą one wyłącznie do stworzenia zbiorczych analiz statystycznych, bez żadnej możliwości skojarzenia udzielonych odpowiedzi z konkretnymi respondentami.

Łączymy wyrazy szacunku oraz uprzejmie prosimy Państwa o podzielenie się wiedzą i opiniami.

Realizatorzy audytu

METRYCZKA

Wiek

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- do 25 roku życia
- 26-34
- 35-44
- 45-54
- powyżej 55 lat

Staż pracy w [instytucji, jednostce, wydziale] (w pełnych latach)

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- poniżej 1 roku
- 1-2 lata
- 3-5 lat
- 6-10 lat
- powyżej 10 lat

Proszę wskazać komórkę organizacyjną, w której Pan/Pani pracuje

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- [wydział A]
- [wydział B]
- [wydział C]
- ...

I. SYSTEM WSPÓŁPRACY Z BENEFICJENTAMI

I.1. Czy komunikuje się Pan/Pani bezpośrednio z Beneficjentami?

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- Tak
- Nie

Na jakimkolwiek etapie związanym z aplikacją, realizacją czy rozliczaniem projektów.

I.2. W jaki sposób komunikuje się Pan/Pani z Beneficjentami?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'Tak' w pytaniu (Czy komunikuje się Pan/Pani bezpośrednio z Beneficjentami?)

Proszę wybrać wszystkie, które pasują

- e-mailowo
- telefonicznie
- z wykorzystaniem komunikatorów internetowych (np. Skype)
- z wykorzystaniem serwisów społecznościowych
- spotkania bezpośrednie
- pisma i dokumenty urzędowe
- Inne

I.3. Który z tych sposobów komunikacji jest najskuteczniejszy i z jakiego powodu?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'Tak' w pytaniu (Czy komunikuje się Pan/Pani bezpośrednio z Beneficjentami?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

I.4. Co utrudnia Panu/Pani komunikację z Beneficjentami?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'Tak' w pytaniu (Czy komunikuje się Pan/Pani bezpośrednio z Beneficjentami?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

I.5. Jak generalnie ocenia Pan/Pani adekwatność poszczególnych elementów do potrzeb Beneficjentów?

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji

	zdecydowanie źle	raczej źle	raczej dobrze	zdecydowanie dobrze
komunikację [jednostki] z Beneficjentami	☐	☐	☐	☐
wsparcie [jednostki] w zakresie przygotowania wniosku o dofinansowanie	☐	☐	☐	☐
wsparcie [jednostki] w zakresie realizacji projektu	☐	☐	☐	☐

I.6. Jak ocenia Pan/Pani czytelność poszczególnych elementów?

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji

	zdecydowanie źle	raczej źle	raczej dobrze	zdecydowanie dobrze
dokumentacji konkursowych	☐	☐	☐	☐
generatora wniosków aplikacyjnych [nazwa]	☐	☐	☐	☐
dokumentów [jednostki] związanych z realizacją projektów	☐	☐	☐	☐

	zdecydowanie źle	raczej źle	raczej dobrze	zdecydowanie dobrze
informacji zawartych na stronie internetowej [jednostki] - [www.xxx.yy]	☐	☐	☐	☐

I.7. Czy opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [instytucji, jednostki, wydziału]?

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- zdecydowanie nie
- raczej nie
- raczej tak
- zdecydowanie tak

I.8. Z jakiego powodu Pana/Pani zdaniem te opinie nie są uwzględniane?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'raczej nie' lub 'zdecydowanie nie' w pytaniu (Czy opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [instytucji, jednostki, wydziału]?) i Odpowiedź była 'raczej nie' lub 'zdecydowanie nie' w pytaniu (Czy opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [instytucji, jednostki, wydziału]?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

I.9. W jaki sposób [instytucja, jednostka, wydział] uwzględnia opinie Beneficjentów w celu poprawy własnego funkcjonowania?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'zdecydowanie tak' lub 'raczej tak' w pytaniu (Czy opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [instytucji, jednostki, wydziału]?)
i Odpowiedź była 'zdecydowanie tak' lub 'raczej tak' w pytaniu (Czy opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [instytucji, jednostki, wydziału]?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

I.10. Jak wewnętrzne procedury [instytucji, jednostki, wydziału] wpływają na współpracę z Beneficjentami?

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- zdecydowanie wspierają współpracę z Beneficjentami
- raczej wspierają współpracę z Beneficjentami
- raczej utrudniają współpracę z Beneficjentami
- zdecydowanie utrudniają współpracę z Beneficjentami

I.11. Jak wewnętrzne procedury [instytucji, jednostki, wydziału] wspierają współpracę z Beneficjentami?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'raczej wspierają współpracę z Beneficjentami' lub 'zdecydowanie wspierają współpracę z Beneficjentami' w pytaniu (Jak wewnętrzne procedury [instytucji, jednostki, wydziału] wpływają na współpracę z Beneficjentami?) i Odpowiedź była 'raczej wspierają współpracę z Beneficjentami' lub 'zdecydowanie wspierają współpracę z Beneficjentami' w pytaniu (Jak wewnętrzne procedury [instytucji, jednostki, wydziału] wpływają na współpracę z Beneficjentami?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

I.12. Jak wewnętrzne procedury [*instytucji, jednostki, wydziału*] utrudniają współpracę z Beneficjentami?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'zdecydowanie utrudniają współpracę z Beneficjentami' lub 'raczej utrudniają współpracę z Beneficjentami' w pytaniu (Jak wewnętrzne procedury [*instytucji, jednostki, wydziału*] wpływają na współpracę z Beneficjentami?) i Odpowiedź była 'zdecydowanie utrudniają współpracę z Beneficjentami' lub 'raczej utrudniają współpracę z Beneficjentami' w pytaniu (Jak wewnętrzne procedury [*instytucji, jednostki, wydziału*] wpływają na współpracę z Beneficjentami?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

I.13. Pozostałe opinie i komentarze dot. systemu współpracy [*instytucji, jednostki, wydziału*] z Beneficjentami

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II. BARIERY I WSPARCIE EFEKTYWNOŚCI INSTYTUCJONALNEJ W OBSZARZE WSPÓŁPRACY Z BENEFICJENTAMI

II.1. Jakie czynniki kadrowe (np. liczba zatrudnionych osób, nowe etaty do obsługi projektów, zakresy obowiązków, kompetencje Pracowników) utrudniają budowanie trwałej współpracy z Beneficjentami?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II.2. Jakie czynniki prawno-organizacyjne (np. przepisy prawa regulujące wdrażanie funduszy, godziny pracy instytucji, struktura organizacyjna) utrudniają budowanie trwałej współpracy z Beneficjentami?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II.3. Jakie czynniki techniczne i lokalowe (np. wyposażenie instytucji, lokalizacja [instytucji, jednostki, wydziału], przyjazność przestrzeni, narzędzia pracy, warunki pracy) utrudniają budowanie trwałej współpracy z Beneficjentami?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II.4. Czy są jeszcze jakieś inne czynniki, które utrudniają współpracę z Beneficjentami?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II.5. Co w zakresie współpracy z Beneficjentami jest rozwiązane prawidłowo, dobrze funkcjonuje, za co chwałę Państwa Beneficjenci?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

III. KADRA [instytucji, jednostki, wydziału] I JEJ POTRZEBY ROZWOJOWE

III.1. Czy ma Pan/Pani możliwość rozwoju zawodowego, np. udział w kursach, szkoleniach, wyjazdach?

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- Tak
- Nie

III.2. Jak często korzysta Pan/Pani z możliwości podnoszenia kompetencji w ww. sposób?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'Tak' w pytaniu (Czy ma Pan/Pani możliwość rozwoju zawodowego, np. udział w kursach, szkoleniach, wyjazdach?)

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- minimum raz na kwartał
- minimum raz na pół roku
- minimum raz do roku
- rzadziej niż raz do roku

III.3. Czy jest to wystarczające do prawidłowej realizacji Pana/Pani zadań na stanowisku pracy?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'Tak' w pytaniu (Czy ma Pan/Pani możliwość rozwoju zawodowego, np. udział w kursach, szkoleniach, wyjazdach?)

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- zdecydowanie nie
- raczej nie
- raczej tak
- zdecydowanie tak

III.4. Prosimy o wskazanie powodów braku możliwości rozwoju zawodowego.

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'Nie' w pytaniu (Czy ma Pan/Pani możliwość rozwoju zawodowego, np. udział w kursach, szkoleniach, wyjazdach?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

III.5. Rozwój jakich kompetencji pozwoliłby Panu/Pani na poprawę efektywności i lepszą realizację zadań na zajmowanym stanowisku?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

III.6. Jakie kompetencje, w kontekście budowania relacji z Beneficjentami, chciałby Pan/Pani rozwijać?

Proszę wybrać wszystkie, które pasują

- Negocjacje
- Rozwiązywanie konfliktów
- Zarządzanie projektami
- Zarządzanie sobą w czasie
- Współpraca z klientem/beneficjentem
- Podejmowanie decyzji
- Delegowanie i egzekwowanie zadań
- Wyznaczanie celów
- Inne

III.7. Prosimy o ocenę komunikacji wewnętrznej i atmosfery panującej w [instytucji, jednostce, wydziale].

	zdecydowa -nie nie	raczej nie	raczej tak	zdecydowa -nie tak
Panuje zgodna atmosfera pracy	☐	☐	☐	☐
Pracownicy ufają sobie nawzajem	☐	☐	☐	☐
Pracownicy mają zaufanie do swoich przełożonych	☐	☐	☐	☐
Pracownicy chętnie dzielą się swoją wiedzą	☐	☐	☐	☐
Pracownicy chętnie współpracują ze sobą	☐	☐	☐	☐

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji

III.8. Pozostałe opinie i komentarze dot. kadry [instytucji, jednostki, wydziału] i jej potrzeb rozwojowych.

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

Dziękujemy za poświęcony czas i wypełnienie ankiety.

2. List polecający do Pracowników – CAWI

[miejsce, data]

LIST POLECAJĄCY

Szanowni Państwo,

obecnie prowadzimy **audyt** procesów i sposobu pracy naszej jednostki, którego celem jest określenie potrzeb rozwojowych pracowników i instytucji. Przeprowadzony audyt pozwoli wzmocnić kompetencje naszej kadry i budować trwałe, oparte na dialogu i współpracy, relacje z Beneficjentami.

Metodologia badania audytowego obejmuje wykorzystanie ankiety internetowej, obserwacji oraz wywiadów indywidualnych i grupowych. Powyższe działania będą realizowane w okresie **[data od – data do]** przez zespół w składzie: *[imiona i nazwiska]*.

W tym miejscu pragnę podkreślić, że Państwa udział w badaniu będzie miał decydujący wpływ na uzyskanie wiarygodnych i użytecznych wyników audytu. **Dlatego też zwracam się z serdeczną prośbą o współpracę i udzielenie zespołowi badawczemu wszelkiej pomocy w wykonaniu ich zadań oraz zapewnienie dostępu do informacji związanych z realizacją badania.** Zapewniam przy tym, że członkowie zespołu badawczego zobowiązali się do **zachowania poufności** danych uzyskiwanych w trakcie badania i będą gromadzić jedynie informacje bezpośrednio związane z celem audytu. Wyniki będą prezentowane tylko i wyłącznie w formie zagregowanych ogólnych danych – bez analizy i prezentacji indywidualnych odpowiedzi.

W przypadku wątpliwości lub pytań dotyczących badania, informacji udziela *[imię i nazwisko]*, tel. *[numer telefonu]*, e-mail: *[adres e-mail]*.

Z góry dziękuję za współpracę i pomoc w realizacji badania.

Z poważaniem,

3. Badanie Beneficjentów – CAWI

Szanowni Państwo,

prorowadzimy audyt procesów i sposobu pracy *[nazwa instytucji/jednostki/wydziału]*. Jednym ze źródeł informacji jest poniższa ankieta. Jej celem jest określenie Państwa potrzeb i oczekiwań jako Beneficjentów środków unijnych, których dysponentem jest *[nazwa instytucji]*. W efekcie pozwoli to poprawić efektywność instytucjonalną *[nazwa instytucji]* – budować trwałe, oparte na dialogu i współpracy, relacje z Państwem.

W ankiecie nie ma dobrych ani złych odpowiedzi. Na pytania proszę odpowiadać zgodnie z aktualnymi przekonaniami, **w odniesieniu Państwa doświadczeń w zakresie *[nazwa programu operacyjnego]*** w perspektywie finansowej **2014-2020**. Wypełnienie ankiety zajmie Państwu do **10 minut**. Badanie jest anonimowe. W przypadku pytań czy sugestii, zapraszamy do kontaktu *[adres e-mail]*.

Pragniemy zapewnić Państwa o **całkowitej poufności uzyskanych danych** – posłużą one wyłącznie do stworzenia zbiorczych analiz statystycznych, bez żadnej możliwości skojarzenia udzielonych odpowiedzi z konkretnymi respondentami.

Łączymy wyrazy szacunku oraz uprzejmie prosimy Państwa o podzielenie się wiedzą i opiniami.

Realizatorzy audytu

METRYCZKA

XYZ – [nazwa instytucji, rozwinięcie skrótu]

ABC – [nazwa programu operacyjnego, rozwinięcie skrótu]

Prosimy o wskazanie rodzaju instytucji

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- administracja publiczna
- przedsiębiorstwo realizujące cele publiczne
- instytucja wspierająca biznes
- służba publiczna inna niż administracja
- instytucja ochrony zdrowia
- duże przedsiębiorstwo
- organizacja społeczna i związek wyznaniowy
- instytucja nauki i edukacji
- osoba fizyczna
- mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo
- inne.

Prosimy o wskazanie siedziby instytucji

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- wieś
- miejscowość do 25 tys. mieszkańców
- miejscowość między 25 tys. a 100 tys. mieszkańców
- miejscowość powyżej 100 tys. mieszkańców
- m.st. Warszawa

Prosimy o wskazanie głównego obszaru/branży działania instytucji

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

I. DOŚWIADCZENIA INSTYTUCJI W RAMACH [nazwa programu operacyjnego]

I.1. Liczba wniosków złożonych przez Państwa instytucję w ramach [nazwa programu operacyjnego]

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- 1
- 2-5
- 6-9
- powyżej 10

(Prosimy o uwzględnienie wszystkich wniosków, niezależnie od etapu ich oceny czy realizacji)

I.2. Jakie doświadczenie w ramach [nazwa programu operacyjnego] ma Państwa instytucja?

Proszę wybrać wszystkie, które pasują

- projekt został złożony i jest w trakcie oceny
- projekt został odrzucony na etapie oceny formalnej
- projekt został odrzucony na etapie oceny merytorycznej
- projekt został skierowany do dofinansowania, ale jego realizacja jeszcze się nie rozpoczęła
- projekt jest w trakcie realizacji
- realizacja projektu została zakończona

(Prosimy o wskazanie wszystkich właściwych odpowiedzi, które dotyczą Państwa instytucji)

I.3. Z jakiego powodu projekt został odrzucony na etapie oceny formalnej?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była w pytaniu (Jakie doświadczenie w ramach [nazwa programu operacyjnego] ma Państwa instytucja?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

I.4. Z jakiego powodu projekt został odrzucony na etapie oceny merytorycznej?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była w pytaniu (Jakie doświadczenie w ramach [nazwa programu operacyjnego] ma Państwa instytucja?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

I.5. Czy Państwa instytucja ma doświadczenia w realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych spoza [nazwa programu operacyjnego]?

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- Tak
- Nie

I.6. Jak w kontekście tych doświadczeń oceniają Państwo współpracę z [nazwa instytucji]?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'Tak' w pytaniu (Czy Państwa instytucja ma doświadczenia w realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych spoza [nazwa programu]?)

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- zdecydowanie źle
- raczej źle
- raczej dobrze

- zdecydowanie dobrze

I.7. Powyższą odpowiedź proszę uzasadnić.

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'Tak' w pytaniu (Czy Państwa instytucja ma doświadczenia w realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych spoza [nazwa programu]?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II. SYSTEM WSPÓŁPRACY Z BENEFICJENTAMI

II.1. W jaki sposób komunikują się Państwo z [nazwa instytucji]?

Proszę wybrać wszystkie, które pasują

- e-mailowo
- telefonicznie
- z wykorzystaniem komunikatorów internetowych (np. Skype)
- z wykorzystaniem serwisów społecznościowych
- spotkania bezpośrednie
- pisma i dokumenty urzędowe
- inne

II.2. Który z tych sposobów komunikacji jest najskuteczniejszy i z jakiego powodu?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II.3. Co utrudniało/a Państwu komunikację z [nazwa instytucji]?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II.4. Jak generalnie oceniają Państwo adekwatność poszczególnych elementów do potrzeb instytucji?

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji

	zdecydowanie źle	raczej źle	raczej dobrze	zdecydowanie dobrze
komunikację [nazwa instytucji] z Beneficjentami	☐	☐	☐	☐
wsparcie [nazwa instytucji] w zakresie przygotowania wniosku o dofinansowanie	☐	☐	☐	☐
wsparcie [nazwa instytucji] w zakresie realizacji projektu	☐	☐	☐	☐

II.5. Jak oceniają Państwo czytelność poszczególnych elementów?

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji

	zdecydowanie źle	raczej źle	raczej dobrze	zdecydowanie dobrze
dokumentacji konkursowych	☐	☐	☐	☐
generatora wniosków aplikacyjnych [nazwa generatora]	☐	☐	☐	☐
dokumentów [nazwa instytucji] związanych z realizacją projektów	☐	☐	☐	☐
informacji zawartych na stronie internetowej [nazwa instytucji] - www.xxx.yy	☐	☐	☐	☐

II.6. Czy Państwa zdaniem opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [nazwa jednostki]?

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych

- zdecydowanie nie
- raczej nie
- raczej tak
- zdecydowanie tak

II.7. Z jakiego powodu Państwa zdaniem te opinie nie są uwzględniane?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'raczej nie' lub 'zdecydowanie nie' w pytaniu (Czy Państwa zdaniem opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [nazwa instytucji]?) i Odpowiedź była 'raczej nie' lub 'zdecydowanie nie' w pytaniu (Czy Państwa zdaniem opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [nazwa instytucji]?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II.8. W jaki sposób Państwa zdaniem [nazwa instytucji] uwzględnia opinie Beneficjentów w celu poprawy własnego funkcjonowania?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'raczej tak' lub 'zdecydowanie tak' w pytaniu (Czy Państwa zdaniem opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [nazwa instytucji]?) i Odpowiedź była 'raczej tak' lub 'zdecydowanie tak' w pytaniu (Czy Państwa zdaniem opinie Beneficjentów mają wpływ na dokonywanie zmian i poprawę funkcjonowania [nazwa instytucji]?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

II.9. Pozostałe opinie i komentarze dot. systemu współpracy [nazwa instytucji] z Beneficjentami

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

III. BARIERY WE WSPÓŁPRACY [nazwa instytucji] Z BENEFICJENTAMI

III.1. Co w zakresie współpracy [nazwa instytucji] z Beneficjentami jest rozwiązane prawidłowo, dobrze funkcjonuje, za co warto pochwalić [nazwa instytucji]?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

Chcemy dowiedzieć się, jak możemy zmienić/poprawić pracę, stąd w kolejnych pytaniach będzie o tym, co Państwu przeszkadzało lub przeszkadza we współpracy z [nazwa instytucji] oraz jakie są przestrzenie do rozwoju.

III.2. Jakie czynniki organizacyjne (np. przepisy prawa regulujące wdrażanie funduszy, godziny pracy instytucji, liczba zatrudnionych osób do obsługi projektów, dostępność opiekunów) utrudniają Państwu budowanie trwałej współpracy z [nazwa instytucji]?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

III.3. Jakie czynniki techniczne i lokalowe (np. lokalizacja [nazwa instytucji] i oddziałów zamiejscowych, przyjazność przestrzeni, generator wniosków) utrudniają Państwu budowanie trwałej współpracy z [nazwa instytucji]?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

III.4. Czy są jeszcze jakieś inne czynniki, które utrudniają Państwu budowanie trwałej współpracy z [nazwa instytucji]?

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

Proszę wymienić 3 przykłady działań/rozwiązań, które Państwa zdaniem wpłynęłyby na poprawę współpracy [nazwa instytucji] z Beneficjentami.

III.5. Pierwszy przykład

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

III.6. Drugi przykład

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

III.7. Trzeci przykład

Proszę wpisać odpowiedź tutaj

Dziękujemy za poświęcony czas i wypełnienie ankiety.

4. List polecający do Beneficjentów – CAWI

[miejsce, data]

LIST POLECAJĄCY

Szanowni Państwo,

obecnie prowadzimy **audyt** procesów i sposobu pracy [nazwa instytucji]. Jednym ze źródeł informacji jest poniższa ankieta. Jej celem jest określenie Państwa potrzeb i oczekiwań jako Beneficjentów środków unijnych, których dysponentem jest [nazwa instytucji]. W rezultacie pozwoli to poprawić efektywność instytucjonalną [nazwa instytucji] – budować trwałe, oparte na dialogu i współpracy, relacje z Państwem.

W tym miejscu pragnę podkreślić, że Państwa udział w badaniu będzie miał decydujący wpływ na uzyskanie wiarygodnych i użytecznych wyników audytu.

Dlatego też zwracam się z serdeczną prośbą o udział w niniejszym badaniu. Zapewniam przy tym, że członkowie zespołu badawczego zobowiązali się do **zachowania poufności** danych uzyskiwanych w trakcie badania i będą gromadzić jedynie informacje bezpośrednio związane z celem audytu. Wyniki będą prezentowane tylko i wyłącznie w formie zagregowanych ogólnych danych – bez analizy i prezentacji indywidualnych odpowiedzi.

W przypadku wątpliwości lub pytań dotyczących badania, informacji udziela [imię i nazwisko], tel. [numer telefonu], e-mail: [adres e-mail].

Z góry dziękuję za współpracę i pomoc w realizacji badania.

Z poważaniem,

5. Scenariusz badania focusowego⁵

1. Wprowadzenie

- Powitanie uczestników spotkania
- Przedstawienie celu i przebiegu/etapów spotkania oraz czasu jego trwania
- Informacja na temat zasady poufności – informacje pozyskane w czasie pracy grupy będą jednym z elementów wpływających na wnioski końcowe oraz będą przedstawiane tylko i wyłącznie jako dane zbiorcze
- Informacja o tym, że każdy uczestnik ma prawo nie odpowiadać na pytania, na które nie chce odpowiadać
- Podkreślenie jak ważna jest aktywność każdego z uczestników i szczerze wyrażanie opinii
- Czas na zadanie przez uczestników pytań dotyczących kwestii organizacyjnych

2. Integracja i stworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i opiniami

Z racji tego, że tematy poruszane podczas zogniskowanego wywiadu grupowego mogą być bardzo wrażliwe, należy poświęcić czas, aby jego uczestnicy czuli się komfortowo i byli zainteresowani otwartym dzieleniem się wiedzą i opiniami. W związku z tym w ramach tworzenia odpowiednich warunków na początku wywiadu rozgrywana jest gra z kartami zawierającymi przymiotniki. Gra polega na dobraniu po pięć kart z przymiotnikami, które najlepiej mnie opisują jako człowieka. Dzięki przymiotnikom uczestnicy mogą zaprezentować siebie na forum grupy – kim jestem, jak działam, co robię na co dzień, jakie jest moje miejsce w organizacji, czy mam bezpośredni czy pośredni kontakt z Beneficjentem. Podobna prezentacja może być

⁵ W zależności od potrzeb – scenariusz badania focusowego może zostać wykorzystany do przeprowadzenia indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI).

zorganizowana innymi technikami trenerskimi – innego rodzaju karty, metodą rysowania/wyklejania.

3. Praca grupowa

Główne problemy do poruszenia w badaniu:

1. Jak **dzisiaj** wygląda współpraca *[nazwa jednostki]* z Beneficjentami?
2. Jak **chcielibyśmy/jak powinna** wyglądać współpraca *[nazwa jednostki]* z Beneficjentami?
3. Jak **dzisiaj** wygląda współpraca wewnątrzorganizacyjna w *[nazwa jednostki]*?
4. Jak **chcielibyśmy/jak powinna** wyglądać współpraca wewnątrzorganizacyjna w *[nazwa jednostki]*?
5. Jakie są **podstawowe wartości** organizacyjne *[nazwa jednostki]*? Sposób pracy i problemy, z którymi borykają się Pracownicy organizacji mogą być powiązane z podstawowymi wartościami organizacji. Kierunek rozwoju organizacji i kierunek edukacji Pracowników powinny być powiązane z podstawowymi wartościami organizacji.
6. Uzyskanie odpowiedzi do następujących pytań na skali od 1 do 10:
 - Na ile brana jest pod uwagę Twoja opinia w pracy?
 - Na ile czujesz/obserwujesz atmosferę zgody i zaufania w pracy?
 - Na ile wykonywana praca daje poczucie pełnego wykorzystania twojej wiedzy i umiejętności?

Metodologia zbierania odpowiedzi:

Na pytania 1-4

Poruszane w czasie wywiadu tematy mogą być potraktowane przez uczestników badania bardzo nieufnie. Wypowiadanie się na tematy dotyczące tego, co nie działa w organizacji, może być odbierane jako donosicielstwo. Ludzie mogą czuć się niepewnie, mimo że osoby prowadzące badania nie są powiązane w żaden sposób z organizacją – uczestnicy mogą niechętnie dzielić się swoimi przemyśleniami. W związku z tym tradycyjne metody zadawania

otwartych i jednoznacznych pytań mogą się nie sprawdzać. Aby pomóc uczestnikom w bezpiecznym nazywaniu swoich myśli i odczuć oraz zminimalizować ich obawy, w zakresie pytań 1-4, użyte zostało narzędzie z dziedziny Design thinking – metoda VISIO.

Narzędzie polega na wyklejeniu w postaci kolażu zdjęć, które w sposób metaforyczny odpowiadają na zadawane pytania. Uczestnicy pracują w dwóch grupach – jedna odpowiada na pytania 1, druga na pytania 3, po czym dalej w tych samych grupach przechodzą do odpowiadanie na pytania 2 i 4.

Grupy zbudowane są zgodnie z kryterium „Czy w pracy mam bezpośredni kontakt z Beneficjentem?”. Osoby, które mają bezpośredni kontakt z Beneficjentem, zostają skierowane do pracy w grupie, która odpowiada na pytania 1 i 2. Osoby, które na co dzień nie mają bezpośredniego kontaktu z Beneficjentem, pracują nad odpowiedziami na pytania 3 i 4.

Po udostępnieniu czasu i materiałów w postaci kolorowych czasopism, nożyczek, kleju i dużych arkuszy papieru (np. A0), osoby prowadzące obserwują sposób pracy w grupach.

Po zakończeniu prac obu grup nad wszystkimi pytaniami (od 1 do 4) następuje prezentacja powstałych prac, gdzie uczestnicy badania tłumaczą, co oznaczają poszczególne fotografie, które zostały przez nich umieszczone na kolażu i jak się przejawiają lub powinny się przejawiać w organizacji.

Na pytanie 5

Uczestnicy badania dostają listę różnych wartości, która nie jest listą zamkniętą. Każdy z uczestników powinien wybrać pięć wartości, które według niego są/powinny być najważniejsze w organizacji. Swoje wybory uczestnicy zapisują na karteczkach post-it.

Podsumowując rodzaje wartości i częstotliwość ich występowania – otrzymujemy listę pięciu dominujących wartości w organizacji.

Na pytanie 6

Aby zwiększyć poczucie bezpieczeństwa uczestników i zachęcić ich do szczerych odpowiedzi, należy zapewnić im poufność. W tym celu pytania są czytane na głos, a uczestnicy odpowiadają na nie w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza zaprzeczenie/negatywną odpowiedź, a 10 twierdzącą/pozytywną. Odpowiedzi umieszczane są anonimowo na karteczkach, które zbierane są przez prowadzących.

4. Zakończenie

Podziękowanie uczestnikom za przybycie na spotkanie i udział w pracach i dyskusji.

6. Pytania do analizy dokumentów wewnętrznych

Przykładowe dokumenty pracownicze podlegające audytowi:

1. Regulamin pracy
2. Regulamin wynagradzania pracowników
3. Regulamin przeprowadzania ocen pracowniczych
4. Kodeks etyki pracy
5. Inne dokumenty i formularze kadrowe.

UWAGA - zalecane jest, aby osoby, które na co dzień pracują z analizowanymi dokumentami, nie przeprowadzały niniejszego audytu.

Pytania do analizy dokumentów:

1. Czy analizowane dokumenty są zgodne z aktualnie obowiązującymi przepisami prawa? W ostatnich latach *Kodeks Prawa Pracy* oraz rozporządzenia wykonawcze były wielokrotnie zmieniane, co powinno być weryfikowane i aktualizowane na bieżąco w dokumentacji kadrowo-płacowej. Podczas przeprowadzania audytu należy zwrócić szczególną uwagę na występowaniu zapisów mniej korzystnych dla pracowników.
2. Czy analizowane dokumenty są zrozumiałe i przejrzyste? Jak są opisywane procesy kadrowe zawarte w regulaminie – zbyt szczegółowe opisy mogą utrudniać zrozumienie i stosowanie regulaminu.
3. Czy analizowane dokumenty zapewniają pracownikom poczucie bezpieczeństwa? Na przykład – czy regulamin wynagradzania pracowników jest przejrzysty i pozwala poznać i zrozumieć wszystkie składniki wynagrodzenia. Zalecane jest sprawdzenie wśród pracowników czy mają świadomość jak są im przyznawane poszczególne elementy wynagrodzenia.

Warto zweryfikować, czy wszystkie składniki wynagrodzeń znajdujące się na listach płac są opisane w regulaminie.

4. Czy analizowane dokumenty równo traktują wszystkich pracowników? Czy w jednostce występują różnego rodzaju pracownicy i czy mają różne regulaminy – np. pracownik samorządowy i pracownik obsługi.
5. Czy analizowane dokumenty kreują pozytywny wizerunek firmy/organizacji? Jeżeli obowiązujący regulamin ogranicza prawa pracowników w porównaniu do obowiązujących przepisów prawa, fakt ten kreuje negatywny wizerunek pracodawcy.
6. Czy analizowane dokumenty przestrzegają zasad etyki i tworzą pozytywną kulturę organizacyjną?
7. Czy analizowane dokumenty nie zawierają zbędnych lub sprzecznych zapisów?

7. Analiza SWOT

Przeprowadzenie analizy SWOT jest podsumowaniem wiedzy uzyskanej w ramach badania. Z tego względu jest ona dokonywana na końcowym etapie badania, po przeanalizowaniu wszelkich informacji pochodzących zarówno z danych zastanych, jak i pierwotnych.

Analiza SWOT odnosi się do:

S – mocnych stron [instytucji]

W – słabych stron [instytucji]

O – możliwości związanych z [instytucją]

T – zagrożeń związanych z [instytucją]

Rysunek 3. Podsumowanie analizy SWOT

MOCNE STRONY	S	SŁABE STRONY	W
• a • b • c [uwarunkowania wewnętrzne wpływające na efektywność instytucjonalną oraz budowanie trwałych relacji z Beneficjentami]		• a • b • c [uwarunkowania wewnętrzne wpływające na efektywność instytucjonalną oraz budowanie trwałych relacji z Beneficjentami]	
SZANSE	O	ZAGROŻENIA	T
• a • b • c [uwarunkowania zewnętrzne wpływające na efektywność instytucjonalną oraz budowanie trwałych relacji z Beneficjentami]		• a • b • c [uwarunkowania zewnętrzne wpływające na efektywność instytucjonalną oraz budowanie trwałych relacji z Beneficjentami]	

Źródło – opracowanie własne

Struktura raportu

Poniżej prezentujemy rekomendowaną strukturę raportu z audytu instytucjonalnego.

I. WPROWADZENIE

II. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA I CELE BADANIA

- Koncepcja badania
- Pytania kluczowe
- Metody i techniki gromadzenia danych

III. WYNIKI I ANALIZA

I. Jak jest zorganizowany system współpracy *[instytucji]* z Beneficjentami?

- I.1. Jakie są uwarunkowania prawno-organizacyjne związane z wdrażaniem środków w ramach Programu Operacyjnego XYZ?
- I.2. Jak przebiega komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna *[instytucji]*?
- I.3. Jak są wspierani Beneficjenci w trakcie przygotowywania, realizacji oraz rozliczania projektów?
- I.4. Jaki wpływ mają Beneficjenci na funkcjonowanie *[instytucji]*?

2. Jakie są bariery efektywności instytucjonalnej w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?

- 2.1. Jakie są czynniki wewnętrzne utrudniające efektywność instytucjonalną?
- 2.2. Jakie są czynniki zewnętrzne utrudniające efektywność instytucjonalną?

3. Jakie są optymalne warunki wspierające budowanie modelu współpracy z Beneficjentami?

- 3.1. Jakie są optymalne warunki kadrowe do budowania trwałej współpracy z Beneficjentami?
- 3.2. Jakie są optymalne warunki prawno-organizacyjne do budowania trwałej współpracy z Beneficjentami?

- 3.3. Jakie są optymalne warunki techniczne i lokalowe do budowania trwałej współpracy z Beneficjentami?
4. Jakie są potrzeby rozwojowe Pracowników oraz samej [instytucji] w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?
- 4.1. Jak jest zorganizowany system szkoleniowo-rozwojowy [instytucji]?
 - 4.2. W jaki sposób współpraca [instytucji] z Beneficjentami odpowiada na potrzeby Pracowników oraz samych Beneficjentów?
 - 4.3. Jakie kompetencje Pracowników [instytucji] wymagają wsparcia i rozwoju?
5. Jakie są mocne i słabe strony [instytucji] w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?
- 5.1. Jakie są mocne strony [instytucji] w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?
 - 5.2. Jakie są słabe strony [instytucji] w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?
 - 5.3. Jakie są szanse [instytucji] w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?
 - 5.4. Jakie są zagrożenia [instytucji] w kontekście budowania modelu współpracy z Beneficjentami?

IV. REKOMENDACJE

V. ZAŁĄCZNIKI

Baza wiedzy – ankiety internetowe

Jest wiele darmowych aplikacji (open source), które pozwolą na szybkie i w miarę intuicyjne stworzenie ankiety internetowej. Analiza to proces stosunkowo złożony – wymaga współpracy i zaangażowania różnych osób, interpretacji danych, opracowywania narzędzi i wyników. Trudno sobie wyobrazić ów proces bez nowych technologii rozumianych jako dostępne aplikacje komercyjne oraz open-source.

Jednym z częściej wykorzystywanych programów do analizy danych statystycznych, opracowywania wykresów itd. jest powszechnie znany Excel.

Warto korzystać z możliwości open-source (darmowych), które daje nam Internet. Otóż można wybierać spośród kilku aplikacji do przygotowania i przeprowadzania ankiet internetowych (CAWI). Jest to ostatnio coraz powszechniej wykorzystywane narzędzie, gdyż wiąże się z oszczędnością czasu, energii oraz – oczywiście – pieniędzy. Umożliwia dotarcie do potencjalnie dużej grupy respondentów w stosunkowo krótkim czasie.

Open-source w badaniach ankietowych przez Internet:

- www.ankietka.pl
- www.google.com – FORMULARZE
- www.net-ankiety.pl
- www.webankieta.pl
- www.moje-ankiety.pl

Wersje podstawowe są darmowe, te z możliwością przenoszenia danych do Excela czy SPSS, filtrowania pytań, personalizacji itd. – zwykle już płatne. Google pozwala na transport danych do Excela. Wszystkie umożliwiają zaproszenie mailowe do wypełnienia – podanie bezpośredniego linka do ankiety czy umieszczenie go na stronie internetowej z notatką na temat badania.

W okrojonej wersji – mamy też zliczone automatycznie wyniki ilościowe. Poszczególne aplikacje różnią się między sobą np. liczbą możliwych ankiet na jednym koncie, możliwością dołączenia do ankiety filmu z youtube'a itd. Planując wykorzystanie aplikacji open-source w badaniu ankietowym, warto porównać możliwości poszczególnych aplikacji.

II. PROGRAM ROZWOJOWY – PRACOWNICY

Złożenia programu rozwojowego

Na podstawie wyników przeprowadzonego audytu i we współpracy z partnerem zagranicznym został przygotowany program rozwojowy adresowany do Pracowników MJWPU. Program był ściśle skorelowany ze zdefiniowanymi potrzebami rozwojowymi i lukami kompetencyjnymi tak, by jak najefektywniej wspierać budowanie trwałych relacji z Beneficjentami. Program rozwojowy Pracowników składał się z: programu szkoleń, pracy zespołów problemowych, konsultacji prac zespołów z ekspertami ALK oraz SESF.

Uczestnikami programu rozwojowego byli Pracownicy MJWPU – w sumie 25 osób – od referenta po dyrektora, ze szczególnym uwzględnieniem osób mających bezpośredni kontakt z Beneficjentami – wdrażanie, szkolenie, kontrola, ocena formalna i merytoryczna. Wartością dodaną – poza wzrostem kompetencji z zakresu współpracy, rozwiązywania konfliktów czy też podejmowania decyzji – były:

- możliwość poznania odmiennego stylu pracy w podobnym obszarze;
- dostęp do kompleksowych rozwiązań opisujących sposób współpracy z Beneficjentami;
- możliwość udziału w realnych projektach i procesach wpływających na podniesienie zdolności instytucjonalnej MJWPU;
- wymiana doświadczeń z partnerem zagranicznym działającym w zbliżonym obszarze.

Struktura programu rozwojowego

Program rozwojowy składał się z **siedmiu 16-godzinnych modułów szkoleniowych**, wybranych na podstawie wyników przeprowadzonego

audytu:

1. Neurowspółpraca. Usprawnienie komunikacji z Beneficjentami oraz w zespole w oparciu o style myślenia i działania FRIS.
2. Budowanie zespołu opartego na współpracy.
3. Negocjacje/budowanie partnerskich relacji.
4. Rozwiązywanie konfliktów i budowanie relacji.
5. Zarządzanie zmianą – techniki wspierające zmianę organizacyjną.
6. Delegowanie i egzekwowanie zadań – efektywna komunikacja i informacja zwrotna.
7. Praktyczne zarządzanie projektami i procesami w organizacji.

Bloki programu rozwojowo-szkoleniowego osadzone zostały w kontekście organizacji i współpracy z Beneficjentami, a ich zakres tematyczny wynikał bezpośrednio z audytu instytucjonalnego – potrzeb rozwojowych Pracowników i samej instytucji. Podczas programu uczestnicy zbudowali i uporządkowali wiedzę z zakresu ważnych obszarów zarządzania. Przede wszystkim jednak, otrzymali szereg narzędzi, przydatnych w praktyce zarządzania, np.: strategia, zarządzanie zmianą, sytuacje konfliktowe, komunikowanie się.

Dzięki udziałowi w zajęciach uczestnicy poznali między innymi:

- swój osobisty potencjał,
- metody zarządzania konfliktem, zmianą, procesem negocjacyjnym,
- skuteczne techniki komunikowania się w relacjach indywidualnych i grupowych (np. prowadzenia spotkań zespołów formalnych i projektowych),
- koncepcję zarządzania opartego na wartościach,
- zarządzanie projektami, procesami oraz sobą w czasie.

Poniżej zaprezentowano poszczególne szkolenia wraz z opisem celu, poruszanych zagadnień oraz metod i technik wykorzystywanych podczas zajęć.

I. Neurowspółpraca. Usprawnianie komunikacji z Beneficjentami oraz w zespole w oparciu o style myślenia i style działania – FRIS

Celem szkolenia jest zdobywanie wiedzy o sobie, poznanie osobistych wzorców myślenia i działania. Uświadomienie, czym jest obszar osobistych predyspozycji oraz wynikający z nich wzorec preferowanych stylów komunikacji i współpracy, przy jednoczesnym nauczaniu się stosowania strategii komunikacji dostosowanej do innych oraz zrozumienia/akceptacji zachowań innych. Celem zajęć jest przekazanie i nauczanie jak korzystać z wiedzy o strategiach pracy mózgu w sytuacjach nowych poznawczo, w stresie oraz w stanie flow, a także w stanie komfortu, gdy korzystamy ze stylu działania wywodzącego się z osobistej preferencji stylu myślenia mózgu.

Jednym z kluczowych elementów warsztatu jest indywidualna diagnoza FRIS, na podstawie której prowadzone są ćwiczenia oraz zadania do pracy grupy. Uczestnicy w trakcie ćwiczeń mają okazję osobiście doświadczyć, jak różne sposoby myślenia i wynikające z nich style działania prowadzą do różnych efektów w przygotowywanych i realizowanych przez nich projektach oraz sposobach budowania komunikacji i zasad współpracy.

W czasie szkolenia uczestnicy odpowiadają na pytanie z jakiego powodu z jednymi osobami budujemy relacje szybko i „nadajemy na tych samych falach”, a z innymi jest nam trudniej współpracować – po to, aby następnie wypracować świadome strategie zachowań umożliwiające budowanie efektywnych relacji z różnymi stylami, również odmiennymi od mojego.

Główne zagadnienia szkolenia

- diagnoza MOCNYCH STRON i RYZYK we współpracy, komunikacji i budowaniu relacji w zespole w oparciu o style komunikacyjne wynikające z FRIS® – wypracowanie wzajemnej „instrukcji obsługi”
- doświadczenie efektywności działania stylów ukierunkowanych na Fakty, Relacje, Idee i Struktury - nabycie umiejętności rozpoznawania stylów u innych oraz wzajemnego wpływania na współpracę oraz zbudowanie efektywnie pracującego zespołu
- INTEGRACJA i ROZWÓJ zespołu przez nazwanie i wzajemne zrozumienie swoich strategii zachowań w komunikacji oraz w procesie współpracy i zarządzania zadaniami.
- poznanie sztuki zarządzania sobą i zrozumienie z jakiego powodu jest to kluczową kompetencją
- poznanie przyczyn, dla których nie można być najlepszym we wszystkim oraz jak to wpływa na wzajemnie uzupełnianie się członków zespołu?
- zbudowanie płaszczyzny do zarządzania w oparciu o predyspozycje w zespole, wykorzystanie modelu Procesu FRIS.

Metody i techniki wykorzystywane podczas zajęć

Miniwykłady, praca indywidualna, praca grupowa/zespołowa, analiza przypadków, dyskusja, kwestionariusz FRIS.

2. Budowanie zespołu opartego na współpracy

Celem szkolenie jest poznanie i zrozumienie struktury zespołu, jego ewolucji, mechanizmów funkcjonowania, nabycie umiejętności diagnozowania ról zespołowych, doskonalenie kompetencji komunikacyjnych na poziomie indywidualnym i grupowym, wykorzystanie zbiorowego potencjału zespołu, poznanie uwarunkowań efektywności pracy zespołowej oraz rozwój umiejętności budowania współpracy w zespole.

Główne zagadnienia szkolenia

1. Od grupy do zespołu – wprowadzenie
2. Tworzenie zespołu
 - 5 etapów rozwoju zespołu
 - struktura zespołu
 - dobór członków
 - różnorodne formy współpracy
3. Charakterystyka pracy zespołowej
 - cele zespołu
 - misja, wizja, strategia
 - zasady pracy – pro czy antyefektywnościowe?
 - współpraca z innymi jednostkami organizacji
 - zjawiska charakterystyczne dla pracy zespołowej
4. Role w zespole
 - diagnoza preferowanych ról zespołowych
 - zadania lidera
 - role pozytywne i negatywne
 - kształtowanie ról pozytywnych
 - oddziaływanie na role negatywne
5. Komunikacja w zespole
 - kluczowe znaczenie komunikacji
 - charakterystyka procesu komunikacji
 - style kierowania a komunikacja w zespole
 - bariery i zakłócenia w komunikacji
6. Grupowe podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów
 - etapy rozwiązywania problemów
 - metody i techniki pracy grupowej
 - zalety i wady poszczególnych metod
 - zebranie jako metoda pracy zespołowej

- efekt synergii i syndrom Apollo
 - praca indywidualna i grupowa – porównanie
7. Efektywność zespołu
- cechy efektywnego zespołu zadaniowego
 - synergia w pracy zespołu
 - czynniki wspierające pracę zespołu
 - bariery efektywności
 - rola lidera i organizacja pracy zespołu
8. Podsumowanie – zasady budowania zespołu opartego na współpracy.

Metody i techniki wykorzystywane podczas zajęć

Miniwykład oraz metody aktywizujące – gry zespołowe, ćwiczenia indywidualne i grupowe, testy psychologiczne, dyskusje grupowe, studia przypadków, materiały.

3. Negocjacje/budowanie partnerskich relacji

Celem szkolenia było pokazanie uczestnikom od czego zależą relacje i jak je świadomie budować z partnerami, jak oddzielić relacje międzyludzkie od meritum, od czego zależy pewność siebie i pasywność w negocjacjach. W trakcie szkolenia uczestnicy nabędą umiejętności przekonywania, argumentowania i obrony swoich interesów.

Efekty szkolenia: inspiracja, uruchomienie autorefleksji, odświeżenie lub nabycie wiedzy i umiejętności dot. procesu negocjacji, zmiana zachowań uczestników i postrzegania swojej pozycji w rozmowach z partnerami.

Główne zagadnienia szkolenia

1. 7 kluczy do sukcesu w negocjacjach oraz budowanie relacji partnerskich z klientami. Jak definiować i pokazywać sukces w negocjacjach: od interesów do twardych wskaźników finansowych
2. 5 elementów procesu negocjacji oraz wpływ przygotowania zarówno na wynik, jak i sposób i prowadzenia negocjacji:
 - Interesy. Określanie interesów wewnątrzorganizacyjnych oraz z partnerami zewnętrznymi:
 - Po co i jak określać interesy przed rozmowami?
 - Jakie są drogi realizacji interesów?
 - Czy i jakie interesy ujawniać?
 - Jak określać interesy Partnera?
 - Budowanie alternatyw i BATNA
 - Kwestie negocjacyjne, czyli o czym i jak rozmawiać?
 - KRYTERIA NEGOCJACYJNE – argumenty – i ich odpowiedni dobór, czyli jak formułować niepodważalną argumentację. FRAMING oraz zarządzanie oczekiwaniami w negocjacjach. Jak nie oddawać pola za darmo, czyli obrona interesów naszej organizacji
 - Propozycje – rodzaje i sposób składania oferty wstępnej
 - OFERTA WSTĘPNA – rodzaje, jak formułować i modyfikować swoją ofertę w zależności od typu partnera
 - Kotwica negocjacyjna vs. budowanie umowy – oparte o kryteriach negocjacyjnych
 - Jak bronić swoich interesów w negocjacjach i spowodować, aby partner był zadowolony z rozmów i umowy
 - Budowanie relacji.

Metody i techniki wykorzystywane podczas zajęć

Miniwykład oraz metody aktywizujące – gry zespołowe, gry symulacyjne, ćwiczenia indywidualne i grupowe, dyskusje grupowe, studia przypadków, materiały.

4. Rozwiązanie konfliktów i budowanie relacji

Celem szkolenia jest pokazanie płaszczyzn, na których dochodzi do konfliktów międzyludzkich i przećwiczenie/pokazanie narzędzi do przeciwdziałania ich powstawaniu oraz rozszerzenie pola widzenia i rozumienia możliwych płaszczyzn niedopowiedzeń i konfliktów oraz świadomego przeciwdziałania ich powstawaniu m.in. przez wzrost świadomości i rozwój empatii poznawczej.

Główne zagadnienia szkolenia

Podczas szkolenia uczestnicy uzyskają odpowiedź na pytanie – dlaczego z jednymi osobami budujemy relacje szybko i „nadajemy na tych samych falach”, a z innymi jest nam trudniej współpracować? Dowiedzą się także dlaczego z niektórymi partnerami współpraca układa się łatwo lub odwrotnie, dlaczego czasami projekty nie są realizowane.

1. Źródła i rodzaje konfliktów:
 - pozytywne i negatywne aspekty konfliktu
 - źródła konfliktów w organizacji
 - przyczyny konfliktów interpersonalnych
2. Modele zachowań w sytuacji konfliktowej Thomasa/Kilmanna
 - diagnoza indywidualnych preferencji zachowania w sytuacji konfliktowej (test)
 - efektywność różnych strategii zachowania w sytuacji konfliktowej
 - konsekwencje stosowania poszczególnych strategii

3. Jak budowa i funkcjonowanie mózgu wpływają na współpracę, czyli jak neuronauka może nam pomóc, co decyduje o naszych reakcjach i zachowaniach podczas rozmowy z partnerami
4. Mechanizmy podejmowania decyzji i tworzenia komunikatów
5. Emocje – mechanizmy działania oraz rozwój empatii poznawczej
6. Jak świadomie zarządzać sobą i relacją z partnerami – na poziomie emocji, fizjologicznym i na poziomie umysłu
7. Piramida poziomów logicznych Diltsa, tym razem z perspektywy zachowań w relacjach. Jak jej używać, aby wprowadzić zmianę i kreować korzystne warunki współpracy?
8. Zmiana w relacjach/negocjacjach – jak ją wprowadzić w życie wbrew swoim nawykom i oporowi otoczenia
9. Empatia poznawcza – co to jest, jak wpływa na mojej codziennej pracy i jak można ją ćwiczyć.

Metody i techniki wykorzystywane podczas zajęć

Miniwykład oraz metody aktywizujące – gry zespołowe, gry symulacyjne, ćwiczenia indywidualne i grupowe, dyskusje grupowe, studia przypadków, materiały.

5. Zarządzanie zmianą – techniki wspierające zmianę organizacyjną

Celem szkolenia była prezentacja, dyskusja i przećwiczenie procesu przeprowadzania zmian organizacyjnych i stosowanych w jego ramach metod i technik.

Główne zagadnienia szkolenia

1. Analiza poszczególnych faz zmian i sposobów zarządzania nimi
2. Sposoby zarządzania projektem zmian organizacyjnych
3. Sposoby podejmowania decyzji zespołu przeprowadzającego zmianę

4. Sposoby tworzenia organizacji uczącej się
5. Pierwsze etapy zmiany: faza szoku i odrzucenia
6. Metody i decyzje podejmowane w fazie zrozumienia i emocjonalnej akceptacji
7. Sposoby organizacji projektu zmian: faza planowania i testowania
8. Wdrażanie przetestowanych rozwiązań – etap „zamrażania” rozwiązań organizacyjnych.

Metody i techniki wykorzystywane podczas zajęć

Warsztat realizowany w oparciu o symulację realnego procesu przeprowadzania zmian. Zespoły (5-6-osobowe), po krótkim wprowadzeniu, będą podejmowały decyzje związane z realizacją poszczególnych etapów zmian organizacyjnych. Po podjęciu poszczególnych decyzji, każdy zespół otrzyma adekwatny feedback na podstawie, którego będzie mógł korygować/podejmować dalsze działania. Podstawą zajęć jest metoda uczenia się przez działanie. Wszystkie fazy zadań realizowanych przez zespoły będą podsumowywane przez prowadzącego. W trakcie warsztatu będą także przeprowadzane dodatkowe ćwiczenia i dystrybuowane materiały wprowadzające kolejne fazy realizowanej symulacji.

6. Delegowanie i egzekwowanie zadań – efektywna komunikacja i informacja zwrotna

Celem szkolenia było:

- Nabycie umiejętności skutecznego definiowania konkretnych i realnych celów oraz przekazywania ich współpracownikom w zrozumiały sposób
- Poznanie różnic w stylach komunikacyjnych ze względu na uwarunkowania osobowościowe i kulturowe
- Zrozumienie skutków braku delegowania i feedbacku oraz błędów w ich przeprowadzaniu, prowadzących do przeciążenia nadmiarem

obowiązków, mikrozarządzania i obniżenia efektywności własnej i zespołu

- Rozwinięcie umiejętności prowadzenia rozmów delegujących oraz udzielania informacji zwrotnych, które dotyczą dobrze i źle wykonanych zadań
- Poznanie metod dostosowywania zadań do indywidualnych kompetencji i motywacji pracownika przy zachowaniu skuteczności w realizacji celów
- Wypracowanie umiejętności budowania motywacji pracowników poprzez umiejętne delegowanie zadań i konstruktywne udzielanie informacji zwrotnych, co skutkuje wzrostem samodzielności, decyzyjności i odpowiedzialności pracowników.

Główne zagadnienia szkolenia

1. Delegowanie i egzekwowanie zadań
 - Różnica między delegowaniem a przydzielaniem zadań
 - Wspieranie i doradzanie delegowania
 - Co delegować, a czego nie delegować
 - Etapy delegowania
 - Przeszkody w delegowaniu
 - Korzyści delegowania
 - Monitoring zadań
 - Poprawianie błędów
 - Egzekwowanie zadań
 - Kontrola i ocena pracy
2. Efektywna komunikacja i informacja zwrotna
 - Skuteczna komunikacja ponad różnicami interpersonalnymi
 - Cele i zasady udzielania informacji zwrotnej

- Pochwały i reprimendy – sztuka udzielania informacji zwrotnej w praktyce
- Metody przyjmowania informacji zwrotnej, konstruktywne reakcje na krytykę
- Bariery komunikacyjne i błędy w słuchaniu
- Przekazywanie trudnych wiadomości – uwarunkowania mózgu limbicznego a zaufanie
- Przeprowadzanie rozmów z pracownikami (oceniająca wyniki, korygująca, związana z awansem, pochwałą i naganą).

Metody i techniki wykorzystywane podczas zajęć

Miniwykład oraz metody aktywizujące – gry zespołowe, gra symulacyjna, ćwiczenia indywidualne i grupowe, dyskusja, studia przypadków, materiały.

7. Praktyczne zarządzanie procesami w organizacji

Celem szkolenia jest przekazanie wiedzy na temat zarządzania procesami i projektami, mapowania procesów i umiejętności zastosowania tej wiedzy w praktyce.

Główne zagadnienia szkolenia

1. Podstawy zarządzania projektami – czym jest projekt? Projekt, a proces. Trójkąt i cykl życia projektu.
2. Zarządzanie projektami w XXI wieku – stan obecny, trendy, dlaczego z projektami jest aż tyle problemów?
3. Wprowadzenie do organizacji projektowej – proces zarządzania projektami, rola biura projektów, dojrzałość projektowa w organizacji, organizacja zarządzana projektowo na przykładzie.
4. Rola kierownika projektu – cechy skutecznego kierownika projektu.
5. Co jest ważne dla sukcesu projektu?

6. Inicjacja i planowanie projektu – generowanie pomysłów projektowych, karta projektu, analiza interesariuszy, stawianie mierzalnych celów w projektach, zbieranie i selekcja wymagań, priorytetyzacja wymagań, definiowanie zakresu w zarządzaniu projektami, przygotowanie planu i budżetu projektu.
7. Analiza ryzyka w projekcie – rejestr ryzyka, ryzyko przed i w trakcie projektu, techniki odpowiadania.
8. Realizowanie i monitorowanie projektu – kick-off projektu, sposoby monitorowania harmonogramu i budżetu oraz reagowania na odchylenia, znaczenie ścieżki krytycznej, reagowanie na zmiany w projekcie.
9. Raportowanie w projektach – raportowanie projektu, raportowanie cykliczne i ad-hoc.
10. Zamykanie projektu i budowanie baz wiedzy – znaczenie zamykania projektów, raport kończących projekt, organizacja spotkań After Action Review i budowanie baz wiedzy.
11. Przegląd systemów, podejść i pojęć związanych z zarządzaniem procesami.
12. Zarządzanie procesami w organizacji – podstawy. Organizacja, jako system. Procesy, a struktura funkcjonalna. Możliwości, jakie daje organizacji podejście procesowe. Role w procesie (właściciel, klient, uczestnik).
13. Różnice i współzależności pomiędzy zarządzaniem procesowym, a zarządzaniem projektowym. Współistnienie tych podejść.
14. Trzy poziomy organizacji w zarządzaniu procesami – organizacja, procesy i ludzie je wykonujący. Na co należy zwracać szczególną uwagę?
15. Wyznaczanie celów i miar/mierników na poziomie procesu oraz stanowiska pracy w procesach oraz ich praktyczne wykorzystanie w zakresie jakości i motywacji pracowników.

16. Cykl Deminga (PDCA) – rola podejścia Plan, Do, Act, Check w zarządzaniu procesami – budowanie standardów w organizacji w oparciu o cykl PDCA.

Metody i techniki wykorzystywane podczas zajęć

Warsztat prowadzony jest w oparciu o case study stworzone przez prowadzącego lub praktyczne wyzwanie z organizacji – wizyta w organizacji i przygotowanie case study – rekomendowane.

III. PROGRAM ROZWOJOWY – INSTYTUCJA

Założenia dot. prac zespołów problemowych

Równolegle do szkoleń prowadzone były prace zespołów problemowych. Kilkuosobowe zespoły miały za zadanie zidentyfikować i wypracować – z wykorzystaniem zdobytych umiejętności – rozwiązanie realnego problemu instytucjonalnego (case), z którym boryka się MJWPU. Podsumowaniem prac zespołów była prezentacja projektów zmian na forum grupy, celem zapoznania z ich zakresem i wzmocnienia efektu synergii.

Rolą partnera zagranicznego było konsultowanie prac zespołów pracujących nad case'ami oraz udzielenie informacji zwrotnej wraz ze zdefiniowaniem potencjalnych ryzyk w zakresie wypracowanych propozycji zmian (z wykorzystaniem własnych doświadczeń). Dzięki wizycie studyjnej u partnera zagranicznego Pracownicy MJWPU mieli możliwość obserwacji funkcjonowania różnych rozwiązań w zakresie współpracy z Beneficjentami. Z kolei ekspert z ALK dbał o prawidłowość procesu opracowywania rozwiązań, w korelacji z realizowanymi szkoleniami.

Przykładowy układ struktury pracy

- Opis sytuacji problemowej i sformułowanie problemu (ewentualnie – opis organizacji)
- Analiza stanu obecnego – sytuacji problemowej
- Diagnoza przyczyn problemu i jego uwarunkowań
- Konkretyzacja subproblemów (szczegółowych obszarów działań)
- Analiza wybranych obszarów
- Sformułowanie założeń dla proponowanych rozwiązań

- Określenie kluczowych kierunków działań i uwarunkowań ich powodzenia
- Rekomendacje wdrożeniowe

Podsumowanie efektów prac zespołów problemowych

Finalnie zespoły problemowe pracowały nad następującymi tematami:

I. Komunikacja, zaufanie i zaangażowanie jako klucze do efektywnej współpracy w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych

Rekomendacje zespołu skupiają się na organizacji przestrzeni miejsca pracy, jak również związane są ze sposobem funkcjonowania organizacji, który z założenia ma pobudzać aktywność Pracowników, budować dobre relacje między nimi i zapewniać poprawną komunikację.

Zespół rekomenduje stworzenie **strefy komfortu dla Pracowników** – miejsca wspólnego spędzania czasu podczas korzystania z przerw w pracy. Miałoby ono wpływ na budowanie pozytywnych realizacji pomiędzy Pracownikami organizacji, w tym zaufania oraz sprzyjałoby poprawie

FIKA

To nie tylko nastawienie czajnika - to wymiana zdań, budowa relacji, oderwanie się od wykonywanego zadania i spędzenie chwili w towarzystwie pracowników w stylu prawdziwie lagom.

[w:] Linnea Dunne, Lagom. Szwedzka sztuka życia, Warszawa 2017

Lagom – szwedzkie idiomatyczne słowo o przybliżonym polskim znaczeniu „w sam raz, akurat, tyle ile trzeba”.

(za - pl.wikipedia.org)

komunikacji (komunikacja bezpośrednia). Jednocześnie podnosiłoby to prestiż MJWPU jako organizacji, która odpowiada na potrzeby swoich Pracowników oraz z uwagą przygląda się nowoczesnym rozwiązaniom w zakresie HR stosowanym przez polskie i zagraniczne firmy.⁶

Ciekawym pomysłem wydaje się wykorzystanie szwedzkiego obyczaju zwanego FIKA. Jest to przerwa w pracy w celu wypicia kawy lub zjedzenia posiłku. Najważniejszym elementem FIKA jest jej społeczny charakter. FIKA to kawa i rozmowa. „Za odrywaniem się od biurka dla kawy i słodkich bułeczek, kryje się głębsza filozofia i... ekonomiczne korzyści dla firm”.⁷

Kolejnym proponowanym pomysłem jest **budżet partycypacyjny**. Budowany na wzór coraz popularniejszych budżetów obywatelskich, umożliwia decydowanie przez Pracowników o formach wspólnej integracji oraz aktywności w firmie. Dzięki temu mają oni realny wpływ na własne środowisko pracy. Zdaniem zespołu sformalizowanie procesu gwarantuje przejrzystość wyboru oraz poczucie, że włożona praca w przedstawienie pomysłu nie zostanie zbagatelizowana. Dzięki powyższemu istnieje szansa na uruchomienie dyskusji pośród Pracowników mniej zaangażowanych w życie instytucji, co może skutkować zwiększeniem zaangażowania i zainteresowania środowiskiem pracy, przełożyć się na poprawę tego środowiska. Wszystko zgodnie z hasłem <<Budżet partycypacyjny jako przejaw demokracji>>.

Kolejna z rekomendacji dotyczy stworzenia **aplikacji intranetowej**, pozwalającej na komunikację formalną i nieformalną pomiędzy Pracownikami.

⁶ Więcej – M. Chrzanowski, M. Godera, L. Kuczyński, K. Kutyla, O. Lachowska, *Komunikacja, zaufanie i zaangażowanie jako klucze do efektywnej współpracy w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych*, Warszawa 2018, str. 22.

⁷ [w:] *Ilu przerw w pracy potrzebuje Szwed?* Artykuł w Business Insider Polska z 18 listopada 2018 r. Dostępność 27.11.2018 r. - https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/lagom-i-fika-szwedzka-filozofia-pracy-i-zycia/n53nytq?utm_source=fb&utm_medium=social&utm_campaign=fb_bi

Platforma lub forum służące komunikacji pozwalałyby na przekazywanie ważnych z punktu widzenia Pracowników informacji, związanych z funkcjonowaniem MJWPU. Platforma zawierałaby także moduł nieformalny, służący komunikacji także w kwestiach pozazawodowych, na przykład – ogłaszanie oddolnych inicjatyw pracowniczych.

Ostatnim z postulatów jest wprowadzenie **meetup'ów**, czyli cyklicznych, ciekawych spotkań, warsztatów i dyskusji. Z założenia pozwalałyby na spotkanie osób o podobnych zainteresowaniach, nie tylko zawodowych. W ten sposób przyczyniając się do budowania bliższych relacji i zaufania między Pracownikami.

2. Komunikacja z odbiorcą – prosta, łatwa i skuteczna, na podstawie wybranych pism

Przedmiotem zainteresowania zespołu była analiza pism wychodzących z MJWPU, bowiem każde pismo kształtuje wizerunek organizacji na zewnątrz. Powinno być zatem sporządzone według najwyższych standardów – „z zachowaniem zasad poprawności i staranności językowej. Pismo zawiera nie tylko komunikaty werbalne (napisaną treść), lecz również komunikaty

niewerbalne, które tworzą wizerunek nadawcy w oczach odbiorcy pisma. Takim komunikatem niewerbalnym jest np. dopracowana strona wizualna czy też umiejętność uwypuklenia informacji ważnych. Coraz więcej instytucji dba o ten aspekt tworzenia pozytywnego wizerunku na zewnątrz.”⁸

Analizie poddano merytoryczną treść pism, ich strukturę, frazowanie myśli oraz styl zwracania się do odbiorcy. Rekomendacje zespołu skupiają się na prostej, łatwej i skutecznej komunikacji z Beneficjentami. Zaproponowano zmianę struktury pism przez:

- posługiwanie się prostym stylem
- stosowanie zwrotów grzecznościowych
- wprowadzenie tabeli informacyjnej
- zaproponowanie rekomendowanych wzorów pism (załącznik nr 2).

REFORMA JĘZYKOWA W SZWECJI

Obowiązek używania takiego języka - klarsprak - nakłada na instytucje publiczne ustawa językowa z 2009 r., której odpowiedni paragraf brzmi: „Język używany w działalności publicznej powinien być poprawny, prosty i zrozumiały”. „Poprawność” definiuje się przy tym jako zgodność z normami językowymi, „prostotę” – jako podobieństwo do języka mówionego, a „zrozumiałość” – jako dostosowanie do odbiorcy.

Więcej - Język w urzędzie - warto uczyć się od Szwedów, Rzeczpospolita, 05.06.2016 r.

⁸ [w:] Ł. Augustyniak, S. Ludwiniak, D. Obzejta-Żbikowska, A. Ryng, I. Wiewiór, *Komunikacja z odbiorcą – prosta, łatwa i skuteczna na podstawie wybranych pism*, Warszawa 2018, str. 2.

3. Mazovik 1.0 – narzędzie optymalizujące proces dostępu do wiedzy

Zespół skupił się na wprowadzeniu innowacji procesowej, która umożliwiłaby Pracownikom szybszy dostęp do informacji. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż „średnio 80% pracowników w swojej codziennej pracy wykorzystuje dokumenty interpretacyjne oraz musi w tym celu korzystać z różnych źródeł informacji, co przekłada się na czasochłonność tego procesu. Wyniki ankiety ewidentnie wskazują na istniejącą potrzebę (średnio około 90% odpowiedzi

TAK) wprowadzenia rozwiązania w zakresie dostępu do ww. dokumentów.”⁹

Rekomendacje zespołu skupiają się na usprawnieniu procesu dostępu do wiedzy, w tym pism przychodzących do danej komórki MJWPU. Zaproponowano stworzenie narzędzia pełniącego funkcję bazy wiedzy o nazwie Mazovik 1.0, pozwalającego na wyszukiwanie potrzebnych informacji, w tym konkretnych pism, filtrowania po dacie albo słowach-kluczach (tagach).

MAZOVIK 1.0 – DOSTĘP DO WIEDZY

Zgodnie z doświadczeniami SEFS kluczowe w kontaktach z Beneficjentem są otwartość, słuchanie i wzajemne uczenie się. Mazovik 1.0 stanowi egemplifikację powyższych zasad, czyniąc z MJWPU organizację uczącą się.

⁹ [w:] A. Zalewska, D. Piłacińska, P. Wierzbicki, *Mazovik 1.0 – narzędzie optymalizujące procesu dostępu do wiedzy*, Warszawa 2018, str. 4.

W obecnym kształcie Mazovik 1.0 zawiera:

- interpretacje Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju
- opinie instytucji państwowych, np. Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Izby Skarbowej, Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta, Krajowej Instytucji Wspomagającej itd.
- opinie Zespołu Radców Prawnych Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych
- notatki ze spotkań grup roboczych (ds. finansowych, edukacyjnych itd.)
- skany korespondencji mailowej, np. z IP, KIW itd.
- pisma zawierające informacje zwrotne z audytu Komisji Europejskiej.

4. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych

Kolejny z zespołów problemowych skupił się na usprawnieniu systemu obiegu dokumentów przez wprowadzenie obiegu elektronicznego. Zdaniem członków zespołu „istotą elektronicznego obiegu dokumentów jest stworzenie wspólnej przestrzeni dla całości tworzonej dokumentacji. Przede wszystkim jest to sposób na zebranie pełnej informacji o dokumentacji w jednym, centralnym miejscu. Może to być platforma, baza lub domena z określonymi zasadami dostępu. Każdy dokument zostaje wprowadzony jako postać elektroniczna, następnie pokonuje te same etapy co w przypadku tradycyjnej formy obiegu dokumentów, które z kolei są odnotowywane i zestawiane.”¹⁰

¹⁰ [w:] I. Kubicka, A. Kuczyńska, Sz. Grajek, K. Ostrowski, *Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych*, Warszawa 2018, str. 4.

Rekomendacje zespołu skupiają się na obiegu dokumentów w Instytucji. Zaproponowano wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów – stworzenie przestrzeni dla całej dokumentacji. Pozwoli to zdaniem zespołu na dostęp do dokumentów z każdego miejsca, 24 h/dobę, zabezpieczenie przed utratą danych, ujednolicenie informacji oraz oszczędność czasu i środków finansowych.

Rysunek 4. **Koszty zarządzania dokumentami**



Źródło: [w:] *Elektroniczna archiwizacja i obieg dokumentów w polskich biurach – dziś i jutro*, Office Manager, Warszawa 2015.

5. Wzmocnienie potencjału kadrowego MJWPU. System oceny pracowniczej w kontekście rozwoju potencjału kadrowego MJWPU na potrzeby budowy modelu współpracy z Beneficjentami opartego na dialogu, zaufaniu i partnerstwie

Zespół problemowy skupił się na procesie oceny pracowniczej, bowiem założono, że tylko kompetentny, zaangażowany i zmotywowany zespół Pracowników jest zdolny do wdrożenia modelu współpracy z Beneficjentami opartego na dialogu, zaufaniu i partnerstwie. „Jednym z głównych procesów, obejmujących swoim zakresem problematykę rozwoju kadry, jest w teorii zarządzania organizacją proces oceny pracowniczej. (...) Ocenianie stało się narzędziem nie tylko określenia tego, co pracownik zrobił, ale także tego, czego organizacja oczekuje od niego w przyszłości. Tak pojęty system oceny stanowi ważne narzędzie do wykorzystania w procesie strategicznego zarządzania kadrą, w tym do określenia systemu motywacyjnego oraz tworzenia indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników. Wskazuje się również, że system oceny pracowniczej jest jednym z najistotniejszych elementów zarządzania organizacją i ludźmi, w sposób kompleksowy wpływającym na funkcjonowanie firmy oraz jej pracowników.”¹¹

Rekomendacje zespołu skupiają się na organizacji procesu oceny pracowniczej oraz wsparcia ich rozwoju. Zaproponowano wprowadzenie zmian do systemu oceny pracowniczej przez:

¹¹ [w:] K. Banasiak, M. Beszczyńska-Kamecka, D. Czejarek, M. Grabkowska, M. Marciniak, *Wzmocnienie potencjału kadrowego MJWPU. System oceny pracowniczej w kontekście rozwoju potencjału kadrowego MJWPU na potrzeby budowy modelu współpracy z beneficjentami opartego na dialogu, zaufaniu i partnerstwie*, Warszawa 2018, str. 2-3.

- uściślenie związku indywidualnej oceny pracowniczej z celami komórek organizacyjnych;
- przeszkolenie ocenianych w zakresie dokonywania oceny Pracowników;
- dokonanie korekt w istniejącym formularzu oceny, m.in. włączenie zaleceń rozwojowych z poprzedniego okresu oraz określenie form, w jakich realizowane będą potrzeby rozwojowe.

FUNKCJA OCENY

*Ocena pracownicza ma sens, gdy pozwala uświadomić pracownikowi jak jest postrzegany przez swojego przełożonego, umożliwia mu odkrycie jego potencjału – określenie w czym jest dobry, które zadania wykonuje doskonale, a w jakim kierunku powinien się rozwijać i jakie wyzwania go czekają. Dobrze przeprowadzony proces oceny powinien przyczyniać się do podniesienia motywacji do dalszej pracy – głównie poprzez pozytywny feedback i konstruktywną krytykę oraz poznanie indywidualnych czynników **motywujących** danego pracownika.*

Umożliwia także stworzenie dobrego zespołu, w którym ludzie realizują powierzone im zadania i cele, zespołu, gdzie panuje dobra atmosfera, wsparcie i współpraca, a suma niezbędnych kompetencji jest wyższa niż suma bieżących potrzeb. W konsekwencji, ocena pozwala na poprawę jakości pracy – przełożeni wiedzą czego i jak wymagać. Ocena powinna być wartością dla pracownika i jego przełożonego, a nie jedynie stresującym wydarzeniem, które nic nie wnosi.

[w:] Irena Dąbrowska-Pięda, *Sens i nonsens oceny pracowniczej*, Artykuł w HRPolska z 24.05.2014. Dostępność – 27.11.2018: <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/sens-i-nonsens-oceny-pracowniczej>

6. Jednolity i jasny system informowania Wnioskodawców/ Beneficjentów

Kolejny z zespołów problemowych skupił się na komunikacji z Beneficjentami – analizie procesu ich informowania, sposobach i etapach udzielania informacji – od momentu aplikowania do rozpoczęcia realizacji projektu. Wskazano momenty, w których MJWPU kontaktuje się z Beneficjentami oraz zdefiniowano wykorzystywane kanały komunikacji. Wskazano też dobre praktyki w zakresie stosowanych rozwiązań, do których należą: „sposób planowania konkursów, współpraca z ekspertami przy opracowywaniu kryteriów wyboru projektów, spotkania ekspertów przed konkursem celem

wspólnego uzgodnienia interpretacji kryteriów oceny i wyboru projektów, wprowadzenie kart ocen w wersji elektronicznej tworzące fundamenty

O JĘZYKU FUNDUSZY

Z powodu nowości i niezrozumiałości samej tematyki Polacy podchodzą do tekstów o funduszach jak do okna, przez które chcą spojrzeć na odległy krajobraz. Naszym zadaniem jest sprawić, by to okno spełniało swoją funkcję jak najlepiej. Tę metaforę można rozwinąć. Na przykład jeśli szyba będzie zamglona, patrzący nie dojrzy w dali niczego konkretnego. Jeśli szkło będzie miało skazy i deformacje – widok okaże się śmieszny lub przerażający. A gdy okno będzie brudne – krajobraz nikomu się nie spodoba. Teksty o Funduszach Europejskich muszą być zatem przejrzyste jak szkło. Nie mogą zwracać na siebie uwagi, zatrzymywać naszego wzroku, odciągać nas od tematu i razić jakością wykonania. Nie mogą też przypominać artystycznych witraży. Może byłyby i piękne, ale świat, który by pokazywały, nie byłby przecież prawdziwy.

[w:] J. Miodek, M. Maziarz, T. Piekot, M. Poprawa, G. Zarzeczny, *Jak pisać o Funduszach Europejskich?*, Warszawa 2010, str. 8-9.

przekształcenia się instytucji publicznych w organizacje inteligentne oraz panelowa ocena projektów”.¹²

Rekomendacje zespołu skupiają się na procedurach związanych z informowaniem Beneficjentów o rozstrzygnięciach konkursów.

Zaproponowano:

- poprawę funkcjonowania infolinii przez szkolenia dla Pracowników
- uproszczenia języka w jakim formułowane są kryteria wyboru projektów
- ujednolicenie sposobu rozumienia przez ekspertów kryteriów wyboru projektów – w tym powołanie zespołu, którego celem byłoby opracowanie szczegółowych i jednolitych interpretacji najbardziej problematycznych kryteriów
- wprowadzenie mechanizmów umożliwiających porównywanie kart oceny merytorycznej pomiędzy sobą
- zapewnienie jednolitego systemu przekazywania bieżących interpretacji i aktualizacji dokumentów programowych dla wszystkich Pracowników.

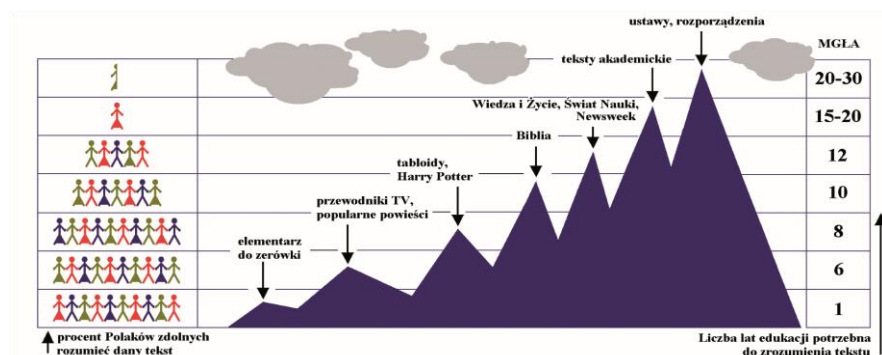
Baza wiedzy – czytelność tekstu

Jednym z aspektów, który warto brać pod uwagę przygotowując materiały adresowane do Beneficjentów (i nie tylko), jest **wskaźnik FOG**, czyli indeks czytelności języka, który ma na celu określenie stopnia przystępności tekstu. Jego wartość oznacza liczbę lat edukacji potrzebnych do zrozumienia tekstu, np. wartość FOG=8 dla przykładowego tekstu oznacza, że tekst ten będzie

¹² [w:] B. Bielawska, K. Sobierski, S. Szelać, D. Trojanowska, *Jednolity i jasny system informowania wnioskodawców/beneficjentów*, Warszawa 2018, str. 29.

zrozumią dla absolwentów szkoły podstawowej i osób o wykształceniu ponadgimnazjalnym (8 oznacza liczbę lat edukacji konieczną dla właściwego zrozumienia tekstu).

Rysunek 5. Poziom trudności tekstów a ich rozumienie



Źródło — [w:] J. Miodek, M. Maziarz, T. Piekot, M. Poprawa, G. Zarzeczny, *Jak pisać o Funduszach Europejskich?*, Warszawa 2010, str. 24.

Przed publikacją zaproszenia czy informacji prasowej – warto sprawdzić FOG przygotowanego tekstu. Przy czym należy pamiętać o zasadzie, że im szersza grupa potencjalnych odbiorców – tym czytelniejszy i bardziej przystępny powinien być komunikat.

W określeniu FOG dla danego tekstu pomogą nam **darmowe aplikacje**. Na stronach **www.jasnopis.pl** czy **www.logios.pl** są dostępne aplikacje, które umożliwiają samodzielne sprawdzenie czytelności tekstu. O ile zrozumiałe jest, że FOG dla wytycznych czy samych programów będzie na wysokim poziomie, o tyle informacja z zaproszeniem do udziału w szkoleniu czy też same materiały szkoleniowe powinny być zdecydowanie bardziej dostępne. Tymczasem niejednokrotnie wskaźnik FOG dla zamieszczanych tekstów

wynosi powyżej 18 lat edukacji, co oznacza **poziom studiów doktoranckich**.

Rysunek 6. **Logios**

Jak działa Logios?

1. Logios korzysta w tej chwili z indeksu FOG-PL. Jest to wzór R. Gunninga, ale dostosowany do właściwości polszczyzny.
2. FOG, czyli mglistość języka, to cecha, która utrudnia percepcję tekstu. Jej poziom zależy od długości zdań i długości wyrazów.
3. Logios ocenia mglistość tekstu, a następnie pokazuje, jakie trzeba mieć wykształcenie, by lektura nie sprawiała problemów.

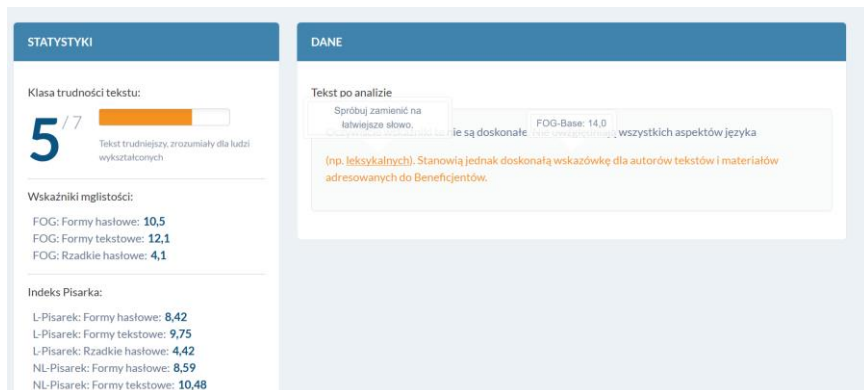
Co wskazuje FOG?

- przystępność na poziomie szkoły podstawowej	FOG 1-6
- przystępność na poziomie gimnazjum	FOG 7-9
- przystępność na poziomie szkoły średniej	FOG 10-12
- przystępność na poziomie studiów licencjackich	FOG 13-15
- przystępność na poziomie studiów magisterskich	FOG 16-17
- przystępność na poziomie studiów doktoranckich	FOG 18-21
- wymagany doktorat	FOG 22 i więcej

Źródło – www.logios.pl

Z kolei aplikacja JASNOPIS pozwala nie tylko na określenie poziomu trudności tekstu, ale też podpowiada jak konkretny fragment uprościć.

Rysunek 7. Jasnopis



Źródło – www.jasnopis.pl

Oczywiście wskaźniki te nie są doskonałe. Nie uwzględniają wszystkich aspektów języka (np. leksykalnych). Stanowią jednak doskonałą wskazówkę dla autorów tekstów i materiałów adresowanych do Beneficjentów.

Kolejną kwestią, którą należy uwzględnić w ramach realizacji projektów współfinansowanych ze środków europejskich, są potrzeby osób z niepełnosprawnościami. W zakresie języka pomocny jest materiał pt. „Europejskie standardy przygotowania tekstu łatwego do czytania i zrozumienia”¹³, przygotowany przez organizację Inclusion Europe – Europejskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych i ich Rodzin. Utworzono go, aby ułatwić rozumienie informacji osobom niepełnosprawnym intelektualnie. Standardy te mogą być również użyteczne do przygotowania informacji łatwych do zrozumienia przeznaczonych dla innych osób. Na przykład dla osób, dla których język polski nie jest językiem ojczystym osób, które mają trudności z czytaniem. Znajdziemy tam szereg wskazówek w zakresie informacji pisanej, elektronicznej, video i audio.

¹³ [w:] Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, Warszawa 2010. Dostępność - https://rownosc.info/media/uploads/biblioteka/publikacje/informacja_dla_wszystkich_tekst.pdf

IV. REKOMENDACJE

W świetle przeprowadzonych badań i działań projektowych – za optymalne warunki kadrowe, prawno-organizacyjne, techniczne i lokalowe do budowania trwałej współpracy z Beneficjentami uznaliśmy opisane poniżej czynniki. W dużej mierze można je odnaleźć także w podejściu Szwedzkiej Rady ds. EFS. Budowanie współpracy opartej na partnerstwie i zaufaniu jest kluczem do dobrego, wzajemnego funkcjonowania Beneficjentów i Instytucji Pośredniczących/Wdrażających. Dodatkowo, prokliencka postawa, czas na wspólne spotkania i rozmowy o realizowanych projektach mogą przyczyniać się do sukcesów odnoszonych nie tylko przez Beneficjentów, ale także same Instytucje.

Aby wymienione wyżej czynniki rzeczywiście przyczyniały się do budowania trwałej współpracy, konieczne jest uporządkowanie wewnętrznych procedur i przepisów prawa, po to, aby były one czytelne i klarowne i nie budziły wątpliwości interpretacyjnych zarówno po stronie Beneficjentów, jak i Pracowników. Współpraca pomiędzy Pracownikami Instytucji Pośredniczącej, spójność zasad i reguł stosowanych przez wszystkie komórki obsługujące Beneficjentów, zwrot ku Beneficjentowi i jego problemom, zaufanie i partnerstwo, a do tego – czas potrzebny na wzajemne poznanie się – są gwarantem zbudowania efektywnej współpracy służącej osiągnięciu celów projektów, którą za partnerem ponadnarodowym można określić mianem „profesjonalnej bliskości”.

Rekomendacje kadrowe

Poniżej znajdują się rekomendacje dotyczące warunków kadrowych niezbędnych do właściwego wdrożenia modelu trwałej współpracy z Beneficjentami – „IN PLUS”. Przez warunki kadrowe rozumie się zatrudnione osoby i posiadane przez nie kompetencje oraz kwalifikacje.

REKOMENDACJE:

Aby zbudować trwałą współpracę z Beneficjentami, powinny być spełnione następujące warunki **w obszarze kadrowym**:

- wzmacnianie **kultury dzielenia się wiedzą** – wymiana doświadczeń między Pracownikami, opracowywanie wspólnych dla instytucji interpretacji przepisów i udostępnianie ich, zacieśnianie współpracy pomiędzy wydziałami, opracowywanie handbook'ów, lekcji projektowych itd.
- **opiekunowie projektów** – ograniczenie zmian opiekunów w trakcie realizacji projektów do niezbędnego minimum, zmniejszenie liczby projektów przypadających na jednego opiekuna, co np. skróci czas rozpatrywania wniosków o płatność. Zapewnienie dobrego przepływu informacji pomiędzy opiekunami, gdy dochodzi do ich zmiany, np. przez opracowanie check listy, wspólne spotkania
- stałe **podnoszenie kompetencji przez Pracowników**, aktualizacja wiedzy/umiejętności
- zapewnienie **zastępowalności podczas nieobecności Pracowników**, informowanie Beneficjentów o dłuższych nieobecnościach i wskazanie osoby do kontaktu, czasowa rotacja Pracowników między wydziałami w sytuacjach, kiedy w którymś wydziale jest w danym okresie większe obciążenie pracą
- budowanie właściwej **postawy wobec Beneficjentów** – postawa prokliencka:
 - a. określenie standardów współpracy z Beneficjentami,
 - b. realne uwzględnienie aspektów związanych z postawą wobec Beneficjentów w ramach oceny pracowniczej,

- c. cykliczne badanie satysfakcji Beneficjentów,
 - d. cykliczne badanie jakości współpracy z Beneficjentami, zgodności z określonymi w tym zakresie standardami – np. w formule Mystery Shopper
- zapewnienie **możliwości konsultowania** założeń projektu zarówno na etapie realizacji, jak i na etapie aplikowania o środki – oddelegowanie Pracowników.

Rekomendacje prawno-organizacyjne

Poniżej znajdują się rekomendacje dotyczące warunków prawno-organizacyjnych niezbędnych do właściwego wdrożenia modelu trwałej współpracy z Beneficjentami – „IN PLUS”. Przez warunki organizacyjne rozumie się strukturę funkcjonowania instytucji i jej poszczególnych komórek, zaś przez warunki prawne rozumie się przepisy prawa regulujące działanie instytucji – zewnętrzne i wewnętrzne.

REKOMENDACJE:

Aby zbudować trwałą współpracę z Beneficjentami, powinny być spełnione następujące **warunki prawno-organizacyjne**:

- poprawa **czytelności regulacji prawnych** (brak wątpliwości interpretacyjnych w zakresie przepisów związanych z wdrażaniem funduszy unijnych)
- **upraszczanie języka komunikatów/dokumentów** adresowanych do Beneficjentów – jednym ze sposobów upraszczania jest zastępowanie trudnych wyrazów ich prostszymi odpowiednikami lub wyjaśnianie ich w tekście. Pomocny jest też słowniczek trudniejszych pojęć. Ustawy czy akty

prawne mogą być cytowane w przypisie, zaś w przypadku tekstów, których nie można uprościć – warto dodać do nich streszczenie

- **zmniejszenie częstotliwości zmian w dokumentach** programowych i regulujących wdrażanie funduszy do niezbędnego minimum, blokowe wprowadzanie zmian
- wspólne dla wszystkich wydziałów danej instytucji **interpretacje przepisów** – udostępnianie interpretacji Beneficjentom
- **uelastycznienie godzin pracy**, aby umożliwić np. Beneficjentom z III sektora spotkanie z opiekunem czy konsultację dokumentów.

Rekomendacje techniczne i lokalowe

Poniżej znajdują się rekomendacje dotyczące warunków technicznych i lokalowych niezbędnych do właściwego wdrożenia modelu trwałej współpracy z Beneficjentami – „IN PLUS”. Przez warunki techniczne rozumie się wyposażenie instytucji w przedmioty i urządzenia potrzebne do skutecznego wdrożenia modelu „IN PLUS”, zaś przez warunki lokalowe rozumie się zapewnienie optymalnej przestrzeni do budowania trwałych relacji z Beneficjentami.

REKOMENDACJE:

Aby zbudować trwałą współpracę z Beneficjentami, powinny być spełnione następujące **warunki techniczne i lokalowe**:

- stworzenie **sali spotkań przyjaznej dla Beneficjentów** – każdy wydział mający bezpośredni kontakt z Beneficjentem powinien mieć dostęp do pokoju, miejsca umożliwiającego organizację spotkań z Beneficjentami

- aranżacja **przyjaznej przestrzeni dla Pracowników** (pokoje, korytarze, kuchnia), umożliwiającej budowanie wewnętrznej wspólnoty między Pracownikami
- **usprawnianie systemów informatycznych**, z których korzystają nie tylko Beneficjenci, ale też Pracownicy (np. generatory wniosków). Uwzględnienie aspektów „user friendly”
- **umożliwienie opiekunom i Beneficjentom częstszych spotkań** w celu konsultacji założeń projektu, rozwiązywania bieżących problemów projektowych
- umieszczanie na stronie internetowej **materiałów szkoleniowych, prezentacji, interpretacji** itd. i/lub uruchomienie **newslettera dla Beneficjentów**.

Działania/nakłady/zmiany konieczne do wdrożenia modelu „IN PLUS”

Warunkiem brzegowym wdrożenia modelu „IN PLUS” jest status instytucji zaangażowanej w implementację funduszy unijnych i współpracującej z Beneficjentami w zakresie realizacji projektów.

Rozwiązanie zbudowano w sposób umożliwiający wdrożenie modelu przy wykorzystaniu zasobów własnych instytucji. Proces jego implementacji ułatwią wówczas narzędzia znajdujące się w niniejszym opracowaniu. Doświadczenia projektowe wskazują jednak, że zaangażowanie podmiotu zewnętrznego może zagwarantować bezstronność prowadzonych działań i stanowi wartość dodaną dla samej instytucji oraz jej pracowników. Zakres współpracy z podmiotem zewnętrznym uzależniony jest oczywiście od potrzeb oraz

możliwości finansowych czy kadrowych instytucji. Wśród podmiotów zewnętrznych, które mogłyby zrealizować poszczególne elementy modelu „IN PLUS”, warto wymienić uczelnie, firmy konsultingowe, instytucje szkoleniowe posiadające potencjał kadrowy z obszaru zarządzania, HR czy szeroko pojętego rozwoju.

Czas niezbędny do wdrożenia modelu „IN PLUS” w wersji minimalnej wynosi około 8 miesięcy, zaś w wersji maksymalnej – ok. 16-18 miesięcy. Jest to uzależnione od wielkości instytucji, jej struktury, potrzeb, liczby pracowników itp. Należy wówczas odnieść długość trwania poszczególnych etapów (audyt, program rozwojowy pracowników i instytucji, wdrożenie) do powyższych elementów.

Skuteczna implementacja modelu „IN PLUS” może wymagać – z organizacyjnego punktu widzenia – dostosowania wewnętrznych procedur i regulaminów, w tym na przykład regulaminu pracy czy wynagradzania. Ostateczny zakres tych zmian jest uzależniony od potrzeb i możliwości instytucji w zakresie wdrożenia poszczególnych rozwiązań.

V. DOBRE PRAKTYKI

Doświadczenia szwedzkie

„PROFESJONALNA BLISKOŚĆ”¹⁴ – JAK ZARZĄDZAĆ EUROPEJSKIM FUNDUSZEM SPOŁECZNYM W SZWECJI 2014-2020

Szwedzka Rada EFS jest agencją rządową w Ministerstwie Zatrudnienia oraz Instytucją Zarządzającą Europejskim Funduszem Społecznym i FEAD w Szwecji. Szwedzka Rada EFS zatrudnia około 130 Pracowników w ośmiu regionalnych biurach w całym kraju, z siedzibą w Sztokholmie (Gävle). Dyrektorem agencji jest Pan Lars Löw, Dyrektor Generalny.¹⁵

W ostatnich latach szwedzki rząd zapowiedział, że chce prowadzić **politykę kierowania państwem opartą na zaufaniu**. Dotychczasowy rodzaj zarządzania przyczynił się do zbyt dużego skupienia na administracji i szczegółowej kontroli Pracowników oraz braku umiejętności korzystania z ich kompetencji.

Zakres sprawowania władzy reguluje *Kodeks postępowania administracyjnego*. Prawo gwarantuje podmiotowość prawną każdej osobie kontaktującej się z władzami, przez co również rozumie się szybki i ukierunkowany na usługę proces, informację w trakcie trwania procesu oraz pewność, że osoby

¹⁴ W języku szwedzkim "professionell närhet" - sposób myślenia i działania oparty na bliskiej i partnerskiej współpracy urzędników z beneficjentami.

¹⁵ Opis modelu działania Szwedzkiej Rady EFS został przygotowany przez Przedstawiciela Szwedzkiej Rady.

rozumieją wydaną decyzję, przyczynę tej decyzji i że są one uprawnione do odwołania.

Niedawno rząd szwedzki utworzył tzw. „**Delegację Zaufania**”, mając na celu misję opracowania modelu kierowania krajem, który jest w większym zakresie oparty na zaufaniu – zarządzanie poprzez zaufanie. W praktyce zarządzanie oparte na zaufaniu oznacza kontrolę opartą na zaufaniu, czyli mającą na celu zmniejszenie niepotrzebnego nadzoru w działaniach finansowanych ze środków publicznych oraz efektywniejsze wykorzystanie umiejętności Pracowników w celu zapewnienia wysokiej jakości usług świadczonych obywatelom.

Kiedy rozpatrujemy sposób, w jaki Szwedzka Rada ds. EFS współpracuje z projektodawcami w celu osiągnięcia celów Europejskiego Funduszu Społecznego w Szwecji, przekonujemy się, że już od co najmniej od 2007 roku pracuje **zgodnie z definicją zarządzania opartego na zaufaniu**, skupiając się na celach projektu i potrzebach użytkownika końcowego/beneficjenta. Każdy poziom decyzyjny w instytucji aktywnie działa, aby stymulować współpracę i mieć wzgląd na całościową perspektywę. Buduje również relacje oparte na zaufaniu oraz stara się zapewnić wykorzystanie potencjału, integralność i dobrą reputację. Możemy nazwać to "profesjonalną bliskością".

Europejski Fundusz Społeczny w Szwecji 2014–2020

Nadrzędnym celem programowym Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020 jest udział w dobrze funkcjonującym rynku pracy oraz podtrzymywanie wysokiego poziomu zatrudnienia długookresowego. Wizją Szwedzkiej Rady ds. EFS jest zmiana rynku pracy.

Projekty z Funduszu Społecznego finansowane są w ramach konkursów na wnioski aplikacyjne lub w niektórych przypadkach w ramach konkursów na składanie ofert. Projektodawcami mogą być instytucje publiczne, prywatne, organizacje pożytku społecznego, poza osobami fizycznymi.

Całkowity poziom dofinansowania w programie wynosi 50%, współfinansowanie może mieć charakter publiczny lub prywatny. Poziom dofinansowania jest uzależniony od rodzaju konkursu, osi priorytetowej i grup docelowych. W Szwecji w ramach współfinansowania projektu można ująć dodatki dla uczestników, środki pieniężne lub rzeczowe, takie jak personel, sprzęt itd.

Szwedzki EFS obejmuje jeden krajowy Program Operacyjny, wdrażany jako plan działania dla całego kraju i poszczególnych regionów.

Program Operacyjny składa się z 3 osi priorytetowych:

- 1) **Rozwój umiejętności** – powinien przyczyniać się do zatrudnienia, wzrostu gospodarczego i zrównoważonego życia zawodowego. Inicjatywa obejmuje rozwój kompetencji w celu zaspokojenia potrzeb rynku pracy dla lepiej wykwalifikowanej siły roboczej. Oznacza to również wzmocnienie powiązań między edukacją, szkoleniem a życiem zawodowym. Projekty w obrębie tej osi koncentrują się na miejscach pracy i osobach zatrudnionych, nawet jeśli możliwe jest uwzględnienie osób znajdujących się w gorszej sytuacji i osób bezrobotnych. Około 30% programu.
- 2) **Usprawnione zatrudnianie** – ma na celu ułatwiać młodzieży, osobom długotrwale bezrobotnym, osobom z zaburzeniami czynnościowymi, nowo przybyłym migrantom oraz osobom długotrwale chorym zdobywanie zatrudnienia lub zwiększać ich szanse na znalezienie pracy. Przykłady inicjatyw projektowych

obejmują edukację i szkolenia, organizację pracy i dopasowanie do potrzeb, rehabilitację zawodową oraz inicjatywy przygotowawcze, na przykład walidację kompetencji. Około 70% programu.

- 3) **Inicjatywa na rzecz zatrudniania młodzieży** (The Youth Employment Initiative) skierowana jest do regionów w UE, które w 2012 roku miały stopę bezrobocia wśród młodzieży (15-24 lat) powyżej 25 procent. W Szwecji są to regiony Szwecji Południowej, Szwecji Północnej, Centralnej oraz Środkowej Norlandii. Projekty w ramach YEI zakończą się w połowie 2018 r.

Finansowanie 2014-2020

Fundusz Społeczny

- 723 miliony euro z EFS
- 723 miliony euro z budżetu szwedzkiego

Inicjatywa na rzecz młodzieży

- 44 miliony euro z EFS na inicjatywę na rzecz młodzieży
- 44 miliony euro współfinansowania z budżetu Szwecji
- 44 miliony euro z Komisji Europejskiej

Alokacja środków – 25% środków przeznaczonych jest na poziomie krajowym, a 75% rozdysponowane regionalnie według wzoru opartego na liczbie mieszkańców, liczbie osób pracujących, liczbie osób bezrobotnych itd. O tej formule decyduje Komitet Monitorujący.

Zasady horyzontalne

Zasady horyzontalne w ramach Programu Operacyjnego są obligatoryjne, każdy zatwierdzony do dofinansowania projekt musi spełniać następujące kryteria:

- **Równość szans płci** – kobiety i mężczyźni mają te same prawa, możliwości i obowiązki.
- **Dostępność** – wzmacnianie dostępności na rzecz osób z niepełnosprawnościami, ich integracji w systemie edukacji i na rynku pracy,
- **Niedyskryminacja** – przeciwdziałanie dyskryminacji w zakresie płci, rasy, pochodzenia, religii, przekonań, niepełnosprawności, wieku czy orientacji seksualnej.
- **Zrównoważony ekologicznie rozwój** (opcjonalne, może być określany odrębnie dla poszczególnych konkursów) – gospodarka, która jest w stanie wygenerować wyższy poziom życia ludzi przy jednoczesnym ograniczeniu zagrożeń dla środowiska naturalnego.

Szwedzka Rada ds. EFS, poza własnymi kompetencjami w tych obszarach, złożyła również zamówienia na projekty wspierające, które mają współpracować z zatwierdzonymi projektami w celu zagwarantowania, że zasady horyzontalne są włączane do wszystkich projektów.

Wartość dodana i rezultaty

Fundusz Społeczny stanowi wartość dodaną dla polityki krajowej i regionalnej poprzez zapewnienie możliwości rozwoju i realizowania nowych pomysłów. Dlatego Fundusz Społeczny nie finansuje zwykłych/obowiązkowych działań, które realizowane są na poziomie krajowym, regionalnym lub lokalnym.

Projekty sfinansowane z EFS powinny wykazywać rozwój i rezultaty także po zakończeniu okresu realizacji projektu. Warto zatem rozważyć przed rozpoczęciem projektu, w jaki sposób rezultaty projektu będą rozpowszechniane i utrwalone.

Komitet Monitorujący, Partnerstwa w ramach Funduszy Strukturalnych

W Szwecji funkcjonuje jeden Krajowy Komitet Monitorujący na rzecz Europejskiego Funduszu Społecznego oraz osiem regionalnych partnerstw na rzecz funduszy strukturalnych (SFP – Structural Funds' Partnership). Partnerstwa składają się z przedstawicieli różnych środowisk: polityków wybranych z gmin i rad powiatowych, przedstawicieli organizacji rynku pracy, partnerów społecznych, administracji powiatowych, służb zatrudnienia, grup interesów i stowarzyszeń.

Regionalne partnerstwa na rzecz funduszy strukturalnych zwiększają znaczenie podejścia regionalnego i lokalnego w ramach Funduszu. Każde partnerstwo realizuje regionalny plan działania EFS dot. wykorzystania zasobów funduszu społecznego. Plany to dokumenty wykonawcze, oparte na analizie warunków regionalnych. Każdy plan regionalny obejmuje dwa (a czasami trzy) osie priorytetowe Funduszu Społecznego i koncentruje się na najważniejszych problemach, potrzebach i możliwościach, które wskazuje analiza regionalna.

Partnerstwo Funduszy Strukturalnych wskazuje priorytety spośród projektów, które zostały zatwierdzone przez Radę ds. EFS. Te priorytetyzacje są dla Rady wiążące przy podejmowaniu decyzji dotyczących projektów.

Metoda pracy i współpracy z Beneficjentami i Projektodawcami

Wszystkie ogłaszane konkursy są wspólnie opracowywane przez Sekretariat Partnerstw w ramach Funduszy Strukturalnych oraz regionalne jednostki Szwedzkiej Rady ds. EFS. Konkursy są tak skonstruowane, aby wychodzić naprzeciw wyzwaniom i możliwościom rozwoju zidentyfikowanym w regionalnych strategiach rozwoju jak również w Programie Operacyjnym dla EFS. Konkursy planowane są w czasie odpowiednim dla cyklu podejmowania decyzji przez SFP, a także w kwotach i procentach dofinansowania wynikających z rocznych budżetów programu EFS w budżecie krajowym oraz alokacją w regionach.

Proces przebiega podobnie jak w innych programach, tj. organizowane są spotkania informacyjne promujące konkursy. Ogłoszenia o konkursach publikowane są na stronie internetowej EFS i proces aplikacji odbywa się jedynie drogą elektroniczną. Organizowane są również spotkania i warsztaty z najistotniejszymi projektodawcami w regionach, tj. np. Krajowa Służba Zatrudnienia, Narodowa Agencja Ubezpieczeń Społecznych, przedstawiciele administracji regionów/powiatów, miast, organizacji pozarządowych i sektora ekonomii społecznej.

Procedura oceny jest zgodna zarówno z kryteriami założonymi w Programie Operacyjnym, jak i kryteriami opracowanymi przez Komitet Monitorujący. Kryteria wyboru projektów EFS są ogólnokrajowe i takie same we wszystkich regionach. **W trakcie trwania oceny**, urzędnicy (koordynatorzy i kontrolerzy finansowi) często spotykają się z Beneficjentami, aby zapoznać się ze składanymi projektami, również w celu ich uzupełnienia o brakujące elementy bądź wprowadzenia niezbędnych poprawek. Jednakże uzupełnienia mogą być tylko nieznaczne, nie ma możliwości zmiany wniosku aplikacyjnego jeśli został sporządzony błędnie. W zakresie wniosków aplikacyjnych, które pomyślnie przejdą etap oceny i spełniają kryteria, zanim zostanie przyznane dofinansowanie, IZ przekazuje je do sekretariatu Partnerstwa w ramach

Funduszy Strukturalnych celem przeprowadzenia „konsultacji regionalnych”, podczas których sprawdza się, czy dany projekt wpisuje się w strategię regionalną. W przypadkach, w których projekt nie spełnia kryteriów, bądź też nie spełnia wymogów jakościowych, Pracownicy Rady spotykają się z Beneficjentami celem omówienia z nimi wyników naboru. Ma to na celu wsparcie oraz edukację Beneficjentów w zakresie przygotowywania wniosków aplikacyjnych, tak aby unikali popełnianych błędów oraz zwiększyli swoje szanse na spełnienie kryteriów naboru w kolejnych konkursach.

W okresie trwania konkursów **zwykle organizowane są spotkania z każdym projektodawcą**. Często chcą rozmawiać o swoich pomysłach, dzięki temu możliwe jest wskazanie im celu danego konkursu, rodzajów działań, które są możliwe do realizacji i spełniają warunki kwalifikowalności oraz jak pracować z zasadami horyzontalnymi itd. Procedura oceny jest jednak zgodna z kryteriami ustalonymi w Programie Operacyjnym i Komitecie Monitorującym. Kryteria oceny mają charakter ogólnokrajowy i taki sam dla EFS we wszystkich regionach.

Ocena, monitoring i ewaluacja

Ocena wniosku o dofinansowanie projektu

Wszystkie wnioski są oceniane pod kątem danego konkursu, tzn. cele projektu, grupy docelowe i metody projektowe są odpowiedzią na oczekiwane rezultaty i wyniki zawarte w konkursie.

W programie operacyjnym EFS istnieje kilka krajowych kryteriów dla różnych osi priorytetowych. Te krajowe kryteria zostały z kolei rozwinięte w pewnego rodzaju listę kontrolną, która jest narzędziem oceny. Nie używamy systemu punktowego z ocenami, ale oceniamy, jak dany wniosek aplikacyjny spełnia różne kryteria. Projekty mogą spełniać kryteria według skali: niezatwierdzony (odrzuć wniosek), dobry, bardzo dobry i doskonały.

Przykładowe kryteria to:

- Cele i działania
- Analiza problemów i potrzeb
- Zdolność i kompetencje organizacji projektodawcy
- Własność i zapotrzebowanie na rezultaty, jak dobrze projekt jest zakorzeniony w kontekście regionalnym / lokalnym
- Kwalifikacja kosztów i opłacalność projektu
- Równość szans
- Standard „gender mainstreaming”
- Ewaluacja.

Kryteria horyzontalne w zakresie równości płci, niedyskryminacji i dostępności są obowiązkowe dla wszystkich projektów i muszą być opisane w analizie problemów, w działaniach i celach określonych dla projektu. Wszystkie projekty powinny korzystać z europejskiej normy w zakresie włączania problematyki płci do głównego nurtu polityki.

W ramach ogólnej oceny projektu, kontrola pierwszego stopnia współpracuje z koordynatorem w zakresie Planu Oceny Ryzyka. Dotyczy to zdolności administracyjnych i finansowych, ale także podkreśla ryzyko związane z procedurami udzielania zamówień, przepływem środków pieniężnych, umiejętnościami administracyjnymi itd. Plan ten zostanie połączony z planem kontroli finansowej, gdy projektodawcy rozpoczną składanie wniosków o płatność.

W trakcie okresu oceny urzędnicy Rady (koordynatorzy i kontrola finansowa) często spotykają się z wnioskodawcami, aby pogłębić wiedzę na temat wniosku o dofinansowanie projektu, ale także po to aby dać możliwość uzupełnienia lub dostosowania wniosku, jeśli czegoś brakuje. Jednakże uzupełnienia muszą być niewielkie, nie ma możliwości zmiany wniosku, jeśli

nie zostanie uznany za formalnie poprawny lub jeśli pomysł na projekt zostanie uznany za poza zasięgiem PO i konkursu.

Po dokonaniu oceny zatwierdzone wnioski są przekazywane Sekretarzowi SFP, gdzie przeprowadzane są tzw. "regionalne konsultacje" na ile projekt odpowiada strategii regionalnej, zanim SFP podejmie ostateczną decyzję w sprawie projektów, które zostaną uprzywilejowane (sprioretyzowane) i zatwierdzone do realizacji. W przypadku konkursów ogólnokrajowych członkowie SFP nie uczestniczą, Rada ds. EFS podejmuje decyzje i określa priorytety. Jeśli wniosek nie spełnia kryteriów lub warunków określonych w konkursie lub jego jakość jest niewystarczająco dobra, zwykle odbywają się spotkania z wnioskodawcą, aby porozmawiać o wynikach oceny. Ma to usprawnić wyciąganie wniosków i poprawić jakość aplikacji do następnego konkursu.

Monitoring i działania następcze

Komitet Monitorujący śledzi i monitoruje postęp realizacji Programu Operacyjnego i do pewnego stopnia także projekty ogólnokrajowe. Na szczeblu regionalnym SFP śledzi postępy w realizacji projektów oraz na ile ich rezultaty są odpowiedzią na określone wyzwania dla regionu.

To Rada ds. EFS jest odpowiedzialna za działania następcze i monitorowanie pojedynczego projektu. Każdy projekt raportuje miesięcznie wskaźniki do Agencji ds. Statystyk Szwecji (Statistics Sweden). Są to wskaźniki na poziomie uczestnika (ile osób, ile godzin spędzają w projekcie, kiedy skończą projekt i jaki będzie jego efekt np. będą pracować, studiować, itd.). Regularnie śledzone są postępy we wszystkich projektach, sposób pracy nad ich celami, ich metodami i uczestnikami.

W pracach następczych i monitorujących prowadzone są również prace nad wnioskiem o płatność. Zwykle wszystkie projekty składają wnioski o płatność co miesiąc, choć możliwe jest to co drugi lub trzeci miesiąc.

Razem z wydatkami, raportami prac personelu projektu, kopiami faktur i wpływów, projektodawcy sporządzają miesięczne sprawozdanie z przebiegu projektu. Raporty te są najpierw zatwierdzane przez koordynatora projektu w Radzie ds. EFS, a dopiero potem dokonywane są płatności.

Przeprowadzane są także wizytacje na miejscu. Wizytacje te mogą być wykonywane przez koordynatora lub kontrolera finansowego, albo jednego i drugiego jednocześnie.

Miesięczny monitoring, tj. sprawdzanie wniosków o płatność jest oczywiście uzupełniony poprzez kontakt e-mail, telefoniczny i dotyczy niemal wszystkiego, co jest problemem (w zależności od projektu). Niektóre projekty wymagają większego wsparcia niż pozostałe.

Ewaluacja

Ogólnie rzecz biorąc, wszystkie projekty będą podlegały zewnętrznej, ciągłej ewaluacji. W tym celu Szwedzka Rada ds. EFS dokonała wyboru podmiotu, aby zapewnić odpowiednią jakość ewaluacji i ewaluatorów. Beneficjenci mogą następnie korzystać z tego zamówienia i tworzyć podzamówienia.

Jest to nowy sposób, który będzie oczywiście oceniany. Celem bieżącej ewaluacji ma być zarówno podsumowanie i sformalizowanie. Ewaluacja jest nie tylko po to, by spojrzeć na wyniki, ale także na analizę procesu i metod, sugerować zmiany w działalności i wykorzystać je w procesie wzajemnego uczenia się projektodawców, zainteresowanych stron, Rady EFS, jak i Europejskiego Funduszu Społecznego.

Również nowością w okresie programowania 2014-2020 jest tak zwana „**ewaluacja klastrowa**” – rodzaj makro-ewaluacji opartej na ocenach wielu projektów. Ta ewaluacja klastrowa może być przeprowadzona na wszystkich projektach w jednym konkretnym konkursie lub projektach, które pracują na przykład z podobnymi metodami lub grupami docelowymi. Ewaluacja klastrowa umożliwia łączenie zdobytych doświadczeń, wyników, wypracowanych metod itd. na wyższym poziomie makro, ale nadal bardziej konkretnym niż przewidziana ocena programowania dla Funduszu Społecznego. Głównymi odbiorcami ewaluacji klastrowej są Rada ds. EFS, SFP, Komitet Monitorujący – i docelowo – UE.

Aktualnie realizowane są ewaluacje klastrowe dotyczące mobilności – tj. projektów dla młodzieży znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, projektów dla osób pracujących z migrantami oraz projektów dotyczących organizowania zdrowszych miejsc pracy. Nadal jest zbyt wcześnie, aby dostrzec jakiegokolwiek wyraźne trendy lub rezultaty tych ewaluacji. Ich skuteczność będzie mogła być oceniana za jakiś czas. Metody lub podejście do pracy z projektami można opisać i zdefiniować jako bliską współpracę (*professional proximity*).

Dobre wykonywanie pracy koordynatora i kontrolera pierwszego stopnia oznacza, że dany Pracownik wypełniający te funkcje musi „zbliżyć się” do projektów, którymi się opiekuje, aby zrozumieć ich specyfikę oraz wesprzeć projektodawcę w zakresie wypracowania rezultatów i wspólnego uczenia się. Metoda ta zakłada taką znajomość projektu, aby Pracownik Rady mógł służyć swą wiedzą i wsparciem, jeśli zajdzie taka potrzeba. Bliska współpraca daje również Pracownikom Rady i projektodawcom możliwość wzajemnego uczenia się.

W praktyce nie zawsze da się rozdzielić te role, jednakże nawet jeśli Pracownicy Rady pełnią funkcję kontrolera i/lub audytora projektu

najistotniejsze jest przeanalizowanie tego, w jaki sposób działania Rady wpisują się w udzielanie jak najlepszego wsparcia projektodawcy.

Wybór **roli wspierającej** przyczynia się do:

- wniesienia wkładu w regionalną i krajową strategię rozwoju,
- lepszego przełożenia na projekt strategii rozwoju regionu,
- gromadzenia wiedzy płynącej z realizowanych projektów. Jest to rola Instytucji Zarządzającej, która ponosi odpowiedzialność za setki prowadzonych projektów. Wiedza ta może być agregowana, a następnie włączana do głównego nurtu i przekazywana innym właściwym instytucjom/interesariuszom po to, aby kontynuować rozwój pracy nad metodami, interakcją itd.

Rola wspierająca zakłada również:

- aktywne działania na rzecz poprawy jakości projektów oraz ich rezultatów i efektów,
- działania, które zapobiegają ewentualnym błędom,
- jasne i proste informowanie projektodawców na temat procedur i wytycznych,
- spotkania z projektodawcami we wczesnej fazie, nawet przed zgłoszeniem projektu do konkursu,
- wypracowanie wygodnych metod i procedur, które w praktyce zapewnią lepsze warunki dla wdrażania rezultatów projektów i osiągnięcie długofalowych efektów,
- zaleca się, aby bez względu na okoliczności, dążyć do dialogu i spotkania z projektodawcą na poziomie projektowym, to znaczy w rzeczywistości, w warunkach funkcjonowania projektu.

Kluczowe w kontaktach z Beneficjentem są **otwartość, słuchanie i wzajemne uczenie się**. Reasumując, celem jest dążenie do pełnego

zrozumienia zasad działania Beneficjentów, i jeśli trzeba - wniesienia wkładu w ich rozwój. Istotne jest także zrozumienie, jakie działania chcą przeprowadzić Beneficjenci, tak aby w razie potrzeby naprowadzić ich na myślenie zgodne ze strategią zawartą w Programie Operacyjnym oraz strategią rozwoju regionalnego i krajowego itd.

Nacisk kładzie się na zidentyfikowanie głównego problemu i potrzeb realizacyjnych projektu, aby móc poświęcać więcej energii na zrozumienie na przykład działań, które będą podjęte w projekcie. W momencie, w którym potrzeby/problemy zostaną zdefiniowane, łatwiej będzie przedstawić efektywne rozwiązania zaistniałych problemów. Kiedy sens jest jasny – łatwiej zapewniać odpowiednią pomoc czy poradę odnośnie współpracy, trwałości, wdrażania i długoterminowych efektów. Z takim podejściem udaje się wspólnie pracować nad wyzwaniami zdefiniowanymi dla regionu oraz przygotowywać część wprowadzanych rozwiązań i przez to stale działać na siebie nawzajem, aby rozwijać cele instytucji i beneficjenta.

Szwedzka Rada ds. EFS pracuje także nad różnymi uproszczeniami dotyczącymi administracji i opcji kosztowych. Jednak pewna administracja/biurokracja jest zawsze konieczna i trudna do całkowitego zlekceważenia.

W okresie 2014-2020 Szwecja zdecydowała się na kilka różnych rodzajów uproszczeń dotyczących kosztów:

- stawki jednostkowe – płace (DA ESF 14.1)
- stawki jednostkowe – dodatki dla uczestników (współfinansowanie) (DA EFS 14.1)
- koszty pośrednie rozliczane ryczałtem na poziomie 15% (art. CPR art. 68.1b)
- kwoty ryczałtowe 40% (od stycznia 2018 r.)

- stawki jednostkowe przy organizacji projektów ponadnarodowych dotyczących mobilności młodzieży – Mobilność TN (CPR 67.5b).

Stawki jednostkowe w ramach wynagrodzeń dla Osi Priorytetowej I wyznaczane są:

- na podstawie statystyk płac krajowych pochodzących z Agencji ds. Statystyki Szwecji (agencja rządowa);
- na podstawie statystyk płacowych - prezentowanych przez Szwedzką Standardową Klasyfikację Zawodów 1996 (SSYK 96);
- SSYK porządkuje zawody w hierarchii opartej na dwóch głównych koncepcjach:
 - ✓ koncepcja rodzaju pracy
 - ✓ koncepcja umiejętności.

Stawki jednostkowe w Osi Priorytetowej 2 i 3 ustalane są przez:

- identyfikację pięciu odpowiednich i niezbędnych zawodów do prowadzenia operacji EFS w OP 2 i 3;
- kierownika projektu, pracownika projektu (o różnych umiejętnościach), księgowego projektu i administratora projektu;
- badanie zakończonych operacji w celu ustalenia odpowiednich statystyk płacowych, które należy uwzględnić przy obliczaniu stawek jednostkowych.

Stawki jednostkowe w Osi Priorytetowej 2 i 3, jako forma współfinansowania w projektach przez dodatki/świadczenia dla uczestników:

- stawki jednostkowe obliczone dla najczęściej wykorzystywanych dodatków w operacjach EFS na podstawie statystyk krajowych;
- stawki jednostkowe jako dodatki dla uczestników to:
 - ✓ świadczenia z pomocy społecznej
 - ✓ dotacje na działalność i dodatki na rozwój

- ✓ świadczenia z tytułu ubezpieczenia społecznego i chorobowego (krótkoterminowe)
- ✓ świadczenia chorobowe, zasiłek rehabilitacyjny oraz świadczenia za wypadki w pracy.

Od 2018 r. wprowadzona została ogólna kwota ryczałtowa w wysokości 40% dla projektów w osi priorytetowej 2. Kwota ryczałtowa w wysokości 40% będzie oparta na stawkach jednostkowych wynagrodzeń. Kwota ryczałtowa pokryje wszystkie inne koszty projektu i ma również zastosowanie do współfinansowania, z wyjątkiem uczestników, dodatków (świadczeń).

W przypadku działań ponadnarodowych istnieje specjalny program dla projektów Mobilności (zgodnie z koncepcją dotyczącą młodzieży), a stawki są takie same jak w programie Erasmus+. Koszty ponadnarodowe kwalifikują się jedynie dla szwedzkiego projektodawcy, a nie dla partnerów ponadnarodowych.

Zastosowanie kwot ryczałtowych i innych uproszczonych opcji kosztowych w pewnym stopniu zmniejszyłoby obciążenie administracyjne zarówno dla projektodawców, jak i dla Rady ds. EFS. Oznacza to również, że możliwe będzie skupienie się na wspieraniu i bliskiej współpracy z projektami, aby osiągnąć rezultaty i efekty, a tym samym zbliżyć się do wizji Szwedzkiej Rady EFS – „zmieniamy rynek pracy”.

Podsumowaniem procesu obrazującego „cykl życia projektu” w ramach modelu „PROFESJONALNEJ BLISKOŚCI” jest poniższy rysunek.

Rysunek 8. Ścieżka krytyczna projektu w ramach modelu „PROFESJONALNEJ BLISKOŚCI”



Źródło – opracowanie własne

ZAŁĄCZNIKI

I. Spis rysunków

Lp.	Tytuł rysunku	Strona
1.	Model „IN PLUS” – struktura	4
2.	Koncepcja realizacji audytu	10-11
3.	Podsumowanie analizy SWOT	42
4.	Koszty zarządzania dokumentami	68
5.	Poziom trudności tekstów a ich rozumienie	73
6.	Logios	74
7.	Jasnospis	75
8.	Ścieżka krytyczna projektu w ramach modelu „PROFESJONALNEJ BLISKOŚCI”	98

2. Wzory pism – ocena formalna i merytoryczna

Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych
ul. Jagiellońska 74, 03-301 Warszawa
tel. (22) 542 20 00, fax (22) 698 31 44
e-mail: mjwpu@mazowia.eu, www.mazowia.eu
www.funduszedlamazowska.eu



MAZOWIECKA JEDNOSTKA WDRAŻANIA
PROGRAMÓW UNIJNYCH

Znak sprawy: MJWPU.WWFIP-P-S.420-.../...

Warszawa, dnia...

.....
.....
.....

Nr wniosku o dofinansowanie:	
Tytuł projektu:	
Nr konkursu:	
Nazwa osi priorytetowej:	
Sprawa:	

Szanowana / y Pani / Panie,

Pani / Pana wniosek o dofinansowanie realizacji projektu został oceniony pozytywnie.

Status wniosku

Wniosek znajduje się w Wydziale Oceny Merytorycznej Wniosków EFS.

Z poważaniem

Sporządził:
XXXXXXXXXXXXXX
Wydział: Weryfikacji Formalnej i Pomocy Publicznej EFS
tel.: 22XXXXXXX, e-mail: x.xxxxxxxx@mazowia.eu



Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych
ul. Jagiellońska 74, 03-301 Warszawa
tel. (22) 542 20 00, fax (22) 698 31 44
e-mail: mjwpu@mazowia.eu, www.mazowia.eu
www.funduszedlamazowska.eu



MAZOWIECKA JEDNOSTKA WDRAŻANIA
PROGRAMÓW UNIJNYCH

Znak sprawy: MJWPU.WWFIPP-S.420-.../...

Warszawa, dnia...

.....
.....
.....

Nr wniosku o dofinansowanie:	
Tytuł projektu:	
Nr konkursu:	
Nazwa osi priorytetowej:	
Sprawa:	

Szanowana/y Pani/Panie,

Pani/Pana wniosek o dofinansowanie realizacji projektu został oceniony negatywnie.

Uzasadnienie

Pani/Pana wniosek o dofinansowanie nie spełnił kryteriów:

(Przytoczyć nr i treść kryterium i uzasadnić)

Pouczenie

(zamieścić aktualne, wcześniej uzgodnione z WOD)

Z poważaniem

Sporządził:
XXXXXXXXXXXXXX
Wydział: Weryfikacji Formalnej i Pomocy Publicznej EFS
tel.: 22XXXXXXX, e-mail: x.xxxxxxxx@mazowia.eu



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny





Znak sprawy: MJWPU.WWFiPP-S.420-.../...

Warszawa, dnia...

Nr wniosku o dofinansowanie:	
Tytuł projektu:	
Nr konkursu:	
Nazwa osi priorytetowej:	
Sprawa:	

Szanowana/y Pani/Panie,

Pani/Pana wniosek o dofinansowanie realizacji projektu został skierowany do uzupełnienia.

Uzasadnienie

Pani/Pana wniosek o dofinansowanie zawiera następujące uchybienia:

(wymienić jakie?)

Pouczenie

Poprawa lub uzupełnienie wniosku nie może prowadzić do jego istotnej modyfikacji.

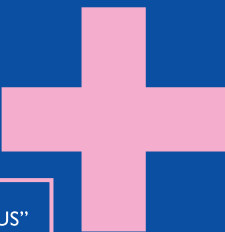
Ma Pani/Pan możliwość jednokrotnego poprawienia lub uzupełnienia wniosku w zakresie wskazanym w piśmie, w terminie 7 dni od dnia następującego po dniu wysłania wezwania.

Odrzucenie wniosku

Pani/Pana wniosek zostanie odrzucony w przypadku:

1. Wprowadzenia zmian przekraczających zakres wskazany w piśmie.
2. Braku poprawy lub uzupełnienia uchybień.
3. Wprowadzenia błędnej lub niepełnej poprawy.
4. Niepoprawienia wniosku w terminie.





Na Państwa ręce przekazujemy szczegóły dotyczące modelu „IN PLUS” wraz z zestawem rekomendacji oraz instrukcji, który zawiera:

- opis audytu instytucjonalnego wraz z narzędziami;
- założenia oraz strukturę programu rozwojowego;
- wskazówki dotyczące prac zespołów problemowych;
- opis efektów prac zespołów problemowych;
- rekomendacje kadrowe, prawno-organizacyjne oraz techniczne i lokalowe pozwalające na efektywne wdrożenie modelu „IN PLUS”;
- opis rozwiązań stosowanych przez Szwedzką Radę ds. EFS.

Liczymy na to, że zaproponowane rozwiązania przyczynią się do zwiększenia efektywności instytucji zaangażowanych we wdrażanie funduszy unijnych. W naszym przekonaniu ich skuteczne implementowanie możliwe jest tylko dzięki partnerskiej, opartej na zaufaniu, współpracy pomiędzy instytucjami a Beneficjentami środków publicznych, do czego Państwa gorąco zachęcamy.

Serdeczne podziękowania składamy Pracownikom Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych. To dzięki ich zaangażowaniu, otwartości i chęci rozwoju powstał ten materiał.

Katarzyna Kwapińska i Edyta Siuda

