

PSDB
grupa WYG



Raport końcowy

w ramach badania ewaluacyjnego pn.

**„Ocena systemu zarządzania i wdrażania
Działania 2.3 PO KL w relacji: Instytucja
Pośrednicząca II stopnia – beneficjenci
systemowi”**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Maj 2009



Streszczenie raportu

Raport przedstawia wyniki badania dot. oceny systemu zarządzania i wdrażania Działania 2.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) w relacji Instytucja Pośrednicząca II stopnia – beneficjenci systemowi, zrealizowanego na zlecenie Departamentu Funduszy Europejskich w Ministerstwie Zdrowia w okresie marzec – maj 2009 r.

Głównym celem badania była *ocena struktur i mechanizmów zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL pod kątem ich funkcjonalności, skuteczności i adekwatności z punktu widzenia systemu zarządzania i wdrażania na poziomie Instytucji Pośredniczącej II stopnia oraz beneficjentów systemowych i wypracowanie propozycji usprawnień w zakresie funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL.*

Cele szczegółowe badania wskazały natomiast na trzy jego kluczowe obszary:

- a) Zarządzanie zasobami ludzkimi, w którym analizie poddano adekwatność poziomu zatrudnienia w IP2 i u poszczególnych beneficjentów systemowych (BS), jakość zasobów ludzkich, adekwatność systemów szkoleniowych i motywacyjnych oraz odpowiedniość systemów zarządzania zasobami ludzkimi do wdrażania PO KL;
- b) Komunikacja i współpraca, w ramach której analizowano komunikację wewnętrzną, a więc w IP2 oraz instytucjach pełniących funkcje BS oraz komunikację zewnętrzną, czyli pomiędzy IP2 a IP i IZ oraz IP2 a BS; uwzględniono także komunikację pionową i poziomą;
- c) Procedury, gdzie oceniano czytelność i przejrzystość obowiązujących procedur, ich odpowiedniość dla sprawnej realizacji zadań w ramach Działania 2.3; ponadto analizowano, czy przyjęty system kontroli oraz monitorowania realizacji Działania 2.3. i poszczególnych projektów systemowych pozwala na sprawne i efektywne wykrywanie nieprawidłowości oraz zapewnienie odpowiedniej jakości wdrażania Działania.

W trakcie badania szczególny nacisk położono na **identyfikację potencjalnych zagrożeń**, jakie mogą się pojawić w związku z przyjętym systemem zarządzania w ramach Działania 2.3, a także na **poszukiwanie sposobów przeciwdziałania im lub ich ograniczania**.

W trakcie badania zastosowano triangulację metodologiczną, która umożliwiła wieloaspektową obserwację i analizę przedmiotu badania. Zastosowano następujące metody badawcze:

- badanie dokumentów zastanych,
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z kadrą zarządzającą IP2 oraz kadrą zarządzającą poszczególnych beneficjentów systemowych, zaangażowaną w proces wdrażania Działania 2.3 PO KL,
- zogniskowany wywiad grupowy (FGI), z osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za realizację projektów z instytucji beneficjentów systemowych,
- studium przypadku,
- analizę SWOT,
- warsztaty SWOT, z udziałem kluczowych osób w IP2 i projektów wdrażanych w ramach Działania 2.3,
- ankietę elektroniczną w formacie MS Word, skierowaną do pracowników IP2,
- ankietę elektroniczną wypełnianą internetowo (CAWI), skierowaną do pracowników instytucji beneficjentów systemowych, zaangażowanych we wdrażanie Działania.

Ogólna ocena systemu zarządzania Działania 2.3 PO KL w relacji IP2 – Beneficjenci Systemowi jest pozytywna. System spełnia wszystkie wymagania. W trakcie badania nie stwierdzono nieprawidłowości, a przyjęte rozwiązania, przy zaangażowaniu dobrej i zmotywowanej kadry pracowników,



mogą przynieść dobre efekty. Odnosząc się do przyjętych kryteriów ewaluacyjnych badanie pozwoliło na sformułowanie następujących stwierdzeń:

Trafność: generalnie przyjęto właściwy system wdrażania Działania, przy czym przegląd zastosowanych podejść wskazuje, że zdecydowanie lepszym rozwiązaniem jest lokowanie projektów systemowych poza ministerstwem.

Efektywność: przyjęty system jest oszczędny – niekiedy wręcz zbyt oszczędny, jeśli spojrzeć na przeciążenie pracowników. Z drugiej jednak strony rozbudowana biurokracja (pozostająca poza decyzjami IP2 i BS) stwarza ryzyko marnowania skromnych zasobów na działania nie związane z osiąganiem celów Działania. Z tego względu należy dołożyć wszelkich starań, aby nie dopuszczać do dalszego komplikowania systemu - zarówno na poziomie ogólnym (IZ i IP), jak i bezpośrednio przez IP2 lub samych beneficjentów.

Skuteczność: cele zostały osiągnięte – system funkcjonuje sprawnie, istnieje zupełnie dobra współpraca na linii IP2 – Beneficjenci Systemowi, kanały komunikacji są drożne, choć jest tu miejsce na doskonalenie.

Użyteczność: zastosowany system zarządzania i wdrażania Działania 2.3 funkcjonuje generalnie prawidłowo, jest zrozumiały i akceptowany przez jego wszystkich uczestników. Kilka elementów może jednak zostać udoskonalonych, co niewątpliwie wpłynie na poprawę satysfakcji z uczestnictwa w systemie.

Poniżej zaprezentowane są zasadnicze wyniki badania w odniesieniu do obszarów badawczych, na których się ono koncentrowało, tj.: procedury, zarządzanie zasobami ludzkimi i komunikacja. W przypadku każdego obszaru zaprezentowane są główne wnioski oraz wynikające z nich rekomendacje.

Procedury i organizacja pracy

Funkcję Instytucji Pośredniczącej II stopnia pełni Departament Funduszy Europejskich w Ministerstwie Zdrowia (MZ). Departament powstał w końcu 2006 roku¹ i oprócz pełnienia roli IP2 w ramach POKL pełni także rolę Instytucji Pośredniczącej w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, a także odpowiada za koordynowanie zadań związanych z innymi programami pomocowymi w obszarze zdrowia.

Kluczową funkcję we wdrażaniu Działania 2.3. POKL pełni Wydział Instytucji Wdrażającej POKL w Departamencie Funduszy Europejskich. Aczkolwiek zadania dotyczące wdrażania POKL należą w departamencie także do Wydziału Pomocy Technicznej i Wsparcia Wdrażania, stanowiąc ok. 50% jego zadań.

W realizacji zadań w ramach POKL uczestniczą także inne komórki MZ: Biuro Administracyjno-Gospodarcze, Departament Budżetu, Finansów i Inwestycji, a także Biuro Kadr, które na mocy obowiązującego w ministerstwie Regulaminu Organizacyjnego powinny współpracować z Departamentem Funduszy Europejskich „w zakresie realizacji zadań, wynikających z pełnienia przez Ministra funkcji Instytucji Pośredniczącej i Instytucji Wdrażającej w systemie wdrażania funduszy strukturalnych oraz innych zagranicznych programów pomocowych.”

W ramach Wydziału Instytucji Wdrażającej POKL wprowadzono instytucję opiekuna projektu, aby zapewnić BS jeden stały punkt kontaktowy w IP2, a przez to zagwarantować spójność udzielanych informacji i ułatwić dostęp do nich. Pomysł ten zyskał bardzo wysoką ocenę BS, choć wskazywano także na rotację na stanowiskach opiekunów projektów i zdobywanie przez nich wiedzy w trakcie działania oraz na niekiedy ograniczone predyspozycje niektórych osób do pełnienia tej specyficznej roli.

Zgodnie z zasadami obowiązującymi w ramach wdrażania funduszy strukturalnych, w IP2 opracowana została Instrukcja Wykonawcza. Jej obowiązująca wersja pochodzi z sierpnia 2008 roku, obecnie zaś trwają prace nad nową wersją. Analizie poddano wersję obowiązującą ze względu na niepewny status wersji projektowanej. W ocenie ewaluatorów przy opracowywaniu nowej wersji Instrukcji należy zwrócić uwagę przede wszystkim na:

1. Uwzględnienie w Instrukcji tylko tych komórek i tych ich zadań, które odnoszą się do wdrażania Działania 2.3., pomijając opisy pełnych zakresów zadań biur i departamentów uczestniczących we wdrażaniu Działania 2.3, a tym bardziej tych nie uczestniczących;

¹ Zarządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 października 2006 r. zmieniające zarządzenie w sprawie ustalenia regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Zdrowia – wówczas pod nazwą Departament Funduszy Strukturalnych i Programów Pomocowych



2. Zamieszczenie wykazu procesów (spisu treści) przed tabelami z opisami poszczególnych procesów;
3. Każdą instrukcję (opis procesu lub zestawu procesów) warto poprzedzić krótką charakterystyką procesu – jego celu i istoty;
4. Wylimitowanie niekonsekwentnego używania w Instrukcji terminu „niezwłocznie”;
5. Ponowne przeanalizowanie m.in. procesu weryfikacji dostępności środków pod kątem zapewnienia w nim możliwie wczesnego udziału tych komórek organizacyjnych MZ, które decydują o dostępności środków na realizację projektów systemowych;
6. Włączenie Wydziału Instytucji Wdrażającej POKL oraz BS w proces planowania środków Pomocy Technicznej;
7. Uwzględnienie w „Instrukcji realizacji polityki szkoleniowej” identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz jej bieżącej weryfikacji, jak też działań wykonawczych.

Generalnie, przyjęty system zarządzania Działaniem 2.3 w opinii ewaluatorów należy uznać za prawidłowy. Zastrzeżenia budzi jednak podział zadań pomiędzy wydziałami w ramach departamentu, mogący powodować problemy. Oderwanie kwestii pomocy technicznej, przeznaczonej na finansowanie zatrudnienia i szkoleń oraz działań promocyjnych od zespołu merytorycznie odpowiedzialnego za realizację Działania nie wydaje się rozwiązaniem optymalnym, choć niewątpliwie to właśnie optymalizacja wykorzystania zasobów ludzkich w departamencie legła u podstaw przyjętego rozwiązania.

Badanie wskazało na specyfikę podejścia poszczególnych instytucji pełniących rolę BS do organizacji prac związanych z obsługą projektów, zależnie do tradycji, doświadczeń projektowych, stabilności bądź jej braku, źródeł finansowania. Nie ma jednak potrzeby ujednoczenia tego podejścia, tak jak generalnie nie ma potrzeby tworzenia wspólnych czy jednolitych procedur.

Warto jednak, by zwłaszcza te zespoły, które funkcjonują w dużych zbiurokratyzowanych instytucjach (DPP, NFZ, ale też IP2) dokonały opisu zadań związanych z wdrażaniem projektu (o charakterze procedur), jeśli wiążą się one z angażowaniem komórek zewnętrznych wobec projektu. Inicjatywę taką podjął np. NFZ. Pewne wątpliwości budzi rozbudowana struktura odpowiedzialna za wdrażanie projektu w CMKP, a także podwójne kierownictwo projektu w IMP, które co prawda sprawdza się dotychczas, ale czyni strukturę nieprzejrzystą, wrażliwą na szczególnie delikatny czynnik ludzki.

Należy także dołożyć starań, aby nie skomplikować obecnego systemu, ale też by okresowo dokonywać przeglądu istniejących procedur tak, aby w miarę możliwości czynić je bardziej czytelnymi i prostymi. Istotnym jest również by stale troszczyć się o to, aby nowi pracownicy byli zapoznawani z procedurami, dbając jednak o to, by traktowali je jako wskazówki, a nie sztywne ścieżki postępowania.

W związku z tym **rekomendowane** jest:

- a) Dokonanie przeglądu Instrukcji wykonawczej i zmian zapisów w niej zawartych,
- b) IZ powinna ograniczyć zmiany w systemie realizacji PO KL, a wprowadzając je – stosować okresy przejściowe i nie odnosić ich do projektów już realizowanych,
- c) Dokonanie weryfikacji umiejętności i predyspozycji osób pełniących rolę opiekuna projektu i w razie potrzeby dokonanie zmian na stanowisku, bądź skierowanie pracownika na szkolenie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Kwalifikacje pracowników IP2 i BS wydają się adekwatne i wystarczające do stawianych przed nimi zadań. Badanie wskazało jednak na potrzebę wzmocnienia wiedzy i kompetencji zwłaszcza pracowników Beneficjentów, w zakresie myślenia projektowego i zarządzania projektem. Szkolenia takie podniosłyby kwalifikacje pracowników oraz ułatwiły realizację wyznaczonych pracownikom celów. Ponadto pracownikom BS zależy na podwyższaniu swoich kwalifikacji i poszerzaniu wiedzy, dlatego też możliwość dofinansowania nauki i szkoleń powinna być szerzej stosowana przez ich pracodawców. Pracownicy BS za użyteczne wskazali również spotkania robocze czy konferencje, ponieważ zwiększają one ich wiedzę operacyjną, którą mogą potem wykorzystywać w swojej pracy.

Poważną słabością systemu wymagającą interwencji jest ogólny niedobór pracowników, powodujący ich przeciążenie pracą.

Z kolei system motywacyjny wydaje się być użyteczny dla pracowników zaangażowanych we wdrażanie Działania 2.3. Jedynie w stosunku do awansu wyraźnie rozbiegają się oczekiwania pracowników i stosowanie przez pracodawcę tego narzędzia. Awans jednak nie powinien być nadużywany.

Rekomendacje odnoszące się do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi są więc następujące:

- a) Koniecznym jest zatrudnienie nowych osób – zapewnienie vacatów; przegląd podziału zadań,
- b) Dokonanie przeglądu projektów pod kątem możliwości zwiększenia obsady kadrowej; przegląd podziału zadań w ramach istniejących zasobów,
- c) Zorganizowanie szkolenia z zakresu myślenia projektowego i zarządzania projektem (wspólnego dla IP2 i BS),
- d) Dokonanie pełnego badania potrzeb szkoleniowych we współpracy z personelem i kierownikami projektów w ramach prac nad Planem Działania Pomocy Technicznej w ramach PO KL.

Komunikacja i współpraca

Badanie wskazało na istnienie kilku punktów zapalnych w komunikacji wewnętrznej:

- a) Przede wszystkim przynależność dwóch elementów systemu zarządzania wdrażaniem Działaniem 2.3 PO KL do tego samego Ministerstwa, które jest instytucją biurokratyczną z długą tradycją, może powodować kłopoty w komunikacji pomiędzy tymi dwoma departamentami (Departament Funduszy Europejskich (IP2) i Departament Pielęgniarek i Położnych (BS)). Możliwość zaistnienia takiego problemu powinna być dostrzeżona na etapie projektowania systemu zarządzania i wdrażania, ponieważ wynikają one z opisywanych przez socjologię organizacji właściwości instytucji biurokratycznych. W chwili obecnej niezbędnym jest podjęcie takich działań, które pozwolą ustalić reguły wzajemnej komunikacji oraz właściwą realizację Działania 2.3 i projektu systemowego. Istniejące procedury Ministerstwa Zdrowia nie uwzględniają sytuacji, w której dwa departamenty są względem siebie jednocześnie w relacji wertykalnej jak i horyzontalnej,
- b) W przypadku komunikacji z IP2 pojawiły się natomiast sygnały, co do potrzeby pewnego przesunięcia akcentów w sposobie realizacji funkcji, jakie IP2 wobec beneficjentów systemowych. Badanie wskazuje, że obecnie IP2 głównie kontroluje i nadzoruje realizację projektów, natomiast w zbyt małym stopniu uczestniczy w definiowaniu operacyjnym celów. W efekcie beneficjenci systemowi nie zawsze otrzymują od pracowników IP2 satysfakcjonującą wiadomość zwrotną; dodatkowym utrudnieniem jest słaba znajomość przez opiekunów specyfiki funkcjonowania instytucji pełniących rolę beneficjentów systemowych i istoty realizowanych przez nich projektów.

Generalnie komunikacja pomiędzy IP2 a BS przebiega jednak sprawnie i z perspektywy uczestników tego procesu jest użyteczna i skuteczna. Wyjątkiem są zaburzenia, które zachodzą na linii DFE a Dep. Pielęgniarek i Położnych. Wynikają one z nie do końca przemyślanego kształtu całego systemu zarządzania i wdrażania.

Podkreślenia wymaga również to, że kontakty pomiędzy IP2 i BS mają przede wszystkim charakter nieformalny, a więc telefoniczny i mailowy, co niewątpliwie jest mocną stroną systemu. Jak podkreślano w trakcie badania jakościowe kontakty formalne, a więc w formie oficjalnych pism, są stosowane jako ostateczność w przypadku konieczności rozstrzygnięcia istotnych kwestii dotyczących realizacji projektu, które wymagają formy pisemnej.

Komunikacja pomiędzy IP, IZ a IP2 i BS przebiega bez znaczących zakłóceń i jest użyteczna dla badanych instytucji. Zastanawia jedynie tak częsty kontakt IP2 bezpośrednio z IZ z pominięciem IP, która jednakże wydaje się preferować taki bezpośredni kontakt IP2 – IZ.

W związku z powyższym **rekomendujemy**, by:

- a) komunikacja pomiędzy Departamentem Funduszy Europejskich a Departamentem Pielęgniarek i Położnych przebiegała zgodnie z procedurami, które w tym zakresie powinny jasno nakreślić jacy pracownicy i w jakim zakresie mogą prosić o wykonanie pewnych zadań bez pośrednictwa kierownictwa, kiedy możliwe jest przekazywanie odpowiedzi drogą elektroniczną czy telefoniczną bez pośrednictwa kierownictwa czy też bez oficjalnych pism, a kiedy droga pisemna jest konieczna. Takie



rozwiązania przynoszą dalszą formalizację kontaktów, jednak określają, kiedy ta formalizacja jest możliwa do pominięcia. Proponujemy również, by utworzyć bazę czy też spis, gdzie gromadzone są jakie informacje dostępne są w instytucji. Pozwoli to zaoszczędzić czas w gromadzeniu informacji od Departamentu Pielęgniarek i Położnych, który jest częścią tej samej instytucji, co IP2,

- b) w zdefiniowanie miejsca i roli Działania 2.3 POKL w strategicznych zadaniach resortu włączono kierownictwo resortu (w tym Dyrektora Generalnego); wypracowano zasady realizacji zadań (wspólne) i wdrożono je w formie zarządzenia,
- c) ustalić indywidualnie z każdym z BS preferowane przez niego sposoby komunikacji, dostosowane do specyfiki instytucji,
- d) organizowano spotkania informacyjno-szkoleniowe IP2 – BS (zwłaszcza w celu prezentacji działalności merytorycznej BS) oraz organizowanie takich spotkań w przypadku zmiany na stanowisku opiekuna projektu.

Podkreślenia wymaga, że zidentyfikowane problemy w większości przypadków nie mają charakteru krytycznego, stanowią raczej zagrożenia potencjalne, którą w niesprzyjającym okolicznościach mogą wywołać utrudnienia we wdrażaniu Działania 2.3.

Należy także zaznaczyć, że badanie było możliwe dzięki bardzo dobrej współpracy i zaangażowaniu wszystkich osób – zarówno ze strony IP2, jak i Beneficjentów Systemowych, którzy chętnie uczestniczyli w prowadzonych badaniach.

Summary

The report presents results of a research concerning evaluation of the management and implementation system of the Measure 2.3 of the Human Capital Operational Programme (PO KL) in relation between the 2nd Level Intermediate Bodies (IP2) and the System Beneficiaries (BS). The research was realized for the Department of European Funds in the Ministry of Health between March and May 2009.

The main objective of the research was to evaluate structures as well as management and implementation mechanisms of the Measure 2.3 PO KL as far as their functionality, effectiveness and adequacy is concerned from the point of view of the management and implementation system both in the 2nd Level Intermediate Body and on the level of the System Beneficiaries; and also – working out proposals for improvements in functioning of the management and implementation system of the Measure 2.3 PO KL.

The detailed objectives of the research revealed its three key areas, which are as follows:

- a) Human resources management, where the adequacy of employment level in the IP2 and in the respective System Beneficiaries' institutions (BS), the quality of human resources, adequacy of training and motivation systems as well as conformity of human resources management systems towards implementation of PO KL were analyzed;
- b) Communication and cooperation, where the following aspects were subject to analysis: internal communication, i.e. communication in the IP2 and in institutions acting as BS, and external communication, i.e. the one between the IP2, the IP and the IZ (Managing Authority) and the one between the IP2 and the BS; vertical and horizontal communication was also examined;
- c) Procedures, where legibility and transparency of binding procedures were evaluated, as well as their conformity with expeditious realization of tasks defined within the Measure 2.3; furthermore it was examined if realization of the adopted system of control and monitoring of the Measure 2.3 and its system priorities provides for expeditious and efficient irregularities detection as well as appropriate quality of the Measure's implementation.

In the course of the research the emphasis was put on **identification of potential threats** that could appear in the adopted system of management within the framework of the Measure 2.3, as well as on **quest for ways of counteracting or delimiting the threats identified**.



In the process of the research the methodological triangulation was applied; it enabled multifaceted observation and analysis of the subject of the research. The following research methods have been applied:

- scrutiny of existing documents,
- individual deepened interviews (IDI) with the managing staff of IP2 and with the managing staff of respective system beneficiaries engaged in the process of implementation of the Measure 2.3 PO KL,
- focus group interview (FGI) with persons that are directly responsible for realization of projects in the institutions of System Beneficiaries,
- SWOT analysis,
- SWOT workshops with the participation of key persons from IP2 and in relation to projects implemented within the Measure 2.3,
- e-mailed questionnaire in MS Word format addressed to IP2 employees,
- on-line questionnaire (CAWI) addressed to employees of System Beneficiaries' institutions engaged in the Measure's implementation.

The general assessment on the management system of the Measure 2.3 PO KL in relation between the IP2 and the System Beneficiaries is positive. The system meets all the requirements set. In the course of the research no irregularities were ascertained. Evaluators are of the opinion that the solutions adopted, with the engagement of good and well-motivated staff – may bring good effects of the system's operation. Relating to the evaluation criteria agreed, the research allowed to formulate the following statements:

Accuracy: in general the system of implementation adopted for the Measure is proper, however the review of approaches applied shows that locating system projects outside the ministry is definitely a better solution.

Effectiveness: the system adopted is prudent – sometimes even too prudent as far as the employees' work overload is considered. Still on the other hand extended bureaucracy (being beyond decisions of IP2 and BS) brings a risk of wasting meager resources for actions that are not connected with attaining the Measure's objectives. Therefore certain effort should be made in order to avoid further complication of the system – both on general level (the IZ and the IP) and directly by the IP2 and the beneficiaries themselves.

Efficacy: the objectives have been attained – the system functions efficiently, there is quite good cooperation between the IP2 and the System Beneficiaries, the communication channels are patent, although there is still some place for improvement here.

Usability: in general the system of management and implementation adopted for the Measure 2.3 functions properly, it is comprehensible and accepted by each of its participants. However some elements of the system may be improved – that will undoubtedly increase the satisfaction of participating in the system.

The essential results of the research in relation to the certain research areas, i.e. procedures, human resources management and communication, are presented below. Main conclusions and relevant recommendations are presented in relation to each single area examined.

Procedures and organization of work

The function of the 2nd Level Intermediate Body is fulfilled by the Department of European Funds in the Ministry of Health (MZ). The Department was established at the end of 2006² and apart from being the IP2 within the framework of PO KL, it functions also as the Intermediate Body in the Operational Programme Infrastructure and Environment, moreover it is responsible for coordination of tasks and activities as far as other aid programs in the health area are concerned.

The key function in the implementation of the Measure 2.3 PO KL is performed by the Unit of PO KL Implementing Authority operating within the structures of the Department of European Funds. However

² Decree of the Minister of Health of 20 October 2006 changing the decree on setting organizational regulations for the Ministry of Health – at the time functioning under the name: Department of Structural Funds and Aid Programmes



tasks within the PO KL implementation are also assigned to the Unit of Technical Assistance and Implementation Support from the same department; they constitute about 50% of its tasks in general.

Also other units of MZ participate in the PO KL tasks' realization, i.e.: Administrative and Economic Office, Department of Budget, Finances and Investments, and Personnel Department – by the law of Organizational Regulations binding in the ministry all those units should cooperate with the Department of European Funds "as far as realization of tasks resulting from fulfilling by the Minister the function of Intermediate Body and Implementing Authority in the system of implementation of structural funds and other foreign aid programmes is concerned".

Within the framework of the Unit of PO KL Implementing Authority an institution of a project carer was introduced in order to provide BS with the one and invariable contact point in the IP2 and so – to guarantee coherence of information passed on and to make the access to that information easier. That idea received very positive opinion of BS although a rotation of project carers was pointed out as disadvantage. The BS did not either like the fact that many project carers are learning they job not earlier than in the process of working and some of them have limited predispositions to perform such a specific role.

According to the rules of the structural funds' implementation, the Executive Instruction was elaborated in the IP2. The binding version of the instruction is the one of August 2008, the new version is being worked out at present. Therefore – due to uncertain status of the version in project – the binding version was subjected to the research analysis. The evaluators suggest that when elaborating the new version special attention should be paid first and foremost to the following aspects:

1. Including in the Instruction only those units and those tasks of theirs that relate to the implementation of the Measure 2.3, omitting descriptions of full scopes of activities of offices and departments participating in the Measure 2.3 implementation, especially of those that do not participate;
2. Placing a register of processes (table of contents) before tables containing descriptions of respective processes;
3. It is worth to place before each instruction (description of a process or a set of processes) a brief characteristic of a process – describing its objective and its essence;
4. Eliminating inconsistent using of the term "promptly" in the Instruction;
5. Re-analyzing the process of funds' accessibility verification from a perspective of ensuring the most early possible participation of those units of the MZ that decide on the accessibility of funds as far as realization of system projects is concerned;
6. Including both the Unit of PO KL Implementing Authority and the BS in the process of planning the Technical Assistance funds;
7. Incorporating in the "Instruction for the training policy execution" the training needs identification and their ongoing verification, as well as executive activities for trainings.

Generally in the evaluators' opinion the implementation system adopted for the Measure 2.3 should be acknowledged as proper and correct. However there is one objection as far as division of tasks among units in the same department is concerned – since the existing one may cause problems. Separating questions of technical assistance assigned for financing employment and trainings as well as promotional activities from the team that is responsible in merit for the realization of the Measure does not seem to be an optimal solution, although the basis for that solution was undoubtedly the will for optimization of human resources use in the department.

The research revealed a specificity of approach of respective institutions acting as BS to the organization of work related with projects' servicing, depending on tradition, projects' experiences, stability or the lack of it, financing sources. However there is no need to unify those approaches, as well as there is no need to create common or uniform procedures in that sphere.

Nevertheless it is advised that especially those teams that are functioning in huge bureaucratized institutions (like the DPP, the NFZ but also the IP2) made a description of tasks related to projects' implementation (of procedures' character) for those tasks that require engaging units that are external towards a project. Such an initiative was already taken by the NFZ, for example. Such an extended

structure responsible for a project implementation in the CMKP is dubious, as well as double management of a project in the IMP (as a matter of fact it proves to be useful so far but at the same time it makes the structure intransparent, obscure and human factor sensitive).

One should also do their best not to complicate the current system more and also to execute periodical review of existing procedures in order to make them more and more legible and simpler. It is crucial as well to take permanent care of acquainting new employees with the existing procedures and make sure that they treat them rather as guidelines not the rigid proceedings.

Therefore, taking all the above into consideration, the following actions are **recommended**:

- a) Reviewing the Executive Instruction and make certain changes in its records,
- b) The IZ should limit making changes in the system of PO KL realization and – when implementing them – apply transitory periods and not apply changes made to projects that are already in the process of realization,
- c) Verifying skills and predispositions of persons who are projects' carers and – if needed – exchanging or training them.

Human Resources Management

Qualifications of the IP2 and the BS employees seem to be adequate and sufficient as far as their professional tasks are concerned. The research revealed however that there is a need for strengthening their knowledge and competences in project thinking and project management (that applies especially to the Beneficiaries' employees). Such trainings would improve qualifications of the employees and facilitate realization of objectives set in front of them. Moreover it is important for the BS employees to improve their qualification and knowledge, therefore a possibility of co-financing of their learning and training should be put into practice by their employers more broadly. The BS employees also consider useful any working meetings or conferences since such events may improve their operative knowledge which they may use later at work.

General deficiency of employees resulting in the work overload is a serious weakness of the system and requires intervention.

On the other hand, the motivation system seems to be useful for those employees engaged in the implementation of the Measure 2.3. Only when it comes to promotion expectations of employees and practice of using that tool by employers – they are distinctly different. However the promotion as a tool should not be overused.

Recommendations relating to the area of the human resources management are therefore as follows:

- a) Employing new persons is necessary – filling vacancies, review of tasks' division,
- b) Reviewing projects from a perspective of possibilities to increase number of staff; review of tasks' division from the point of view of the existing resources,
- c) Organizing training on project thinking and project management (shared by the IP2 and the BS employees),
- d) Making complete research of training needs in cooperation with personnel and project managers within the framework of the Technical Assistance Action Plan for PO KL elaboration.

Communication and cooperation

The research revealed a few trouble spots in the internal communication:

- a) First of all affiliation of the two elements of the system of management and implementation of the Measure 2.3 in the same Ministry (which is itself a bureaucratic institution with a long tradition) may cause communication problems between those two departments (the Department of European Funds as the IP2 and the Department of Nurses and Midwives as the BS). Possibility of such problems to arise should be noticed at the stage of designing the implementation and management system, as they result from the characteristic of bureaucratic institutions described by the sociology of organization. At present it is indispensable to take such actions that will define rules for mutual communication and proper realization of the Measure 2.3 and the system project. The procedures existing in the Ministry of Health do not account for situation when two departments are at the same time both in the vertical relation and the horizontal one,



- b) In case of the IP2 there were signals indicating the need of shifting accents in the way of executing functions of the IP2 towards the System Beneficiaries. The research shows that currently the IP2 mainly controls and supervises projects' realization having at the same time too little participation in defining the operational objectives. That results in the situation where a BS does not always receive a satisfactory return message from the IP2 employees. Additional difficulty is the fact that the project carers have too little knowledge on the specificity of the BS institutions functioning, and the nature of projects realized by the BS.

Nevertheless in general the communication between the IP2 and the BS runs efficiently and from the point of view of the participants of that process – the communication is usable and efficacious. There is however an exception, i.e. disturbances occurring between the DFE and the Department of Nurses and Midwives. They result from the shape of the whole system of management and implementation which is not very well thought-out.

Another aspect worth underlining is the fact that contacts between the IP2 and the BS are mostly of informal character, i.e. are made in majority by phone and e-mail, which is undoubtedly a strength of the system. As it was stressed during the qualitative research – formal contacts, i.e. contacts made in form of official letters, are used only as an extremity in case deciding on crucial issues relating to project realization that requires a written form is necessary.

The communication between the IP and the IZ and that between the IP2 and the BS runs without significant disturbances and is usable for the institutions examined. The only thing that seems curious is the fact that the IP2 contacts the IZ so frequently, omitting the IP, whereas the IP itself seems to prefer such a direct contact between the IP2 and the IZ.

Taking the above into consideration we **recommend** that:

- a) Communication between the Department of European Funds and the Department of Nurses and Midwives run according to procedures which should define clearly what employees and in what scope may ask for certain tasks to be done without the agency of a management, when it is allowed to answer by e-mail or telephone without the agency of a management or without official letters, and when writing official letters is necessary. Such solutions may bring further formalization of contacts; however they will clearly define when the formalization can be omitted. We also suggest creating a database where a register on information available in the respective institution is gathered. That will help to save time in gathering information from the Department of Nurses and Midwives which is a part of the same institution as the IP2,
- b) The department managing bodies (including the General Director) should participate in defining the place and the role of the Measure 2.3 PO KL in the strategic tasks of the department; common rules for tasks' realization should be elaborated and implemented in a form of a decree,
- c) The ways of communication are settled individually with each BS, so that respective BS may agree on the preferred ways, adjusted to the specificity of each BS institution,
- d) Informational and training meetings are organized for the IP2 and the BS (especially in order to present the merit activities of the BS), also in case of a project carer exchange.

It should be stressed that the problems identified in majority of cases are not of critical character, they constitute rather potential threats that can become real only in case of unfavorable conditions and may then cause difficulties in the implementation of the Measure 2.3.

The research could be executed thanks to the very good cooperation and engagement of all the actors, both from the IP2 and the System Beneficiaries' institutions, who participated in the research very eagerly.



Spis treści

1. Wprowadzenie	12
2. Metodologia badania i źródła informacji wykorzystanych w badaniu	13
2.1 Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz dobór prób	13
2.1.1 Analiza dokumentów	14
2.1.2 Indywidualne wywiady pogłębione	14
2.1.3 Badania ilościowe	14
2.1.4 Zogniskowany wywiad grupowy	15
2.1.5 Studium przypadku	15
2.1.6 Analiza SWOT	15
2.1.7 Warsztaty SWOT	16
3. Opis wyników badania	16
3.1 Organizacja pracy i procedury	16
3.1.1 Organizacja pracy i procedury w ramach IP2	16
3.1.1.1 Ocena jakości procedur stosowanych w procesie wdrażania PO KL z perspektywy pracowników IP2	18
3.1.2 Organizacja pracy w ramach Beneficjentów Systemowych	20
3.1.2.1 Ocena jakości procedur stosowanych w procesie wdrażania PO KL z perspektywy pracowników beneficjentów systemowych	21
3.1.3 Wnioski	24
3.2 Ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi	24
3.2.1 Ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi w IP2	24
3.2.2 Ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi u Beneficjentów Systemowych	32
3.2.3 Wnioski	40
3.3 Ocena skuteczności procesu komunikacji i współpracy	41
3.3.1 Ocena skuteczności procesu komunikacji i współpracy z perspektywy IP2	41
Komunikacja wewnętrzna - pionowa	41
Komunikacja wewnętrzna – pozioma	43
3.3.2 Komunikacja z perspektywy BS	50
Komunikacja wewnętrzna - pionowa	50
Komunikacja wewnętrzna – pozioma	52
3.3.3 Wnioski	54
4. Analiza SWOT	55
5. Wnioski i rekomendacje	57

Załączniki – osobny plik

1. Wykaz pytań badawczych
2. Narzędzia
3. Lista osób, z którymi przeprowadzono wywiady indywidualne
4. Lista uczestników wywiadu grupowego
5. Lista dokumentów wykorzystanych w badaniu
6. Uwagi do Instrukcji Wykonawczej IP2
7. Charakterystyka projektów i Beneficjentów Systemowych

1. Wprowadzenie

Niniejszy raport przedstawia wyniki badania dot. oceny systemu zarządzania i wdrażania Działania 2.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) w relacji Instytucja Pośrednicząca II stopnia – beneficjenci systemowi, zrealizowanego na zlecenie Departamentu Funduszy Europejskich Społecznego w Ministerstwie Zdrowia.

Głównym celem badania była *ocena struktur i mechanizmów zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL pod kątem ich funkcjonalności, skuteczności i adekwatności z punktu widzenia systemu zarządzania i wdrażania na poziomie Instytucji Pośredniczącej II stopnia oraz beneficjentów systemowych i wypracowanie propozycji usprawnień w zakresie funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL.*

Cele szczegółowe badania określone były następująco:

- a) Ocena funkcjonalności systemu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- b) Analiza skuteczności procesu komunikacji i współpracy osób i struktur w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- c) Ocena adekwatności i skuteczności procedur stosowanych w procesie wdrażania Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- d) Wskazanie ewentualnych słabych punktów systemu zarządzania i wdrażania Działania pod kątem ww. celów;
- e) Wypracowanie propozycji usprawnień w odniesieniu do stwierdzonych niedoskonałości w ramach systemu zarządzania i wdrażania Działania.

Takie wskazanie celów szczegółowych wyraźnie wskazywało na trzy kluczowe obszary badania:

- a) Zarządzanie zasobami ludzkimi,
- b) Komunikacja i współpraca,
- c) Procedury.

W trakcie badania nacisk położono na identyfikację potencjalnych ryzyk, które mogą się pojawić w związku z przyjętym systemem zarządzania w ramach Działania 2.3, a także na poszukiwanie sposobów przeciwdziałania im lub ich ograniczania. Z tego względu **w raporcie koncentrujemy się głównie na słabościach przyjętego systemu zarządzania, pomijając lub tylko zaznaczając istniejące pozytywne jego elementy.**

Dlatego też konieczne jest podkreślenie, że ogólna ocena systemu zarządzania Działania 2.3 PO KL w relacji IP2 – Beneficjenci Systemowi pozytywna. System spełnia wszystkie wymagania. W trakcie badania nie stwierdzono nieprawidłowości. Przyjęte rozwiązania, przy zaangażowaniu dobrej i zmotywowanej kadry pracowników, mogą przynieść dobre efekty. Zostały jednak wskazane **potencjalne zagrożenia**, które mogą spowodować obniżenie sprawności całego systemu. Wskazane też zostały obszary, w których możliwa jest poprawa, co umożliwi zwiększenie adekwatności, efektywności, skuteczności i użyteczności systemu.

Badanie było prowadzone w okresie marzec – maj 2009 r. Badanie było możliwe dzięki znakomitej współpracy i zaangażowaniu Kierownictwa DFE i Beneficjentów Systemowych, którzy chętnie uczestniczyli w prowadzonych badaniach.

Przedmiotem badania były instytucje zaangażowane we wdrażanie Działania 2.3 PO KL, procedury zdefiniowane dla wdrażania Działania i realizowania w ich ramach projektów systemowych, procesy zachodzące na linii IP2 – beneficjenci systemowi, a także wewnątrz poszczególnych objętych badaniem instytucji.

W trakcie badania uwzględniono następujące kryteria ewaluacyjne:

- **trafności** rozumianej jako zgodność celów realizowanych przedsięwzięć z potrzebami – czy wstępnie obrana strategia wdrażania i zarządzania pozostaje aktualna?
- **efektywności** działań, rozumianej jako stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów;
- **skuteczności** działań, rozumianej jako osiąganie zakładanych celów;
- **użyteczności** rozumianej jako stopień zadowolenia osób, bezpośrednio lub pośrednio, zaangażowanych we wdrażanie Programu.

Szczegółowy wykaz pytań badawczych zawiera załącznik 1.

2. Metodologia badania i źródła informacji wykorzystanych w badaniu

W celu uzyskania wiarygodnych wyników ewaluacji i udzielenia wyczerpującej odpowiedzi na założone pytania badawcze, niezbędne było przeprowadzenie wieloetapowego badania i połączenie w badaniu różnorodnych rodzajów danych oraz różnorodnych metod badawczych, tzn. zastosowanie triangulacji metodologicznej. Podejście to umożliwiło wieloaspektową obserwację i analizę przedmiotu badania, a w konsekwencji udzielenie odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze z różnych punktów widzenia, które wzajemnie się uzupełniają i weryfikują. Zastosowano:

- **triangulację źródeł danych** (1-szy poziom triangulacji): analizie poddano zarówno dokumenty zastane, takie jak strategiczne dokumenty wspólnotowe i krajowe, dokumenty wewnętrzne IP2 i beneficjentów systemowych, a także dane wywołane (wyniki wywiadów indywidualnych i grupowego, wyniki ankiety kwestionariuszowej i wyniki CAWI oraz studium przypadku);
- **triangulację metod badawczych** (2-gi poziom triangulacji): połączono różne metody badawcze w badaniu tych samych zagadnień, co pozwala na uchwycenie różnych aspektów badanego przedmiotu (zastosowano szerokie spektrum metod badawczych: analizę dokumentów, wywiady indywidualne, wywiad grupowy, CAWI, analizę i warsztat SWOT, studium przypadku); podejście to pozwala też wykorzystać mocne strony każdej metody przy wzajemnej neutralizacji ich słabości;
- **triangulację perspektyw badawczych** (3-ci poziom triangulacji): ewaluację przeprowadził zespół badaczy, co pozwoliło uzyskać bogatszy i bardziej wiarygodny obraz badanego przedmiotu.

2.1 Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz dobór prób

W celu uzyskania pełnej i wiarygodnej odpowiedzi na postawione pytania badawcze, zastosowano następujących metody badawcze:

- badanie dokumentów zastanych,
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI),
- zogniskowany wywiad grupowy (FGI),
- studium przypadku,
- analizę SWOT,
- warsztaty SWOT.
- ankietę elektroniczną w formacie MS Word, skierowaną do pracowników IP2
- ankietę elektroniczną wypełnianą internetowo (CAWI), skierowaną do pracowników instytucji beneficjentów systemowych, zaangażowanych we wdrażanie Działania.

Narzędzia badawcze zamieszczono w załączniku nr 2.



2.1.1 Analiza dokumentów

Analiza dokumentów stanowiła pierwszy element badania.

Oprócz strategicznych dokumentów wspólnotowych dotyczących EFS i krajowych dotyczących PO KL wzięte pod uwagę zostały następujące dokumenty dotyczące wdrażania Działania 2.3 PO KL:

- dokumenty opisujące strukturę organizacyjną instytucji zaangażowanych w realizację Działania (IP2 i beneficjenci systemowi) – regulaminy organizacyjne i równoważne dokumenty,
- dokumenty opisujące zasady zarządzania zasobami ludzkimi, informacje formalne o obowiązującym i planowanym systemie szkoleń i systemie motywacyjnym oraz o ukończonych i planowanych szkoleniach,
- dokumenty określające procedury stosowane w procesie wdrażania Działania.

Analiza dokumentów była podstawą do identyfikacji kluczowych procesów w ramach systemu zarządzania, który stanowił intelektualne ramy dla dalszego badania. Na tej podstawie możliwe było wstępne wskazanie obszarów ryzyka pojawienia się wąskich gardeł, a także obszarów, gdzie możliwe jest wprowadzenie usprawnień w systemie zarządzania.

Pełny wykaz dokumentów zawiera załącznik nr 5.

2.1.2 Indywidualne wywiady pogłębione

Technika indywidualnego wywiadu pogłębionego jest klasyczną techniką badań jakościowych. Dysponując listą pytań badacz ma w trakcie rozmowy możliwość dopasowania przebiegu rozmowy do wiedzy i kompetencji respondenta, uzyskując pogłębione bądź uzupełniające informacje, rozszerzające obszar badawczy.

Zastosowanie wywiadów pogłębionych pozwala na uzyskanie większej ilości informacji odnoszących się do poszczególnych pytań badawczych niż w przypadku innych technik badań terenowych. Istotną zaletą indywidualnych wywiadów pogłębionych będzie możliwość poznania osobistych opinii respondentów na temat kwestii będących przedmiotem badania, wynikających z ich dotychczasowych doświadczeń związanych z planowaniem i funkcjonowaniem systemu zarządzania.

Wywiady indywidualne przeprowadzone zostały z kadrą zarządzającą IP2 oraz kadrą zarządzającą poszczególnych beneficjentów systemowych, zaangażowaną w proces wdrażania Działania 2.3 PO KL. Imienny wykaz rozmówców zawiera załącznik nr 3.

Indywidualne wywiady pogłębionych dotyczyły głównych założeń oraz konstrukcji systemu zarządzania PO KL w ramach Działania 2.3, podziału zadań, identyfikacji potencjalnego ryzyka i sposobów przeciwdziałania mu.

2.1.3 Badania ilościowe

Badania ilościowe pozwalają na zebranie informacji od większej grupy respondentów, tym samym pozwalają na wykorzystanie narzędzi analizy statystycznej – w tym badaniu w stopniu ograniczonym niewielką liczebnością grup badanych. Zastosowano ankietę elektroniczną w dwóch wersjach:

- ankietę w formacie MS Word oraz
- ankietę wypełnianą internetowo (CAWI).

Ankietę w formacie MS Word skierowano do pracowników IP2 zaangażowanych w realizację Działania 2.3 PO KL - 16 osób; zwrot wypełnionych ankiet uzyskano od 14 osób.

Ankietę CAWI wysłano do pracowników beneficjentów systemowych, zaangażowanych w realizację projektów w ramach Działania 2.3 PO KL - 30; zwrot uzyskano od 26 osób.

Obie ankiety zawierały pytania dotyczące wszystkich obszarów badania, a więc m.in. o opinie na temat funkcjonowania systemu zarządzania, organizacji pracy, jak też obciążenia pracą. Badanie ilościowe miało także na celu ustalenie, czy obecne kwalifikacje zasobów ludzkich beneficjentów systemowych odpowiadają zadaniom, jakie instytucje te realizują oraz czy kwalifikacje poszczególnych pracowników są odpowiednio dopasowane do zadań, które są im przypisane. Elementem badania była także analiza stopnia

funkcjonowania systemu motywacyjnego i szkoleniowego oraz stanu komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Uwzględniono też opinie pracowników na temat procedur funkcjonujących w instytucjach.

Zastosowane kwestionariusze zawierały głównie pytania zamknięte, zamieszczono jednak też pytania otwarte, pozwalające respondentom na wyrażenie swoich opinii bez sugerowania możliwych odpowiedzi.

2.1.4 Zogniskowany wywiad grupowy

W metodologii badań stosuje się kilka terminów akcentujących różne aspekty tej metody. Wyrażenie „zogniskowany wywiad grupowy” to nazwa amerykańska, podkreślająca aktywność prowadzącego (moderatora), który prowadzi wywiad równocześnie z kilkoma osobami, skupionymi na tym samym temacie. Z kolei popularny w Europie termin „dyskusja grupowa” akcentuje aktywność uczestników, interakcję, wymianę poglądów. Niezależnie od nazwy – zawsze istotne jest, że moderator prowadzi dyskusję zaproszonych wcześniej respondentów, dobranych zgodnie z kryteriami wynikającymi z celów projektu.

Zrealizowano jeden zogniskowany wywiad grupowy – z osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za realizację projektów z instytucji beneficjentów systemowych. Wywiad dotyczył przede wszystkim kwestii procedur oraz komunikacji i współpracy z IP2, ale poruszano także kwestie dotyczące adekwatności zasobów ludzkich, szkoleń i systemów motywacyjnych. Lista uczestników wywiadu zawarta jest w załączniku nr 4.

2.1.5 Studium przypadku

Studium przypadku to pogłębiona, całościowa analiza jednego programu lub projektu, której wyniki przedstawiane są w formie opisowej. Studium przypadku przeprowadzono w Instytucie Medycyny Pracy, przy czym wybór ten został uzgodniony z Zamawiającym.

Przeprowadzenie studium przypadku pozwoliło z jednej strony na weryfikację ustaleń wcześniejszych elementów badania, z drugiej zaś na pogłębienie wiedzy o specyficznych zagadnieniach, związanych z realizacją projektu w ramach Działania 2.3 POKL, co pozwoliło zaobserwować wszystkie aspekty wdrażania Działania 2.3 PO KL.

2.1.6 Analiza SWOT

SWOT – jedna z najpopularniejszych heurystycznych technik analitycznych, służąca do porządkowania informacji. Bywa wykorzystywana we wszystkich etapach analiz strategicznych, szczególnie jest przydatna do analiz wewnętrznego oraz zewnętrznego środowiska danej organizacji, tym samym doskonale może wspomóc proces oceny systemu zarządzania PO KL.

Technika analityczna SWOT polega na posegregowaniu posiadanej informacji o danej sprawie na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych):

- **S (Strengths)** – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu,
- **W (Weaknesses)** – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu,
- **O (Opportunities)** – szanse: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany,
- **T (Threats)** – zagrożenia: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Informacja strategiczna, posegregowana według opisanych kryteriów na cztery grupy, jest następnie zapisywana w czterodzielnej macierzy strategicznej, w której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych a prawa - dwie kategorie czynników negatywnych. W piśmiennictwie istnieją co najmniej trzy wzajemnie wykluczające się ujęcia, czym różni się górna połowa macierzy od dolnej (a więc mocne strony od szans, a słabe strony od zagrożeń). W naszym badaniu skupiliśmy się na interpretacji,



w ramach której mocne strony i słabe strony to cechy stanu obecnego, a szanse i zagrożenia, to spodziewane zjawiska przyszłe.

2.1.7 Warsztaty SWOT

Jak zaznaczono, główną zaletą analizy SWOT jest systematyczne uporządkowanie informacji na temat uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych działania organizacji. Dlatego też analizę SWOT uzupełniliśmy poprzez przeprowadzenie jednodniowego spotkania - warsztatów SWOT z udziałem kluczowych osób w IP2 i projektów wdrażanych w ramach Działania 2.3.

Punktem wyjścia do dyskusji były wstępne wyniki badania. Uzyskane komentarze, opinie i uwagi pozwoliły na sporządzenie pogłębionej analizy SWOT, a także na wypracowanie bardziej adekwatnej analizy systemu zarządzania i rekomendacji.

3. Opis wyników badania

W tym rozdziale przedstawiono wyniki badania. Należy podkreślić, że badaniem objęto zarówno takie elementy, które są ustalane na poziomie IP2 czy Beneficjentów Systemowych, ale też na poziomie Instytucji Zarządzającej lub które wynikają z przepisów prawa. Zdajemy sobie sprawę, że Instytucja Pośrednicząca II stopnia nie zawsze ma możliwość wpływu na przyjmowane rozwiązania, jednak w naszej opinii uzasadnione jest wskazywanie możliwego ryzyka, aby przyjęty przez IP2 system zarządzania umożliwiał jego neutralizowanie.

Wyniki badania zaprezentowano zgodnie z zarysowaną we wprowadzeniu koncepcją badania. Na początku przedstawiono ocenę przyjętych rozwiązań instytucjonalnych oraz procedur. Przedstawiono ocenę jakości istniejących procedur, ocenę znajomości tych procedur przez pracowników, jak również wyniki analizy samych procedur ze wskazaniem na słabości i zdiagnozowane zagrożenia. Następnie omówiono kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ocenie poddana została zarówno kwestia adekwatności liczby osób zatrudnionych do zadań związanych z wdrażaniem PO KL, jak również prowadzona polityka szkoleniowa i stosowane sposoby motywowania pracowników. Kolejnym elementem systemu zarządzania są sposoby komunikacji. Przebadana została zarówno jakość komunikacji pomiędzy pracownikami IP2 i otoczeniem, jak i w ramach badanej instytucji.

3.1 Organizacja pracy i procedury

3.1.1 Organizacja pracy i procedury w ramach IP2

Funkcję Instytucji Pośredniczącej II stopnia pełni Departament Funduszy Europejskich w Ministerstwie Zdrowia. Departament powstał w końcu 2006 roku³ i oprócz pełnienia roli IP2 w ramach POKL pełni także rolę Instytucji Pośredniczącej w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, a także odpowiada za koordynowanie zadań związanych z innymi programami pomocowymi w obszarze zdrowia. W momencie tworzenia departamentu prace nad Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki znajdowały się w końcowej fazie, tak więc pracownicy nie brali udziału w kształtowaniu treści zadań, za które są odpowiedzialni; mieli już natomiast pewien wpływ na zapisy Szczegółowego Opisu Priorytetów PO KL.

W skład Departamentu wchodzi cztery wydziały:

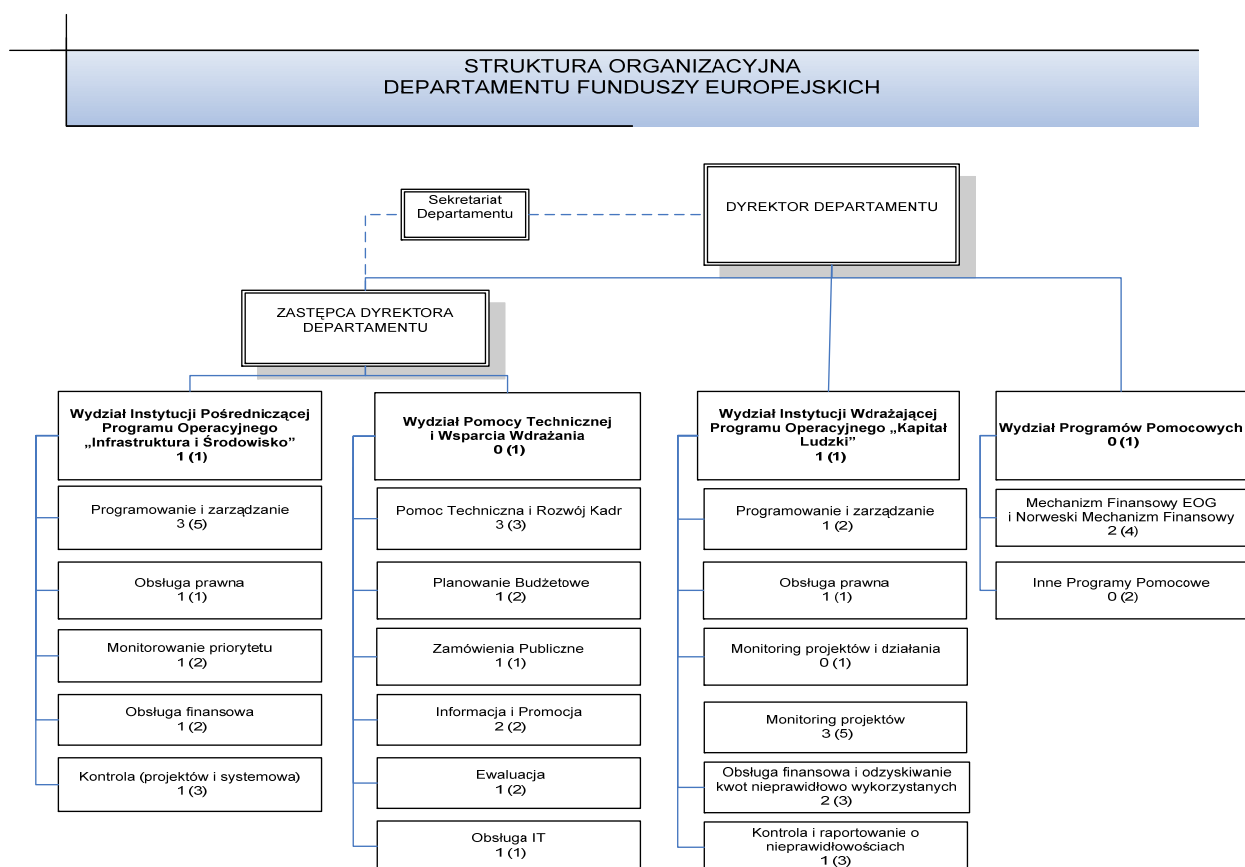
- Wydział Instytucji Pośredniczącej Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko,

³ Zarządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 października 2006 r. zmieniające zarządzenie w sprawie ustalenia regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Zdrowia – wówczas pod nazwą Departament Funduszy Strukturalnych i Programów Pomocowych

- Wydział Instytucji Wdrażającej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,
- Wydział Pomocy Technicznej i Wsparcia Wdrażania
- Wydział Programów Pomocowych.

Strukturę departamentu przedstawia poniższy schemat:

Rysunek 1. Schemat organizacyjny Departamentu Funduszy Europejskich



Jak ustalono w ramach badań jakościowych, struktura departamentu już dwukrotnie ulegała zmianie (po raz pierwszy w listopadzie 2007 i ponownie w listopadzie 2008), co wynikało z poszukiwania optymalnej formuły dla zapewnienia możliwości skutecznej realizacji zadań przypisanych departamentowi. Szczególne znaczenie z punktu widzenia przedmiotu badania miało kształtowanie podziału zadań pomiędzy Wydział Instytucji Wdrażającej POKL i Wydział Pomocy Technicznej i Wsparcia Wdrażania, który w obecnym kształcie funkcjonuje od listopada 2008.

Zadania dotyczące wdrażania POKL należą do Wydziału Instytucji Wdrażającej POKL (stanowiąc 100% zadań wydziału) oraz do Wydziału Pomocy Technicznej i Wsparcia Wdrażania (w którym stanowią ok. 50% zadań):

- Zadania Wydziału Instytucji Wdrażającej POKL obejmują przede wszystkim udział w opracowywaniu dokumentów programowych i prawnych dotyczących POKL w obszarze zdrowia, ocenę wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Działania 2.3, monitorowanie realizacji projektów, weryfikację wniosków o płatność, kontrolę i wykrywanie nieprawidłowości;
- Zadania Wydziału Pomocy Technicznej i Wsparcia Wdrażania obejmują przede wszystkim planowanie i realizacja wydatków w zakresie pomocy technicznej, współudział w udzielaniu zamówień publicznych ze środków pomocy technicznej, organizacja szkoleń ze środków pomocy technicznej, realizacja działań

informacyjnych i promocyjnych dotyczących obszaru zdrowia w ramach POKL, realizacja działań ewaluacyjnych POKL w części dotyczącej obszaru zdrowia oraz uczestniczenie w krajowym systemie informatycznym obsługi funduszy strukturalnych i obsługa strony internetowej www.zdrowie.gov.pl w zakresie zadań departamentu.

Pierwszy z wymienionych wydziałów podlega bezpośrednio Dyrektorowi Departamentu, drugi zaś – Zastępcy Dyrektora⁴.

Ponadto w realizacji zadań w ramach POKL uczestniczą inne komórki MZ: Biuro Administracyjno-Gospodarcze, Departament Budżetu, Finansów i Inwestycji, a także Biuro Kadr. Zgodnie z Regulaminem Organizacyjnym Ministerstwa Zdrowia, do zadań wszystkich komórek organizacyjnych MZ należy m.in.: „współpraca z Departamentem Funduszy Strukturalnych i Programów Pomocowych w zakresie realizacji zadań, wynikających z pełnienia przez Ministra funkcji Instytucji Pośredniczącej i Instytucji Wdrażającej w systemie wdrażania funduszy strukturalnych oraz innych zagranicznych programów pomocowych.

Na schemacie (rys. 1) widoczne są stanowiska wydzielone w ramach Wydziału Instytucji Wdrażającej POKL – kluczowego z punktu widzenia niniejszego badania. W praktyce stanowiska ds. monitorowania projektów nazywane są stanowiskami opiekunów projektów. Wprowadzenie instytucji opiekuna projektu miało na celu zapewnienie Beneficjentom jednego stałego punktu kontaktowego w IP2, a przez to zagwarantowanie spójności udzielanych informacji i ułatwienie dostępu do niej. Pomysł ten zyskał bardzo wysoką ocenę Beneficjentów, jednak z badań jakościowych wynika, że są pewne zastrzeżenia do pracy opiekunów wynikające po części z rotacji na tych stanowiskach (to zastrzeżenie dotyczyło przeszłości), po części z ograniczonej wiedzy opiekunów, którzy wiedzę zdobywają w trakcie działania, a po części z ograniczonych predyspozycji niektórych osób do pełnienia tej specyficznej roli.

Badaniu poddano dokumenty przekazane przez Zamawiającego, a dotyczące procedur stosowanych w IP2. Osobno analizowano dokumenty otrzymane od Zamawiającego i uzupełniające od Beneficjentów Systemowych, dotyczące wdrażania projektów systemowych w ramach POKL.

Zgodnie z zasadami obowiązującymi w ramach wdrażania funduszy strukturalnych, w IP2 opracowana została Instrukcja Wykonawcza. Jej obowiązująca wersja pochodzi z sierpnia 2008 roku, obecnie zaś trwają prace nad nową wersją. Analizie poddano wersję obowiązującą ze względu na niepewny status wersji projektowanej.

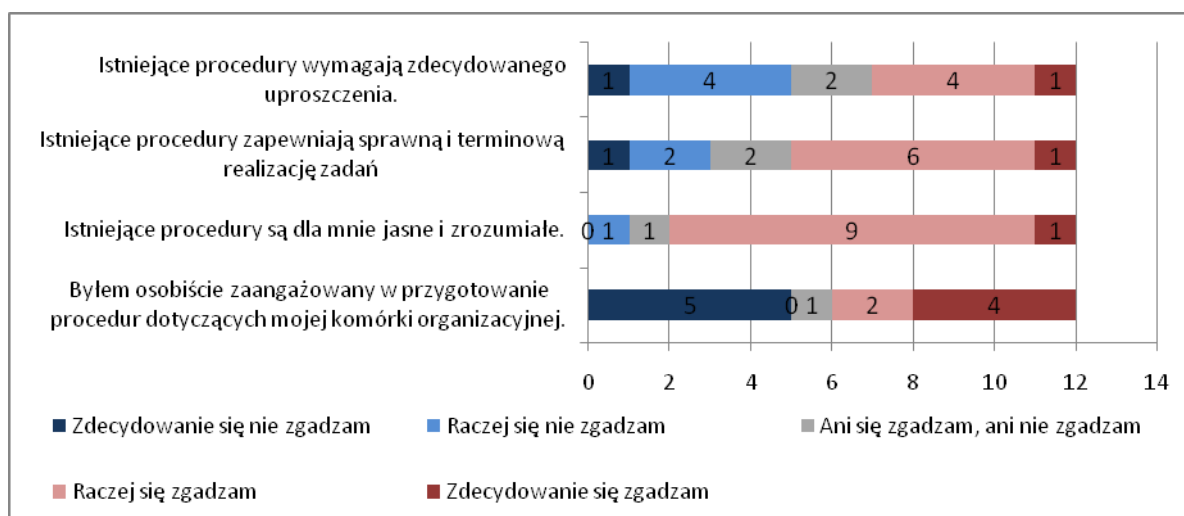
W ocenie ewaluatorów jest kilka kwestii, na które należy zwrócić uwagę przy opracowywaniu nowej wersji Instrukcji – ich lista zamieszczona została w załączniku 6.

3.1.1.1 Ocena jakości procedur stosowanych w procesie wdrażania PO KL z perspektywy pracowników IP2

W ramach badania ilościowego pracownicy zostali poproszeni o ocenę swojego zaangażowania w tworzenie procedur oraz jakości istniejących procedur na skali od 1 (zdecydowanie się zgadzam) do 5 (zdecydowanie się nie zgadzam). Neutralna ocena to 3. Jak zatem widać, pracownicy oceniają istniejące procedury w sposób umiarkowanie pozytywny. Najchętniej pracownicy zgadzają się ze stwierdzeniem, że istniejące procedury są jasne i zrozumiałe. Jednakże zdaniem połowy badanych, mimo tego należało by je uprościć.

⁴ Zgodnie z Regulaminem Organizacyjnym wprowadzonym Zarządzeniem Dyrektora Departamentu Funduszy Strukturalnych i Programów Pomocowych z dnia 21 października 2008 roku

Wykres 1 Ocena istniejących procedur

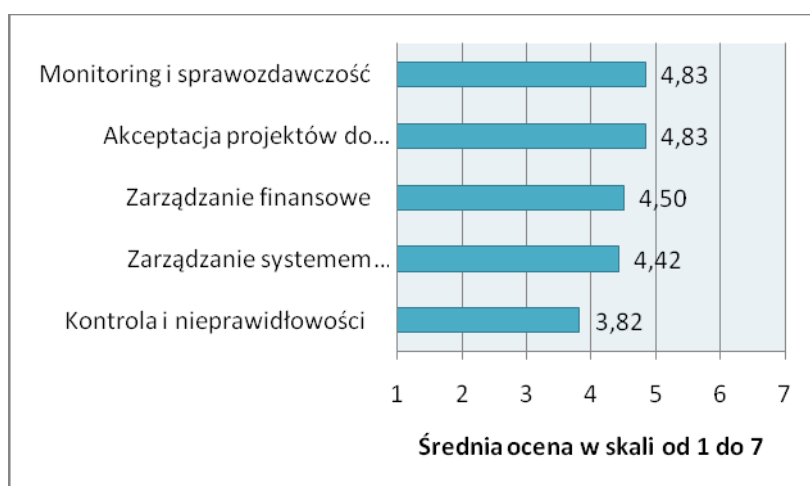


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Połowa badanych w swoim odczuciu była osobiście zaangażowana w tworzenie procedur. Tylko niewielkiej części osób procedury nie pozwalają terminowo wywiązywać się z realizacji zadań. Wskaźnik oceny skuteczności procedur przyjął wartość 7/12 - tyle osób pozytywnie zaopiniowało stwierdzenie: „Istniejące procedury zapewniają sprawną i terminową realizację zadań”. Taka wysokość wskaźnika nie może być oceniona pozytywnie, ponieważ pracownicy wyraźnie wskazują, że funkcjonujące procedury nie są w pełni przystosowane do stawianych przed nimi zadań.

W trakcie badania analizowana była też znajomość procedur. Pracownicy byli proszeni o ocenę stopnia znajomości procedur na skali od 1 (bardzo słabo) do 7 (bardzo dobrze). Dla każdej procedury został wyliczony wskaźnik znajomości procedury, co widać na poniższym wykresie:

Wykres 2. Proszę ocenić swoją praktyczną znajomość procedur



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Pracownicy najniżej oceniają swoją znajomość procedur z zakresu kontroli i nieprawidłowości, zaś najwyżej z monitoringu i sprawozdawczości. Taki rozkład odpowiedzi jest spowodowany tym, że poszczególni pracownicy dobrze znają procedury, które wykorzystują na co dzień w swojej pracy, słabiej zaś te, którymi zajmuje się ktoś inny.



3.1.2 Organizacja pracy w ramach Beneficjentów Systemowych

Instytucje pełniące rolę Beneficjentów Systemowych mają różny status⁵ i wynikające stąd odrębne zasady funkcjonowania, co w znacznej mierze jest zauważalne również w ich podejściu do organizacji pracy związanej z realizacją projektów. Wszystkie instytucje zostały wyłonione do pełnienia roli Beneficjenta Systemowego w sposób naturalny, ze względu na ich unikalne kompetencje w danej dziedzinie, wszystkie też instytucje podjęły się tej roli w pełni dobrowolnie, choć z różnym stopniem entuzjazmu, wynikającym z faktu posiadania lub nieposiadania doświadczeń w zarządzaniu projektami (im większe doświadczenie – tym mniej obaw) oraz ze stopnia uzależnienia od samodzielnie pozyskiwanych środków (im większe uzależnienie – tym mniej wątpliwości).

Syntetyczną prezentację poszczególnych beneficjentów i ich projektów, obejmującą informacje o strukturze zarządzania projektem zamieszczono w załączniku 7.

Procedury

Beneficjenci Systemowi nie są zobowiązani do opracowywania jakichkolwiek procedur w związku z wdrażaniem projektów, niemniej jednak część z nich zdecydowała o potrzebie opracowania pewnych procedur lub przynajmniej dokonania korekt w procedurach obowiązujących w instytucji tak, aby wyodrębnić specyficzne procesy związane z wdrażaniem projektu. W efekcie każdy z Beneficjentów działa według odrębnych wewnętrznych zasad. Poniżej omówiono podejście każdego z Beneficjentów.

W CMKP ze względu na realizację projektu opracowana została zmodyfikowana instrukcja w zakresie księgowości w Centrum.

Departament Pielęgniarek i Położnych funkcjonuje w strukturze Ministerstwa Zdrowia, z tego względu obowiązują go procedury wspólne dla całego ministerstwa (instrukcja kancelaryjna i zasady obiegu dokumentów, w tym dokumentów finansowych, polityka szkoleniowa i motywacyjna). W związku z powierzeniem departamentowi roli beneficjenta systemowego we wrześniu 2008 r. zmieniony został regulamin organizacyjny Ministerstwa Zdrowia. Zadania realizowane w Departamencie dostosowano do tych zaplanowanych w projekcie systemowym. Natomiast kwestie dotyczące wdrażania POKL przez departament nie są odzwierciedlone w regulaminie organizacyjnym MZ.

W CMJ nie wydzielono zespołu projektowego jako odrębnej struktury; zdaniem koordynatora nie było takiej potrzeby, bowiem środki na realizację projektu traktowane są jako środki na realizację zadań zleconych przez ministra. Natomiast na potrzeby realizacji projektu opracowano:

- a) Wytyczne dotyczące obiegu dokumentów w CMJ w ramach projektu systemowego
- b) Wytyczne dotyczące przygotowania wniosku o płatność wraz z formularzem
- c) Procedurę zabezpieczenia danych osobowych w ramach projektu systemowego.

W NFZ, w związku z realizacją projektu i powołaniem Zespołu Zarządzającego Projektem we wrześniu 2008 r. zmieniono regulamin organizacyjny. Obecnie w przygotowaniu jest zakres obowiązków, który ma szczegółowo określić jakie zadania przypisane są poszczególnym osobom realizującym zadania przewidziane w projekcie. Dotyczy to zarówno zespołu projektowego, jak i tzw. zespołów merytorycznych i tzw. zespołów wsparcia współpracujących przy realizacji projektu. Dostosowany został obieg dokumentów księgowych do potrzeb projektu; w zarządzeniu w sprawie ustalenia zasad rachunkowości w Narodowym Funduszu Zdrowia (zarządzenie nr 11/2009/BK Prezesa NFZ z dnia 11 stycznia 2009 r.) odrębny załącznik (nr 7) określa zasady rachunkowości dotyczące programu lub projektu finansowanego ze środków pochodzących z Unii Europejskiej.

Szerszy opis przedstawiamy dla IMP ze względu na to, że Instytut został objęty pogłębionym badaniem w ramach studium przypadku.

Struktura organizacyjna IMP podporządkowana jest tematowi/problemowi merytorycznym, jakimi Instytut się zajmuje. Działania projektowe stanowią główne źródło przychodów Instytutu. Z tego względu generalnie w Instytucji nie wyodrębnia się zespołów ds. realizacji kolejnych projektów, natomiast w pionie podlegającym Zastępcy Dyrektora ds. Planowania i Rozwoju funkcjonują stanowiska specjalizujące się w obsłudze formalnej projektów; tak jest też w przypadku POKL. Warto zwrócić uwagę, że w roku bieżącym środki projektu POKL stanowią nieco ponad 6% budżetu Instytutu, pozostałe środki w większości również

⁵ Wspólną cechą wszystkich instytucji jest to, że organem założycielskim dla wszystkich jest Minister Zdrowia (z wyjątkiem Dep. Pielęgniarek i Położnych, który jest częścią urzędu obsługującego ministra, przez co w jego przypadku ma miejsce bezpośrednia podległość)



pochodzą z projektów, od innych donatorów. To sprawia, że IMP ma duże możliwości porównania warunków wdrażania różnych projektów i na tej podstawie może stwierdzić, że wymagania związane z realizacją POKL należą do szczególnie prac- i czasochłonnych. IMP realizuje między innymi projekty w ramach VI Ramowego Programu Badań UE, finansowanego bezpośrednio przez Komisję Europejską, w którym wymogi formalne ograniczone są do minimum (rozliczanie raz w roku bez załączania dokumentów, łatwość wprowadzania zmian, duże zainteresowanie produktami i rezultatami projektu) i przy realizacji których odczuwa się duże zaufanie donatora wobec wykonawcy. Na tym tle POKL jawi się jako program sztywny, biurokratyczny, nastawiony na nadzór nad stroną formalną w miejsce zainteresowania wynikami, pozbawiający wykonawcę decyzyjności.

Szczególnym problemem jest sprawozdawczość finansowa, absorbująca wiele czasu, ale też środków (kopiowanie kompletów załączników do wniosku płatniczego i do każdej jego kolejnej wersji w przypadku popełnienia błędu). Dużym problemem dla IMP, utrzymującego się głównie ze środków projektowych (z których można finansować wyłącznie zadania danego projektu) jest system krótkookresowego transzowania środków. Z drugiej jednak strony ewaluatorzy dostrzegają problem dodatkowego usztywniania i tak już złożonych procedur na każdym szczeblu struktury, na pracownikach zespołów kończąc. Zdaniem ewaluatorów należy wystrzegać się sytuacji, w których pracownicy zespołów wprowadzają własne dodatkowe rygory, bądź nie podejmują prostych decyzji leżących w kompetencji wykonawcy, każdorazowo wymagając zgody IP2.

Bardzo negatywnie oceniono zmiany w trakcie realizacji projektu, wprowadzone przez Instytucję Zarządzającą, które zadziały wstecz (kwestia sposobu rozliczania cross finansingu i kosztów pośrednich w projekcie).

Trzeba przy tym podkreślić, że na kwestie biurokratyzmu POKL i problemy związane z wprowadzaniem wstecznych zmian zwracali uwagę wszyscy rozmówcy w badaniu jakościowym.

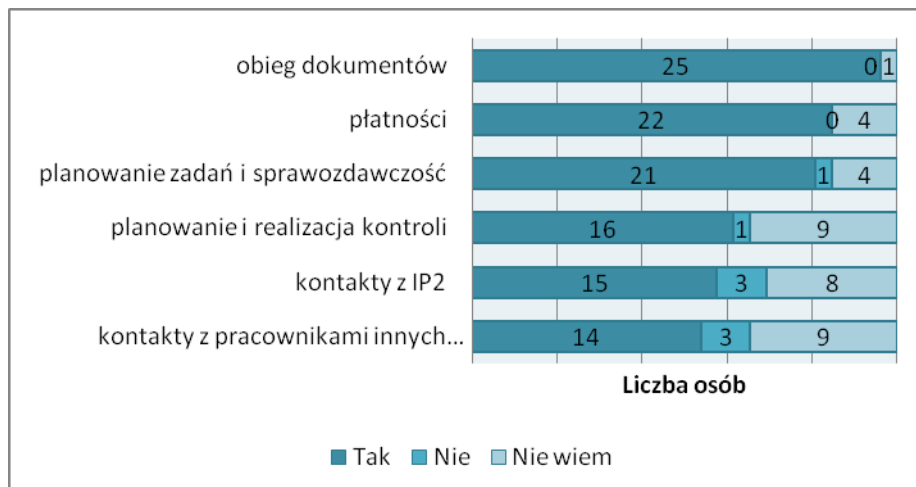
Kierownictwo Instytutu nie widzi potrzeby opracowywania specjalnych procedur związanych z realizacją projektu systemowego, aczkolwiek trwają prace nad ogólnym systemem procedur wewnętrznych, które elastycznie uporządkują realizację wszystkich projektów wdrażanych przez IMP obecnie i w przyszłości.

Podkreślenia wymaga, że niezależnie od problemów, jakie związane są z realizacją projektów w ramach POKL, IMP jest gotowy wdrażać kolejne projekty, jeśli tylko pojawiłaby się taka szansa. Wiąże się to nie tylko z faktem, że jest to po prostu naturalny sposób pozyskiwania środków na utrzymanie, ale również z tym, że realizacja tego typu projektów stanowi pasję pracowników Instytutu, jest szansą na jego wzmacnianie i wzmacnianie jego pozycji w środowisku.

W opinii przedstawicieli IP2 struktury zarządzania w projektach zostały zdefiniowane prawidłowo, choć zastrzeżenia budzą sytuacje rozdrobnienia stanowisk w niektórych projektach, które utrudniają rozliczanie projektów. Brak specyficznych procedur nie jest w opinii IP2 przeszkodą w sprawnej realizacji zadań. Przeszkodą taką mogą być natomiast nadmiernie sztywne i rozbudowane procedury obowiązujące dla całej instytucji pełniącej rolę Beneficjenta Systemowego, które stwarzają zagrożenie dla terminowości prac. Taka sytuacja zagrożenia ma miejsce w szczególności w przypadku projektu NFZ.

3.1.2.1 Ocena jakości procedur stosowanych w procesie wdrażania PO KL z perspektywy pracowników beneficjentów systemowych

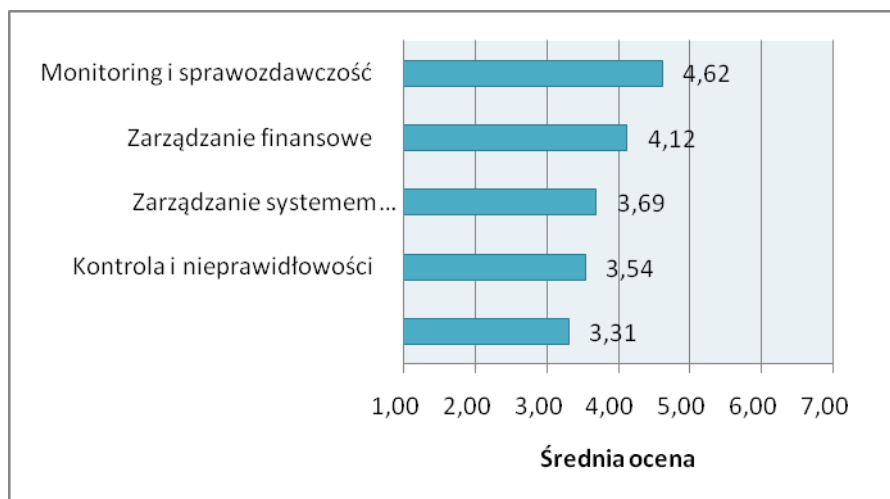
W ramach badania ilościowego sprawdzane było również czy w instytucjach będących beneficjentami systemowymi istnieją procedury postępowania w określonych sytuacjach.

Wykres 3 Czy w Pana/Pani instytucji są określone schematy postępowania (procedury) dla następujących przypadków:

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

W zdecydowanej większości pracownicy wiedzą o istnieniu procedur dotyczących obiegu dokumentów, płatności oraz planowania zadań oraz sprawozdawczości, co może zostać ocenione pozytywnie. Znacznie mniej osób wie, czy procedury istnieją w zakresie kontaktów bądź z IP2 bądź z pracownikami innych komórek instytucji, wyniki badania jakościowego wskazują jednak na brak tego typu procedur w większości instytucji, tak więc odpowiadający pozytywnie mieli zapewne na myśli istnienie pewnych zwyczajów w tym zakresie, które traktują jako procedury. Może to jednak usztywniać podejście do kontaktów.

W trakcie badania analizowana była też znajomość procedur. Pracownicy byli proszeni o ocenę stopnia znajomości procedur na skali od 1 (bardzo słabo) do 7 (bardzo dobrze).

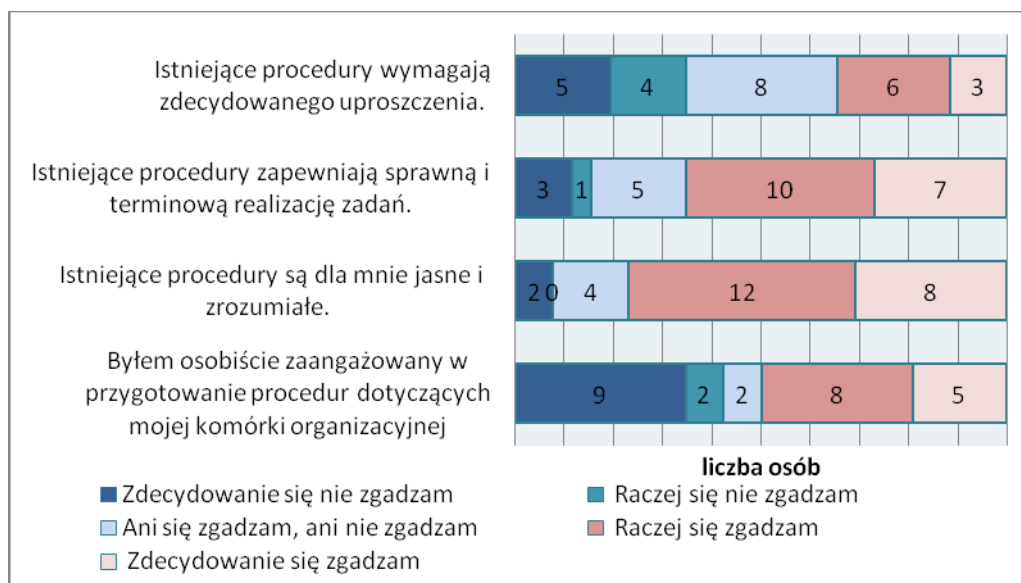
Wykres 4 Wskaźnik znajomości poszczególnych procedur

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Pracownicy najwyżej oceniają swoją znajomość procedur z zakresu monitoringu i sprawozdawczości – nieco powyżej środka skali. Najniżej zaś oceniają znajomość procedury dotyczącej akceptacji projektów do dofinansowania co wynika z faktu, że znaczna ich część nie pracowała w obecnym miejscu w czasie, gdy oceny były dokonywane.

Ankietowani proszeni było również ocenę swojego zaangażowania w tworzenie procedur oraz jakości istniejących procedur na skali od 1 (zdecydowanie się zgadzam) do 5 (zdecydowanie się nie zgadzam). Neutralna ocena to 3.

Wykres 5 Ocena istniejących procedur



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Wskaźnik oceny skuteczności procedur został wyliczony na podstawie oceny stwierdzenia: „Istniejące procedury zapewniają sprawną i terminową realizację zadań” (17/26): 17 osób zgodziło się z tym stwierdzeniem. Aż 9 osób jednak ma odmienne zdanie, co wskazuje, że część procedur powinna zostać zmodyfikowana.

Analiza wykresu pozwala dostrzec, że dla znacznej większości badanych procedury są w pełni zrozumiałe, a także zapewniają sprawną i terminową realizację zadań. Tylko grupa 9 osób chciałaby istniejące procedury uprościć, co pozwala przypuszczać, że obecne procedury nie są zbyt skomplikowane.

Wywiady indywidualne wskazują na szczególne problemy z rozliczaniem projektów, a ściślej z wypełnianiem wniosków o płatność. Poważnym problemem dla wszystkich instytucji zaangażowanych w realizację Działania 2.3 są procedury związane z przeprowadzaniem zamówień publicznych, co wiąże się najczęściej z brakiem wsparcia ze strony właściwych komórek organizacyjnych instytucji, ale też niejasnościami wokół interpretacji zapisów ustawy PZP.

W badaniu jakościowym zwrócono także uwagę na system monitorowania i kontroli, pytając o to, czy gwarantują one sprawną, skuteczną realizację Działania. W ocenie badanych generalnie pełnią one właściwie swoją rolę. Jeśli chodzi o system monitoringu jednak zwracano uwagę, że jest on zdecydowanie bardziej nastawiony na kwestie finansowe niż merytoryczne, angażuje zbyt wiele zasobów ludzkich i czasowych. Obecnie Beneficjenci zostali zobowiązani do składania wniosków o płatność co dwa miesiące, co jest oceniane krytycznie ze względu na czasochłonność i ryzyko utraty płynności finansowanej w tych instytucjach, dla których środki dotacji są jedynym źródłem bieżącego finansowania zadań projektu. NFZ zobligowany został natomiast do składania comiesięcznych raportów z realizacji zadań ze względu na opóźnienia i istniejące zagrożenie terminowości, co niewątpliwie może wpływać mobilizująco.

Kontrole za strony IP2 traktowane są jako użyteczne, pozwalające na doskonalenie swoich działań związanych z pełnieniem roli Beneficjenta Systemowego od strony formalnej. Podobnie do kontroli pochodzi IP2. Dotychczas tylko w Departamencie Pielęgniarek i Położnych nie przeprowadzono kontroli (pierwsza ma odbyć się w maju br.). Przeprowadzone kontrole wykazały szereg drobnych uchybień dotyczących informacji i promocji, a także dokumentowania wydatków, nie miały one jednak (z jednym drobnym wyjątkiem) charakteru nieprawidłowości. IP2 zamierza u każdego Beneficjenta przeprowadzać dwie kontrole rocznie, co wydaje się zapewniać bezpieczeństwo systemu.

Część beneficjentów ma informacje od swoich podwykonawców o przeprowadzeniu przez IP2 niezapowiedzianych wizyt kontrolnych. O ile nie widzą w tym zagrożeń dla siebie – wręcz przeciwnie – uważają to za działanie użyteczne – to zastrzeżenia budzi fakt nie informowania ich zaraz po tym fakcie i



długiego czasu oczekiwania na informacje o wynikach tych kontroli (jest zrozumiałe, że przygotowanie protokołu z kontroli wymaga czasu, uwaga dotyczy jedynie poinformowania o fakcie odbycia kontroli).

3.1.3 Wnioski

Przyjęty system zarządzania Działaniem 2.3 w opinii ewaluatorów należy uznać za prawidłowy. Jednak pewne zastrzeżenia budzi podział zadań pomiędzy wydziałami w ramach departamentu, mogący powodować problemy. Oderwanie kwestii pomocy technicznej, przeznaczonej na finansowanie zatrudnienia i szkoleń oraz działań promocyjnych od zespołu merytorycznie odpowiedzialnego za realizację Działania nie wydaje się rozwiązaniem optymalnym, choć niewątpliwie to właśnie optymalizacja wykorzystania zasobów ludzkich w departamencie legła u podstaw przyjętego rozwiązania. Warto jednak ponownie zrewidować przydział zadań pomiędzy poszczególne osoby i przy obecnym stanie zatrudnienia dokonać weryfikacji przydziałów. Jedynie ewaluacja zasługuje na wyodrębnienie – a w chwili obecnej ma ona charakter zewnętrzny dla zespołów zajmujących się głównym nurtem zadań w ramach wdrażania POKL i POiŚ, ale już w przypadku zadań dotyczących działań informacyjnych ten „zewnętrzny” charakter nie zostanie zachowany.

Widoczna jest specyfika podejścia poszczególnych instytucji pełniących rolę Beneficjenta Systemowego do organizacji prac związanych z obsługą projektów, zależne do tradycji, doświadczeń projektowych, stabilności bądź jej braku źródeł finansowania. Nie ma jednak potrzeby ujednocnienia tego podejścia, tak jak generalnie nie ma potrzeby tworzenia wspólnych czy jednolitych procedur.

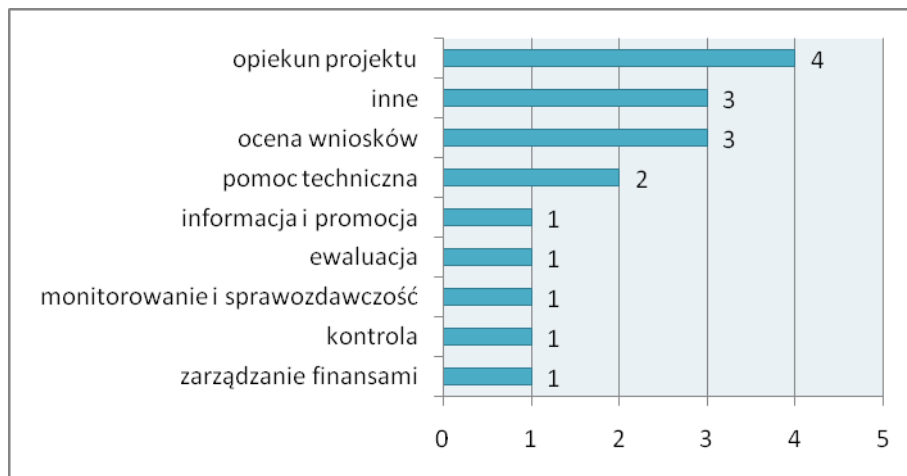
Warto jednak, by zwłaszcza te zespoły, które funkcjonują w dużych zbiurokratyzowanych instytucjach (DPP, NFZ, ale też IP2) dokonały opisu zadań związanych z wdrażaniem projektu (o charakterze procedur), jeśli wiążą się one z angażowaniem komórek zewnętrznych wobec projektu. Za cenną w tym kontekście należy uznać inicjatywę podjętą w NFZ, aby opracować odpowiednie reguły. Pewne wątpliwości budzi rozbudowana struktura odpowiedzialna za wdrażanie projektu w CMKP, a także podwójne kierownictwo projektu w IMP, które co prawda sprawdza się dotychczas, ale czyni strukturę nieprzejrzystą, wrażliwą na szczególnie delikatny czynnik ludzki.

Biorąc pod uwagę oceny procedur należy dołożyć starań, aby nie skomplikować obecnego systemu, ale też by w okresowo dokonywać przeglądu istniejących procedur tak, aby w miarę możliwości czynić je bardziej czytelnymi i prostymi. Należy także stale troszczyć się o to, by nowi pracownicy byli zapoznawani z procedurami, dbając jednak o to, by traktowali je jako wskazówki, a nie sztywne ścieżki postępowania (nie dotyczy to procedur finansowanych, gdzie niezbędny jest większy poziom sztywności).

3.2 Ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi

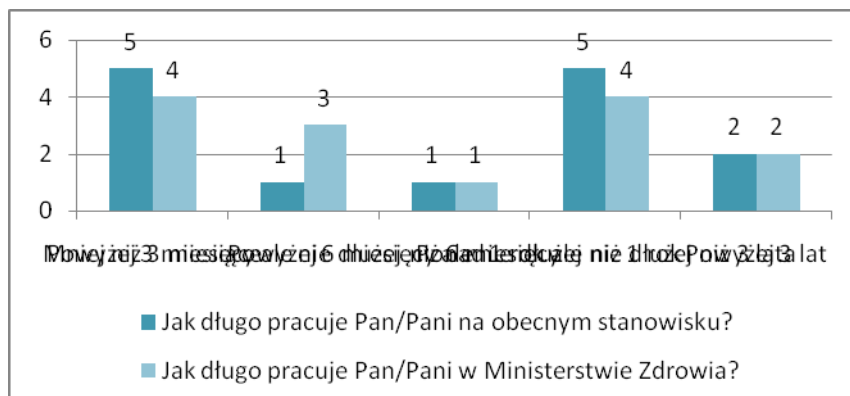
3.2.1 Ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi w IP2

W momencie badania w Departamencie Funduszy Europejskich przy realizacji zadań związanych z wdrażaniem POKL zatrudnionych było 16 osób (z wyłączeniem Dyrektora i Zastępcy Dyrektora), z czego wyłącznie POKL zajmowało się 10 osób. W trakcie realizacji badania jedna osoba odchodziła z pracy i jednocześnie trwał konkurs na obsadzenie tego stanowiska, a ponadto był jeden vacat – przeznaczony do obsługi finansowej. Zdaniem przedstawicieli IP2 od drugiej połowy 2008 nastąpiła stabilizacja zatrudnienia w zespole.

Wykres 6. Zadania wykonywane przez pracowników MZ zajmujących się wdrażaniem Działania 2.3 PO KL? Pytanie z możliwością wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najliczniejszą grupę stanowią osoby pełniące funkcję opiekuna projektu- 4 osoby. Warto zauważyć, że dwóch opiekunów projektu zaznaczyło, że wypełniają również inne zadania takie jak ocena wniosków (dwie osoby) oraz monitorowanie i sprawozdawczość (1 osoba).

Wykres 7. Czas pracy w Ministerstwie Zdrowia i czas pracy na obecnym stanowisku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Większość pracowników MZ zajmująca się wdrażaniem Działania 2.3 PO KL pracuje w MZ krócej niż rok. Część pracowników trafiła do MZ z innych Ministerstw, gdzie wykonywały taką samą bądź bardzo podobną pracę, dlatego też prawdopodobnie zaznaczyły, że pracują na tym samym stanowisku, mimo że w innej instytucji. Można tak wnioskować, ponieważ dla zdecydowanej większości pracowników IP2 Ministerstwo Zdrowia nie jest pierwszym miejscem pracy (13 spośród 14 osób). Połowa badanych posiada doświadczenie z pracy w administracji publicznej (6 osób pracowało w organach administracji rządowej, 1 w samorządowej). Druga połowa badanych ma doświadczenie w pracy w sektorze prywatnym.

Ponadto kadry departamentu zajmującego się PO KL posiadają doświadczenie w zakresie realizacji projektów współfinansowanych przez EFS w latach 2004-2006 oraz wdrażaniu programów operacyjnych w perspektywie 2004-2006. Potwierdzają to dane badania jakościowego – prowadząc rekrutację starano się pozyskiwać bądź absolwentów KSAP bądź osoby z innych ministerstw lub instytucji zajmujących się projektami EFS w poprzedniej perspektywie. To bardzo dobra sytuacja dla instytucji, która do tej pory nie miała doświadczenia we wdrażaniu Działania 2.3 PO KL. Rodzi ona jednak – zdaniem rozmówców wywiadów – pewne problemy, bowiem w efekcie w zespole brak jest nieco wiedzy merytorycznej z zakresu funkcjonowania systemu ochrony zdrowia.

Wykres 8 Doświadczenie w pracy związanej z EFS

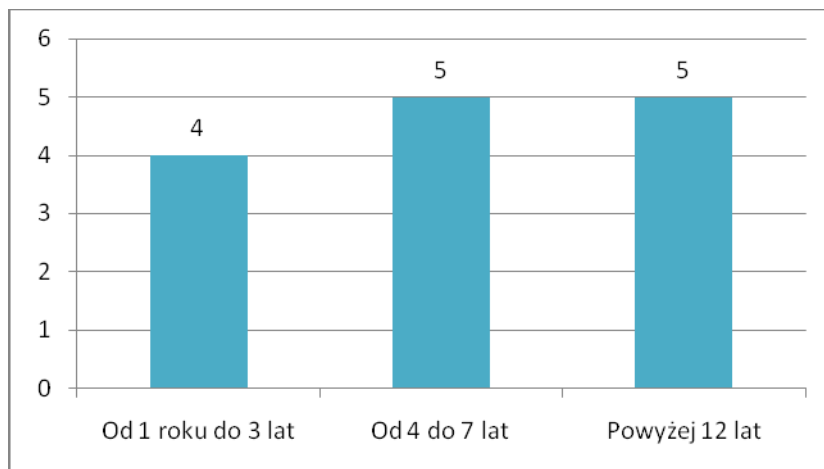


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Należy zauważyć, że 5 pracowników ma doświadczenie zarówno we wdrażaniu programu w perspektywie finansowej 2004-2006 oraz w realizacji projektu współfinansowanego z EFS. Są to osoby wypełniające zadania operacyjne z zakresu obsługi projektów, co powinno mieć pozytywny wpływ na wdrażanie Działania.

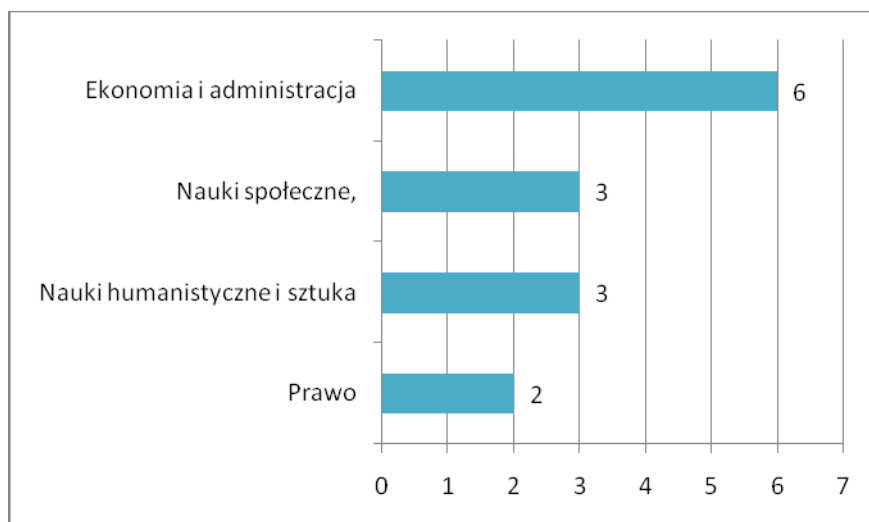
Wśród zatrudnionych w DFE najliczniejszą grupę stanowią osoby z ogólnym stażem pracy od 4 do 7 lat oraz powyżej 12 lat. Najmniej zatrudnionych posiada staż pracy pomiędzy rokiem a 3 latami. Znaczy to, że do pracy przyjmowane są osoby z doświadczeniem zawodowym.

Wykres 9. Staż pracy ogółem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Zdecydowana większość pracowników (13 spośród 14 ankietowanych) posiada wykształcenie wyższe, jedna jest jeszcze w trakcie studiów; najczęściej jest wykształcenie z zakresu ekonomii i administracji.

Wykres 10. Jakie jest Pana/Pani wykształcenie kierunkowe?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

6 pracowników IP2 zajmujących się wdrażaniem Działania 2.3 POKL ukończyła bądź obecnie uczęszcza na studia podyplomowe, które w ich odczuciu są zgodne z zakresem ich obowiązków.

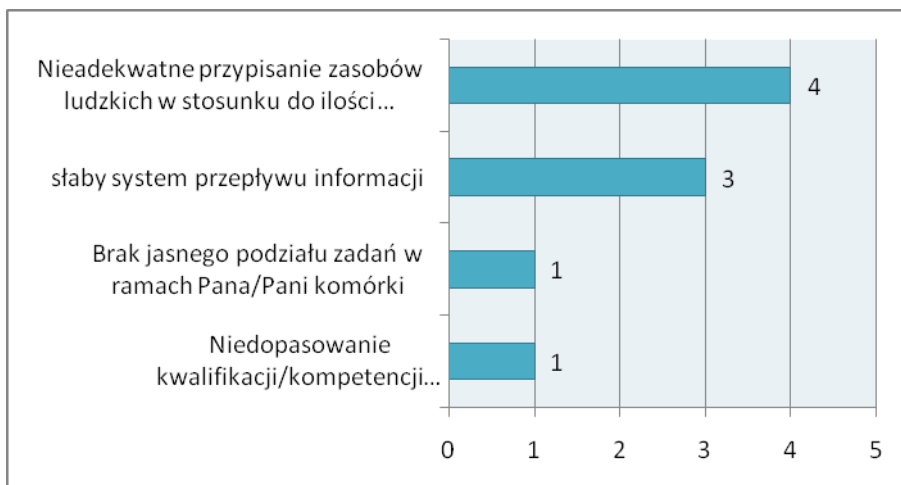
Badanie ankietowe wyraźnie wskazuje na braki kadrowe w Departamencie Funduszy Europejskich. Wskaźnik adekwatności liczby pracowników wynosi 9/14, czyli 9 ankietowanych uważa, że w tej chwili potrzebne jest zatrudnienie osób do pracy, te same osoby uważają, że w ciągu najbliższego roku również będzie konieczne zatrudnienie nowych pracowników.

Wszystkie uzasadnienia podkreślają nadmiar pracy, najbardziej charakterystyczne to:

- *Istnieje przeciążenie pracą, zbyt wiele zadań dla jednej osoby, co utrudnia terminowe ich wykonywanie,*
- *Konieczne obsadzenie wakujących etatów z uwagi na oczekiwanie pracodawcy wykonywania różnych zadań niezwiązanych z opisem stanowiska pracy, co skutkuje brakiem czasu na bardziej wnikliwie i efektywnie wykonywanie etatowej pracy,*
- *w związku z tym, że nie osiągnęliśmy limitu zatrudnienia na jednego pracownika przypada zbyt duża ilość zadań.*

Trzeba zwrócić tu uwagę, że badanie jakościowe nie wskazywało na tak znaczący charakter niedoboru kadr, jak wynika to z badania ilościowego.

Wskaźnik elastyczności wyniósł 5/14, czyli 5 osób spośród 14 badanych w ciągu ostatniego roku wykonywało zadania w innej komórce organizacyjnej (odpowiedź na pytanie: Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy zdarzyło się Panu/Pani wykonywać zadania w ramach innej komórki organizacyjnej w związku z dużym natężeniem prac?). Oznacza to dość wysoką elastyczność, co może mieć wpływ na odczucia pracowników na temat tego, czy potrzebne jest zatrudnienie nowych osób do pracy. Często instytucje biurokratyczne (jakimi są ministerstwa) postrzegane są jako miejsca pracy, gdzie wykonuje się wyłącznie ściśle wydzielone zadania. Czasowe przesunięcie do innych komórek lub innych zadań postrzegane bywa jako braki kadrowe, stąd też instytucje biurokratyczne mają tendencję do przerostu zatrudnienia. Dlatego też, należało by w takiej sytuacji jeszcze raz przyjrzeć się temu, czy posiadane w tej chwili zasoby ludzkie są adekwatne do wielkości pracy do wykonania. Możliwe też jest zaproponowanie bardziej adekwatnego i użytecznego podziału zadań pomiędzy poszczególnych pracowników.

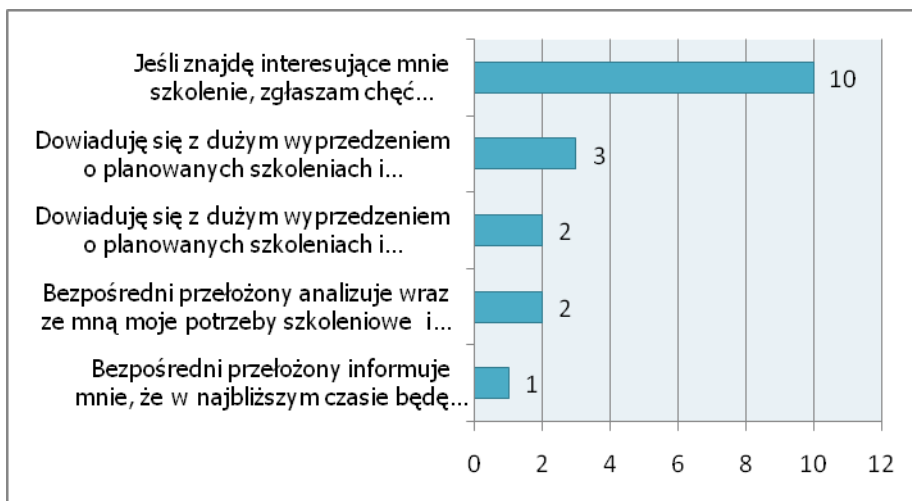
Wykres 11 Jakie są przyczyny problemów, na które natrafił pan/Pani w swojej pracy?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Wśród problemów, na które badani natknęli się w ciągu swojej pracy również kluczowe miejsce zajęło nieadekwatne przypisanie zasobów ludzkich stosunku do ilości zadań realizowanych w komórce organizacyjnej. Potwierdza to stawiane w powyższym akapicie hipotezy. Sugeruje to również, że należy podjąć kroki, które zmienią by tę sytuację.

Polityka szkoleniowa

W DFE tworzony jest Plan Szkoleń, nie jest on oparty o formalny proces badania potrzeb szkoleniowych, a bazuje na bieżącej obserwacji pracy.

Wykres 12. Sposób rekrutacji na szkolenia – możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Zdecydowana większość badanych wskazuje, że główną drogą do uczestnictwa w szkoleniach jest odnalezienie interesującej oferty i zgłoszenie jej bezpośredniemu przełożonemu, który podejmuje ostateczną decyzję. Taki sposób rekrutacji pozwala pracownikowi wybrać ofertę, która z jego punktu widzenia najbardziej przyda mu się do pracy. Istnieje jednak ryzyko, że brak dokładnego rozpoznania potrzeb szkoleniowych spowoduje, że część szkoleń nie będzie użyteczna w pracy.

Potwierdzeniem braku polityki szkoleniowej jest Instrukcja dotycząca polityki szkoleniowej, której zapisy - jak zwrócono wcześniej uwagę - ograniczają się do technicznych działań związanych ze sporządzeniem Planu.

Jeśli chodzi o tematy szkoleń, w których ankietowani brali udział w ostatnich 12 miesiącach to wygląda to następująco:

Tabela 1 Jak była tematyka szkoleń, w których brał(a) Pan/Pani udział w ostatnich 12 miesiącach?

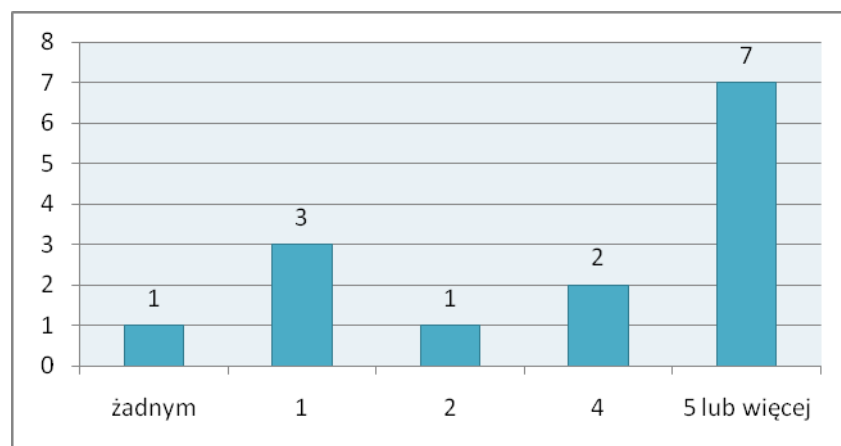
Temat szkolenia	Liczba uczestników
Kwalifikowalność wydatków w ramach PO KL	8
Zasady monitorowania i sprawozdawczości w ramach funduszy strukturalnych i PO KL	6
Postępowanie z nieprawidłowościami	6
Zamówienia publiczne	5
Podstawowe informacje dotyczące polityki spójności oraz PO KL	5
Zasady finansowania PO KL	5
Zasady rozliczania projektów	3
Języki obce	3
Organizacja pracy w instytucji, struktura, zasady obiegu dokumentów, komunikacja w instytucji	2
Zadania instytucji pośredniczącej drugiego stopnia w ramach PO KL	2
Tworzenie projektów	1
Zarządzanie projektem	1
Pomoc publiczna	1
Zarządzanie	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najwięcej osób wzięło udział w szkoleniach dotyczących spraw dość szczegółowych, takich jak kwalifikowalność wydatków czy też monitoring i sprawozdawczość. Wydaje się, że tematyka szkoleń była dobrze dopasowana do wykonywanych przez danego pracownika zadań. Przykładowo w szkoleniu z kwalifikowalności brały udział osoby będące opiekunami projektu oraz osoby zajmujące się kontrolą i zarządzaniem finansowym, choć również pracownicy zajmujący się informacją i promocją oraz ewaluacją. Zastanawiać może tak duża liczba uczestników szkoleń z zamówień publicznych (nie jest to wiedza niezbędna wszystkim pracownikom), a niewielka z zarządzania projektami.

Wskaźnik oceny adekwatności i użyteczności szkoleń wynosi 10/14 - tyle osób uważa, że wiedzę zdobytą podczas szkoleń często wykorzystuje w swojej pracy, co należy uznać za wynik pozytywny. 4 osoby uważają, że tę wiedzę wykorzystują czasami.

Badanie wykazało, że połowa pracowników IP2 wzięła udział w minionym roku w 5 i więcej szkoleniach. W 2 i mniej szkoleń głównie wzięły udział osoby z krótszym stażem pracy (poniżej 6 miesięcy) w Ministerstwie Zdrowia oraz pracownicy stanowisk pomocniczych zajmujących się sprawami związanymi z PO KL.

Wykres 13 W ilu szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy brał(a) Pan/Pani udział?

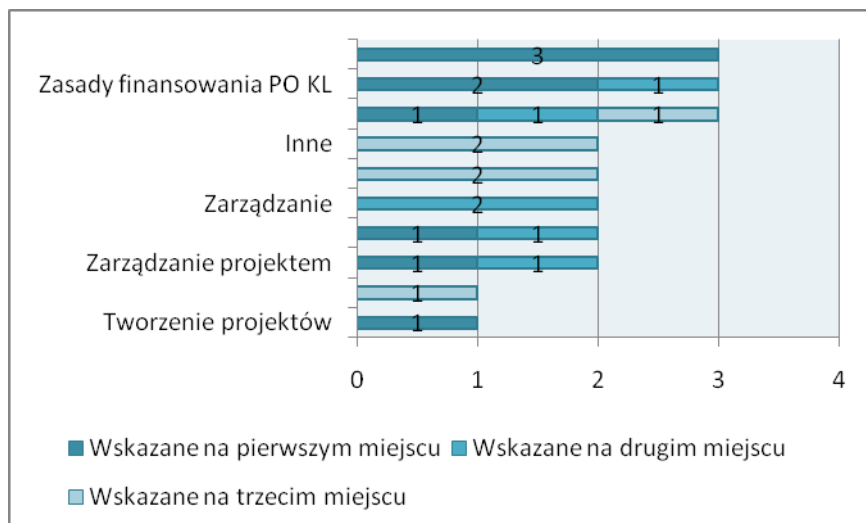
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Taki rozkład odpowiedzi może wskazywać na to, że nie ma spójnej polityki szkoleniowej wobec osób, które dopiero rozpoczynają pracę.

Ważną informacją jest, że wszyscy ankietowani pytani o to, czy w związku z obecnie wykonywanymi zadaniami odczuwają potrzebę odbycia szkoleń w następnych 12 miesiącach, odpowiedzieli „tak”.

Badani poproszeni o wskazanie trzech tematów szkoleń, które ich zdaniem byłyby najbardziej potrzebne w ciągu nadchodzącego roku dokonali następujących wyborów.

Wykres 14 Tematy potrzebnych szkoleń



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najczęściej wskazywanym na pierwszym miejscu tematem szkoleń są zamówienia publiczne na które wskazały 3 osoby. Zasady finansowania projektów oraz zasady finansowania PO KL zaznaczone zostały również przez 3, ale na różnych miejscach.

Pracownicy rządziej biorą udział w inicjatywach takich jak konferencje czy grupy robocze niż w szkoleniach. W żadnej inicjatywie nie brały udziału 3 osoby.

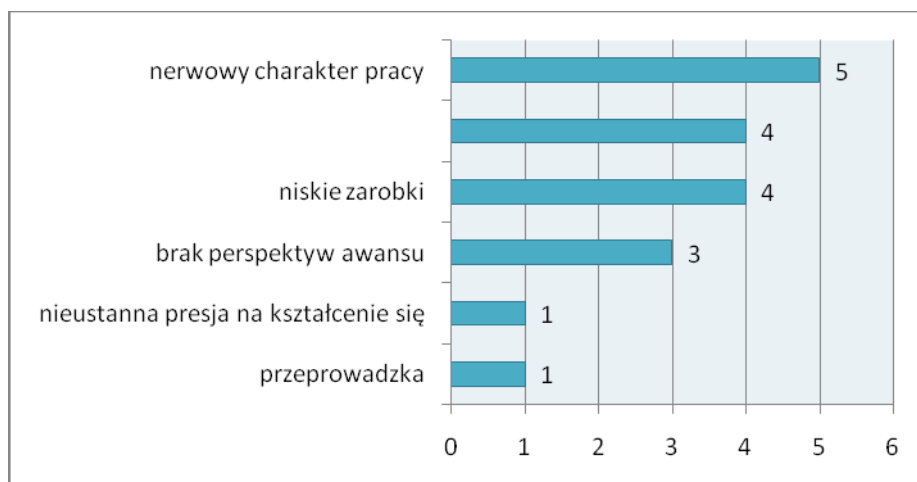
Inicjatywy wydają się pracownikom mniej przydatne niż szkolenia. Tylko 6 osób wskazało, że wykorzystują pochodzącą stamtąd wiedzę często. Część osób nie zaznaczyła żadnej odpowiedzi, co również może sugerować, że niezbyt często korzystają z informacji, które uzyskali w trakcie takich inicjatyw.

System motywacyjny

Jednym z wskaźników tego czy system motywacyjny działa poprawnie jest ocena skali rotacji pracowników. Rotacja jest elementem każdej instytucji czy pracowników, ale jej prawdziwa skala oraz postrzeganie jej przez samych pracowników może w dużej mierze świadczyć o adekwatności przyjętych rozwiązań.

Badani pracownicy IP2 w większości uważają, że w ich instytucji ma miejsce duża rotacja pracowników.

Wykres 15 Główne przyczyny rotacji pracowników

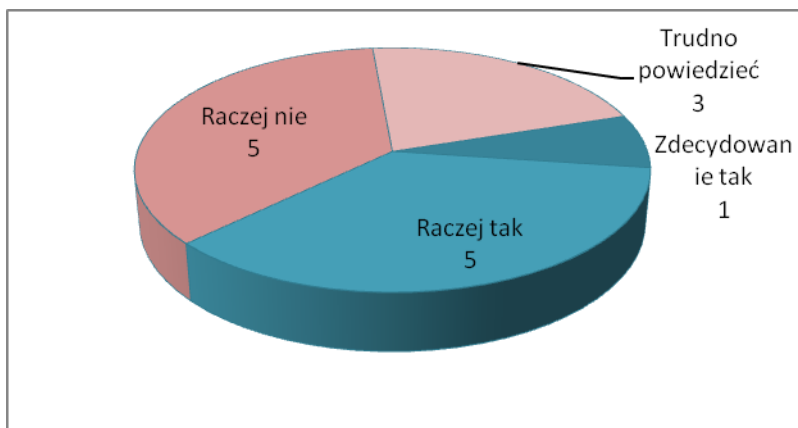


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najczęściej wymienianą przyczyną dużej rotacji jest nerwowy charakter pracy (5 osób wybrało tę odpowiedź) oraz niewykorzystanie swoich kwalifikacji w tym miejscu oraz niskie zarobki (po 4 respondentów wybrało te odpowiedzi). Taki rozkład odpowiedzi w połączeniu z informacją o brakach kadrowych potwierdza hipotezę, że organizacja pracy w IP2 powinna w pewnym zakresie być zmieniona.

Chodzi tutaj przede wszystkim o przeprowadzenie szczegółowej analizy najbliższych ocen okresowych pracowników i rozmowę z każdym z nich pod kątem ich subiektywnego odczuwania tego, w jakim stopniu ich kwalifikacje wykorzystywane są na obecnym stanowisku oraz to, jakie stanowisko ich zdaniem byłoby dla nich najbardziej odpowiednie.

Wykres 16. Czy uważa Pan/Pani, że w Pana/Pani instytucji istnieje zaplanowana ścieżka rozwoju zawodowego pracowników?

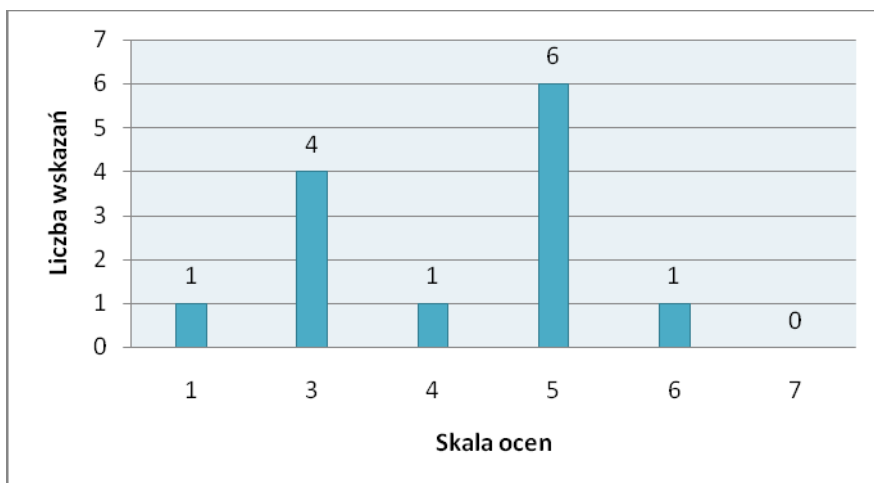


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Respondenci mają podzielone zdania co do tego, czy w miejscu, w którym pracują jest zaplanowana ścieżka rozwoju zawodowego.

W badaniu ilościowym zadano pytanie o poziom zadowolenia pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia. Respondenci byli proszeni o oznaczenie poziomu satysfakcji na skali od 1 (zdecydowanie niezadowolony) do 7 (zdecydowanie zadowolony). Uzyskano średni wynik na poziomie średniej 4,07, co oznacza umiarkowane zadowolenie. Jednakże aż 5 osób zaznaczyło odpowiedzi negatywne.

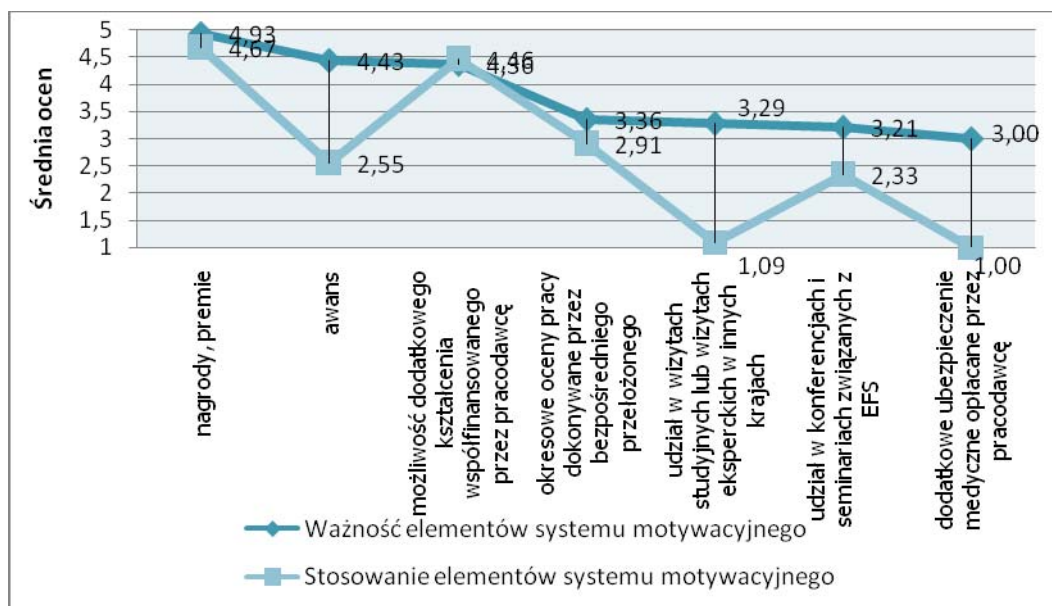
Wykres 17 Ocena satysfakcji z poziomu wynagrodzeń



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Oprócz podstawowego wynagrodzenia istnieje cały wachlarz innych metod motywowania pracowników. Zapytaliśmy, które z nich są dla nich istotne. Poprosiliśmy o ocenę na skali gdzie 1 oznaczało- całkowicie nieważne, a 5 – bardzo ważne. Dodatkowo zestawiliśmy oczekiwania pracowników wobec sposobów motywowania z technikami stosowanymi przez MZ. Sposoby motywowania stosowane przez pracodawcę były również oceniane w 5 stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało, że dana metoda jest w ogóle niestosowana, zaś 5, że jest stosowana regularnie.

Wykres 18. Porównanie oceny ważności poszczególnych narzędzi motywacyjnych i ich stosowania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Na wykresie widać wyraźnie miejsca, gdzie oczekiwania pracowników nie są zgodne z praktykami stosowanymi przez pracodawcę oraz punkty zbieżne. Na szczególną uwagę zasługuje rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami wobec awansu i stosowaniem tej techniki. Tak duża luka może sugerować, że zdaniem pracowników należy częściej wynagradzać wyróżniającą się pracę awansem. Awans w przypadku administracji publicznej często związany jest bardziej ze zwiększeniem wynagrodzenia niż zwiększeniem odpowiedzialności (o ile nie jest to awans na stanowisko kierownicze). Warto jednak pamiętać, że stosowanie awansu jako metody motywowania nie może być zbyt wykorzystywana, ponieważ traci wtedy swoją wyjątkowość.

Pozytywnie oceniamy fakt, że nagrody i premie, które w odczuciu pracowników są ważnym elementem systemu motywacyjnego, są stosowane regularnie.

Badania jakościowe wskazują na próby stosowania innych niż uwzględnione w ankiecie czynniki motywacyjne, takich jak jasne definiowanie celów, dostosowanie zakresów zadań do pracowników (ich umiejętności i możliwości), prowadzenie „mini-autoewaluacji” przez dyrektora departamentu, stwarzającej pracownikom możliwość wyrażenia swoich ocen dotyczących sytuacji w departamencie i własnego w nim miejsca, działania integracyjne (min. jedno w roku dla całego departamentu). Zdaniem dyrektora ważnym czynnikiem motywacyjnym powinien też być fakt bycia liderem w swoim obszarze – co jest spełniane przez departament jako całość. Ponadto wśród czynników wymienionych w wywiadzie indywidualnym wskazano nieograniczony dostęp do szkoleń – co nie tylko pokrywa się z wypowiedziami pracowników, ale jest przez nich wskazywane jako ważny czynnik.

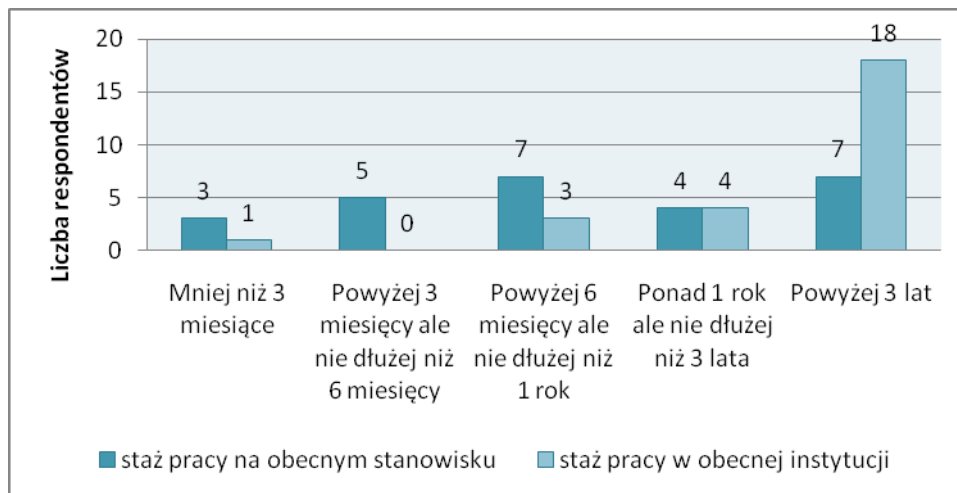
3.2.2 Ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi u Beneficjentów Systemowych

Na początku warto zauważyć, że badani pracownicy beneficjentów systemowych wykonują często więcej niż jedno zadanie spośród zadań wymienionych w kafeterii. 14 respondentów wybrało 2 i więcej zadań wykonywanych w swojej pracy w związku z realizacją projektu.

Wykres 19. Zadania wykonywane przez pracowników beneficjentów systemowych zajmujących się wdrażaniem Działania 2.3 PO KL? Pytanie z możliwością wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

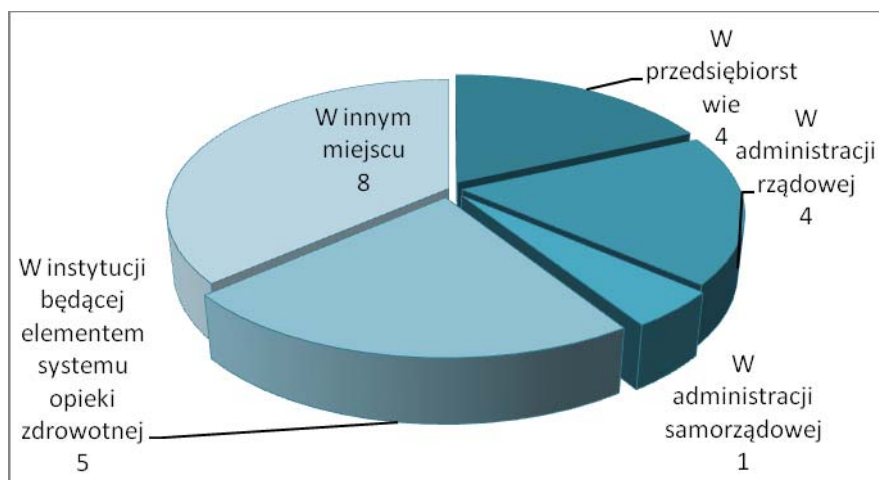
Wśród badanych najliczniejszą grupę stanowią osoby zajmujące się zarządzaniem projektem systemowym – 11 osób, w następnej kolejności badani zajmują się przygotowaniem wniosku o płatność (10 osób), monitoringiem (9 osób). Dość liczną grupę stanowią osoby, które zajmują się innymi niż wymienionymi zadaniami – wśród innych najczęściej wymieniana była informacja i promocja. Taki rozkład odpowiedzi nie pokrywa się z danymi dotyczącymi składu zespołów projektowych i może świadczyć o braku jasnego rozdziału zadań w zespołach.

Wykres 20 Czas pracy w obecnej instytucji i czas pracy na obecnym stanowisku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

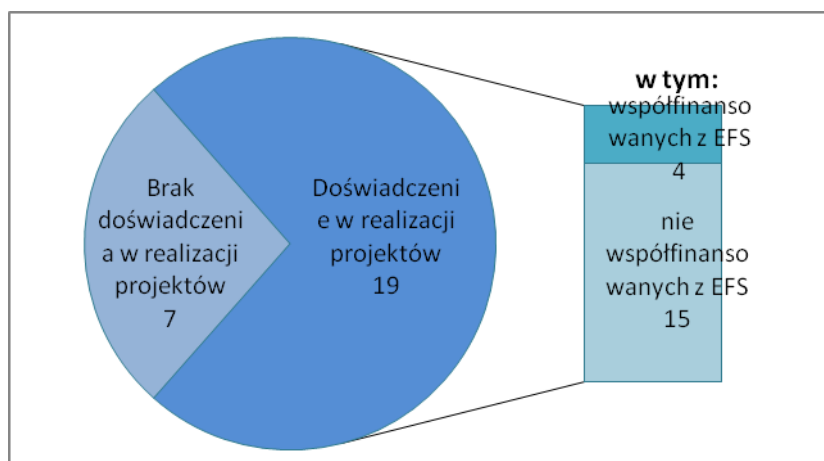
Większość pracowników beneficjentów systemowych zajmujących się realizacją projektów systemowych pracuje w obecnym miejscu powyżej 3 lat. Tylko 1 osoba pracuje w obecnej instytucji mniej niż 3 miesiące. Wskazuje to wyraźnie, że zdecydowana większość instytucji kieruje do pracy przy projekcie doświadczonych pracowników, co jest oceniane pozytywnie. Potwierdza to również rozkład stażu pracy ogółem: tylko jedna osoba ma staż poniżej roku, natomiast aż 19 pracuje już ogółem ponad 8 lat.

Dla większości badanych praca w instytucji będącej beneficjentem systemowym nie jest pierwszym miejscem pracy. 22 osoby wcześniej pracowały w innych miejscach.

Wykres 21 Gdzie pracował(a) Pan/Pani bezpośrednio przed rozpoczęciem pracy w obecnym miejscu?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Przed pracą w instytucji będącej beneficjentem systemowym 5 badanych pracowało w instytucji będącej elementem systemu opieki zdrowotnej, po 4 w administracji rządowej i przedsiębiorstwie, jedna w administracji samorządowej. Pozostałe pracowały w innych miejscach.

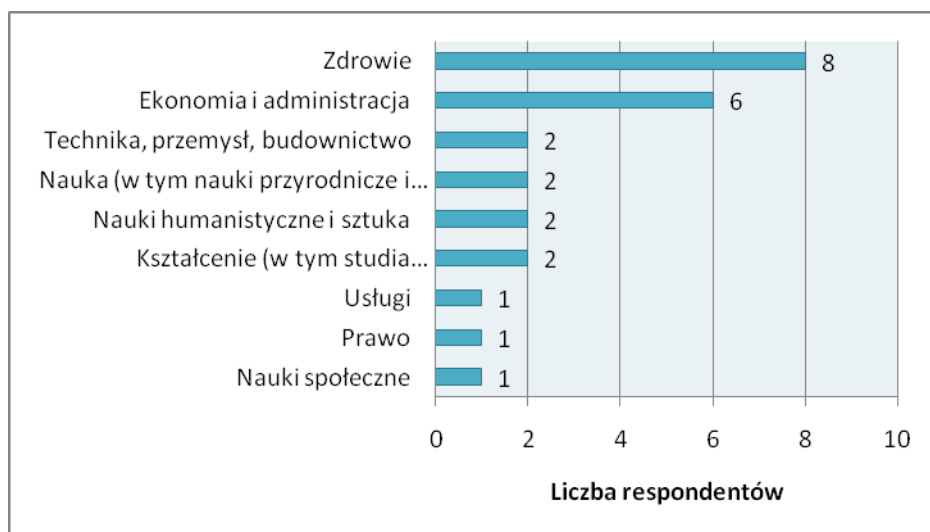
Wykres 22 Doświadczenie w pracy związanej z EFS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Większość kadry zajmującej się realizacją projektów systemowych ma doświadczenie w realizacji pracy projektowej. Jednakże 7 osób nie posiada takiego doświadczenia. Tylko niewielka grupa 4 osób ma doświadczenie w realizacji projektów współfinansowanych przez EFS, każda z nich z obszaru ochrony zdrowia, dwie także z obszaru edukacji, jedna z obszaru rynku pracy. Potwierdzają to wyniki badania jakościowego, w ramach którego ustalono, że priorytetem przy rekrutacji pracowników było włączenie do zespołu projektowego osób już zatrudnionych w instytucji, mających wiedzę o merytorycznej zawartości projektu, ale z doświadczeniem projektowym.

Prawie wszyscy spośród pracowników zajmujących się realizacją projektu systemowego (25 spośród 26 ankietowanych) posiadają wykształcenie wyższe.

Wykres 23 Jakie jest Pana/Pani wykształcenie kierunkowe?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najczęściej ukończonym kierunkiem studiów są studia związane ze zdrowiem. Taką odpowiedź zaznaczyło 8 respondentów. Ekonomia i administracja to kierunki, które ukończyło 6 respondentów.

10 ankietowanych ukończyła bądź obecnie uczęszcza na studia podyplomowe. Zdaniem 7 spośród nich kierunek studiów jest zgodny z obecnie wykonywanymi obowiązkami.

Połowa spośród badanych osób uważa, że w ich instytucji potrzebne jest zatrudnienie nowych osób do realizacji projektu. Wskaźnik adekwatności liczby pracowników wynosi 13/26, czyli 13 osób widzi potrzebę zatrudnienia pracowników do realizacji projektu. Warto zauważyć, że potrzeba zatrudnienia nowych osób jest wyrażana przez pracowników różnych instytucji, w żadnej instytucji natomiast nie ma pełnej zgodności, co do takiej potrzeby. Te same 13 osób widzi potrzebę zatrudnienia nowej osoby w ciągu następnych 12 miesięcy.

Główną wskazywaną przyczyną potrzeby zatrudnienia nowej osoby jest przeciążenie pracą i zbyt mała liczba osób zajmujących się projektem.

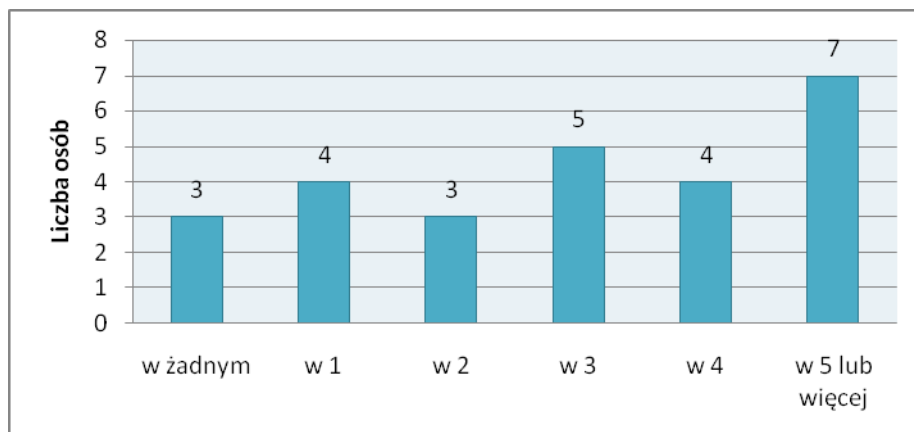
Przeciążenie pracą jest również wymienione przez większość badanych jako pojawiający się problem w pracy. Na 19 respondentów, którzy zadeklarowali, że w ich pracy pojawiały się problemy, 14 wskazywało właśnie na przeciążenie pracą. Przyczyną takiego stanu rzeczy zdaniem większości jest nieadekwatne przypisanie zasobów ludzkich do zadań do wykonania.

U beneficjentów systemowych można zaobserwować niski wskaźnik elastyczności (7/26): 7 osób spośród 26 badanych zadeklarowało, że w ciągu ostatniego roku wykonywali zadania w innej komórce organizacyjnej ich instytucji.

Zdaniem uczestników wywiadu grupowego przydatne byłoby zwiększenie zespołów projektowych, bowiem coraz silniej odczuwają niedobory kadrowe. Nie jest to jednak możliwe ze względu na ograniczone środki finansowe w projektach – zwiększenie zatrudnienia musiałoby odbyć się kosztem zmniejszenia zakresu innych działań. Obecne niedobory są wynikiem niedoszacowania zasobów kadrowych na etapie składania wniosku o dofinansowanie projektu, po części z braku doświadczenia części beneficjentów, a po części w wyniku podejścia IP2 na etapie projektowania. Dodatkowym problemem okazuje się aktualny kurs euro.

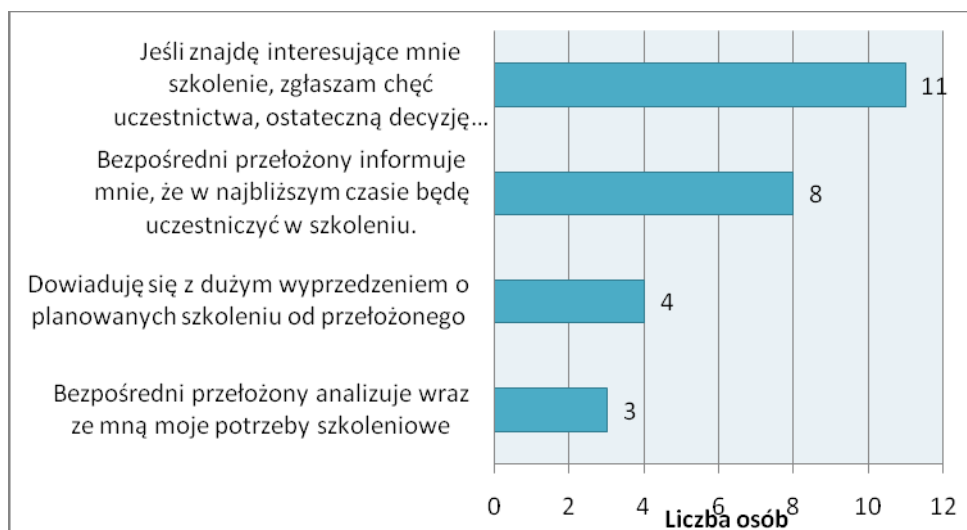
Polityka szkoleniowa

Polityka szkoleniowa jest bardzo zróżnicowana w instytucjach będących beneficjentami systemowi. Co ciekawe – tylko niektórzy założyli w ramach działań (i w budżecie) swoich projektów podnoszenie kompetencji zespołów projektowych.

Wykres 24 . W ilu szkoleniach brał(a) Pan(i) udział w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Pracownicy zajmujący się realizacją projektów są szkoleni z różną częstotliwością, jednakże jest ona stosunkowo wysoka. 16 osób brało udział w przynajmniej 3 szkoleniach w ciągu ostatniego roku. Można zauważyć tendencję, że nieco częściej szkolone są osoby, które nie mają doświadczenia w realizacji projektów.

Wykres 25 Sposób rekrutacji na szkolenia – możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najliczniejsza grupa badanych odpowiedziała, że w ich instytucji najczęściej pracownicy o szkoleniach dowiadują się od przełożonego bądź bezpośrednio przed szkoleniem bądź z większym wyprzedzeniem. Takie podejście kładzie akcent na największą rolę przełożonego w kształtowaniu ścieżki rozwoju pracowników.

Druga liczna grupa badanych wskazuje, że główną drogą do uczestnictwa w szkoleniach jest odnalezienie interesującej oferty i zgłoszenie jej bezpośrednio przełożonemu, który podejmuje ostateczną decyzję. Ma to swoje mocne i słabe strony. Słabą stroną jest ograniczenie roli przełożonego jedynie do roli osoby akceptującej, co może spowodować sytuację, że szkolenia nie będą w pełni przydatne do pracy. Z drugiej strony oddanie inicjatywy pracownikowi często przynosi pozytywne efekty zwiększając jego zaangażowanie w pracę.

Oba podejścia mają swoje wady i zalety. Najkorzystniejszy sposób rekrutacji na szkolenia, czyli wspólne analizowanie potrzeb szkoleniowych przez pracownika i przełożonego wybrały jedynie 3 osoby.

Dodatkowo mierzyliśmy także, czy pracownicy wiedzą czy i w jakich szkoleniach będą uczestniczyć. Odpowiedź na to pytanie może być wskaźnikiem poinformowania pracownika, a także jego stopnia zaangażowania w swój rozwój zawodowy. Tak więc aż 19/26 osób nie wie, czy będzie uczestniczyć w

szkoleniach w najbliższym kwartale. Potwierdza to tylko stawiane wcześniej hipotezy na temat koniecznych zmian w sposobie kierowania pracownikami na szkolenia.

Jeśli chodzi o tematy szkoleń, w których ankietowani brali udział w ostatnich 12 miesiącach to wygląda to następująco:

Tabela 2 Jak była tematyka szkoleń, w których brał(a) Pan/Pani udział w ostatnich 12 miesiącach?

Temat szkolenia	Liczba uczestników
Podstawowe informacje dotyczące polityki spójności lub PO KL	12
Kwalifikowalność wydatków w ramach PO KL	12
Zasady monitorowania i sprawozdawczości w ramach funduszy strukturalnych i PO KL	11
Zamówienia publiczne	8
Inne	7
Zarządzanie projektem	6
Zasady finansowania PO KL	6
Zadania beneficjenta systemowego w ramach PO KL	4
Tworzenie projektów	4
Zasady oceny wniosków o dofinansowanie w ramach PO KL	4
Postępowanie z nieprawidłowościami	4
Zasady rozliczania projektów	4
Zarządzanie	4
Organizacja pracy w instytucji, struktura, zasady odbiegu dokumentów	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najliczniej pracownicy beneficjenta systemowego zostali przeszkoleni z podstawowej wiedzy na temat polityki spójności i PO KL oraz z kwalifikowalności wydatków w ramach PO KL oraz zasad monitorowania i sprawozdawczości w ramach funduszy strukturalnych i PO KL. Najmniej licznie osoby pracujące przy realizacji projektu brały udział w szkoleniach bardziej szczegółowych, takich jak zasady rozliczania projektu, postępowanie z nieprawidłowościami, jak również ogólnych, w których nie uwzględniana jest specyfika projektów współfinansowanych z EFS (np. zarządzanie, tworzenie projektów).

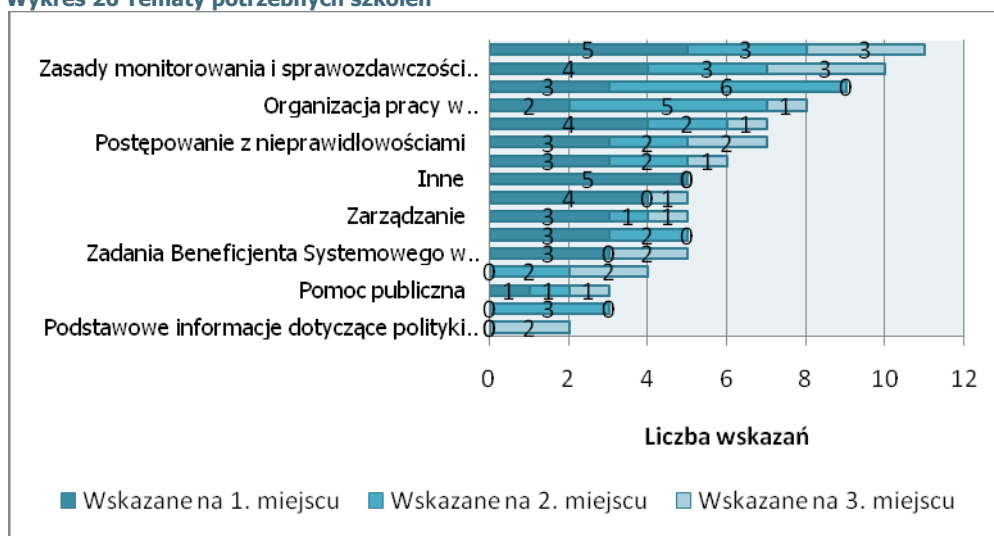
Niestety nie widać żadnego związku pomiędzy tematyką szkoleń a doświadczeniem pracownika w pracy projektowej. Należałoby zwrócić większą uwagę, by osoby, które po raz pierwszy pracują w systemie projektowym otrzymały również szkolenia ogólne z tego zakresu, które pomagają zrozumieć czym jest projekt, jakie są podstawowe zasady realizacji, co jest najistotniejsze w myśleniu projektowym.

Wskaźnik oceny adekwatności i użyteczności szkoleń pokazuje, że same szkolenia są użyteczne dla badanych pracowników – zdecydowana większość (18 osób spośród 23 osób biorących udział w szkoleniach) uważa, że wiedza pochodząca ze szkoleń jest przez nich często wykorzystywana w swojej pracy.

Istotną kwestią jest potrzeba uczestnictwa w szkoleniach w najbliższym roku. Zdecydowana większość ankietowanych (23 osoby) deklaruje, że odczuwa taką potrzebę.

Badani poproszeni o wskazanie trzech tematów szkoleń, które ich zdaniem byłyby najbardziej potrzebne w ciągu nadchodzącego roku dokonali następujących wyborów:

Wykres 26 Tematy potrzebnych szkoleń



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Ciekawe wydaje się to, że badani najbardziej potrzebują szkoleń z tematów, które często są pomijane: ogółem najczęściej wskazywaną odpowiedzią było zarządzanie projektem, na trzecim miejscu znalazły się zamówienia publiczne, na czwartym zaś organizacja pracy w instytucji. Na drugi miejscu znalazły się zasady monitorowania i sprawozdawczości w ramach PO KL, co potwierdza zasadność częstych szkoleń z tego zakresu. Najmniej potrzebne szkolenia, na które wskazało mniej niż 5 osób to zasady oceny wniosków, pomoc publiczna, języki obce i podstawowe informacje na temat polityki spójności oraz PO KL, co w przypadku tego szkolenia jest zrozumiałe, ponieważ jeśli duże grono osób miało już jedno takie szkolenie (jak zostało pokazane wyżej), to ono w zupełności powinno wystarczyć.

Podobnie jak pracownicy IP2, pracownicy beneficjentów systemowych rzadziej biorą udział w inicjatywach takich jak konferencje czy grupy robocze niż w szkoleniach. W żadnej inicjatywie nie brały udziału 3 osoby, a powyżej dwóch 10 osób. Taka sytuacja jest jednak w pełni zrozumiała, ponieważ konferencje i grupy robocze odbywają się rzadziej i zazwyczaj nie biorą w nich udziału wszyscy pracownicy zajmujący się projektem.

Co ciekawe dla pracowników beneficjentów systemowych inicjatywy takie jak grupy robocze czy konferencje są bardzo przydatne w pracy (19 wskazań, że wiedzę zdobytą podczas inicjatyw wykorzystują często). Prawdopodobnie wynika to z tego, że w trakcie takich inicjatyw pracownicy beneficjentów systemowych zdobywają praktyczną wiedzę oraz interpretacje i wytyczne jak postępować w pewnych sytuacjach. W przypadku grup roboczych informacje są czerpane od pracowników IP2 – to oni są źródłem informacji. Być może z tego też powodu sami przedstawiciele IP2 uznali, że w ich pracy grupy robocze i konferencje nie są przydatne, ponieważ to oni przekazują swoją wiedzę, a nie uczą się nowych rzeczy.

Trzeba zauważyć, że pewną rolę w zakresie doskonalenia umiejętności wdrażania projektów u Beneficjentów Systemowych ma do spełnienia IP2. IP2 organizuje okresowe spotkania z pracownikami zespołów projektowych. Mają one charakter informacyjno-szkoleniowy, podczas których prowadzone są praktyczne zajęcia warsztatowe (np. dotyczące wypełniania wniosku) lub wykłady dotyczące specyficznych kwestii problemowych (np. związanych z ochroną danych osobowych). IP2 określa potrzeby beneficjentów na podstawie najczęściej zadawanych pytań, obserwacji popełnianych błędów, a także wprost pytając o tematy, jakie warto podjąć podczas kolejnego spotkania. Inicjatywa organizowania spotkań jest bardzo wysoko oceniana przez beneficjentów, zastrzeżenia jedynie budzi fakt, iż informacja o terminie spotkania przychodzi na tyle późno, że nie zawsze osoby zainteresowane mogą z niego skorzystać. Wadą jest także określanie limitów miejsc.

Zdaniem uczestników wywiadu grupowego spotkania szkoleniowe mogłyby być organizowane częściej, choć niezbędne jest wcześniejsze informowanie o terminach. Jako optymalne uznano działanie polegające na opracowaniu i przekazaniu rocznego terminarza spotkań i jedynie bieżącego określania tematyki – z wyprzedzeniem ok. miesiąca. Najcenniejsze są zajęcia warsztatowe, ale oczekuje się też szkoleń tradycyjnych z udziałem ekspertów –praktyków; w najbliższym czasie przydatne byłoby szkolenie z zakresu zamówień publicznych. Podkreślić jednak należy konieczność posiadania przez trenera wiedzy praktycznej, adekwatnej do potrzeb beneficjentów. Oczekiwania wobec IP2 jeśli chodzi o działania szkoleniowe są duże,

bowiem w ramach instytucji pełniących rolę beneficjenta systemowego najczęściej brak jest (lub są niewielkie) środki na szkolenia personelu, a – jak już wspomniano – tylko w niektórych projektach zapewniono środki na ten cel. Należy uznać to za błąd, który jednak nie może być naprawiony przez beneficjentów ze względu na ograniczenia finansowe.

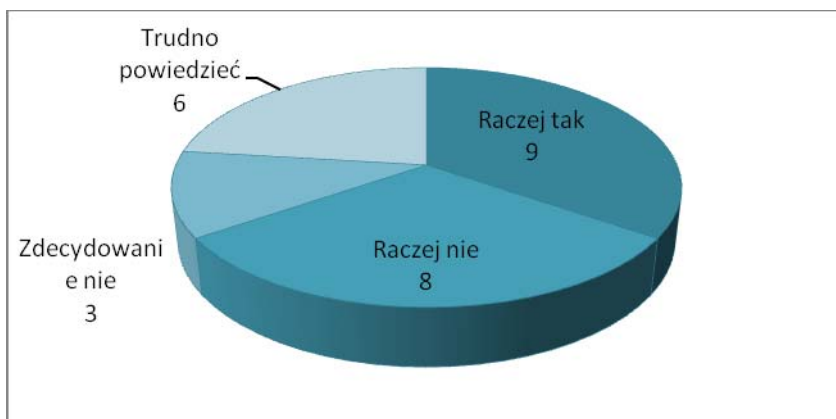
Działania IP2 w zakresie organizowania spotkań szkoleniowych należy ocenić pozytywnie, warto jednak wziąć pod uwagę wyniki badania ilościowego, wskazujące na luki w kompetencjach pracowników zespołów projektowych i organizować dodatkowo typowe szkolenia, w tym z jednoczesnym udziałem pracowników IP2 i zespołów projektowych, co będzie miało dodatkowy walor integracyjny i ułatwi w przyszłości współpracę.

System motywacyjny

Rotacja kadr, jak już było wspomniane, jest dobrym wskaźnikiem na ocenę skuteczności systemu motywacyjnego. Zaproponowaliśmy intersubiektywne zmierzenie skali tego procesu.

Badani pracownicy IP2 w większości uważają, że w zespole projektowym w ich instytucji poziom rotacji kadr jest nieznaczny bądź nie ma go wcale. Tylko jedna osoba zaznaczyła, że poziom rotacji jest znaczny.

Wykres 27. Czy uważa Pan/Pani, że w Pana/Pani instytucji istnieje zaplanowana ścieżka rozwoju zawodowego pracowników?

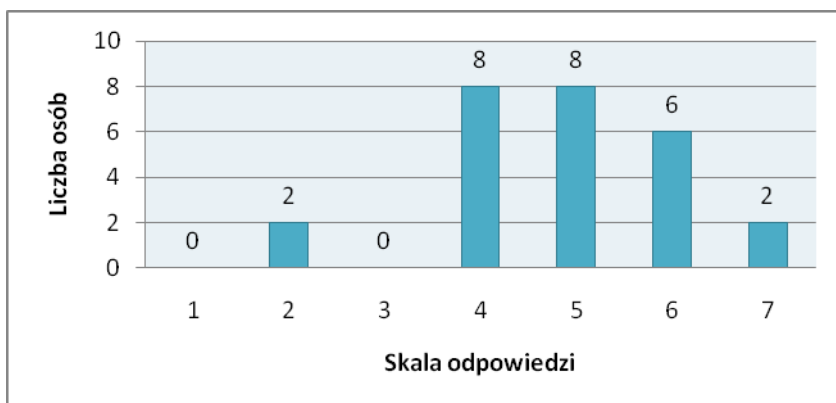


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Respondenci mają podzielone zdania co do tego, czy w miejscu, w którym pracują jest zaplanowana ścieżka rozwoju zawodowego.

Jednym z pytań dotyczących systemu motywacyjnego było pytanie o poziom zadowolenia pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia. Respondenci byli proszeni o oznaczenie poziomu satysfakcji na skali od 1 (zdecydowanie niezadowolony) do 7 (zdecydowanie zadowolony). Uzyskano średni wynik na poziomie 4,85, wskazuje na ogólne zadowolenie z otrzymywanego wynagrodzenia. Tylko dwie osoby zaznaczyły odpowiedzi negatywne.

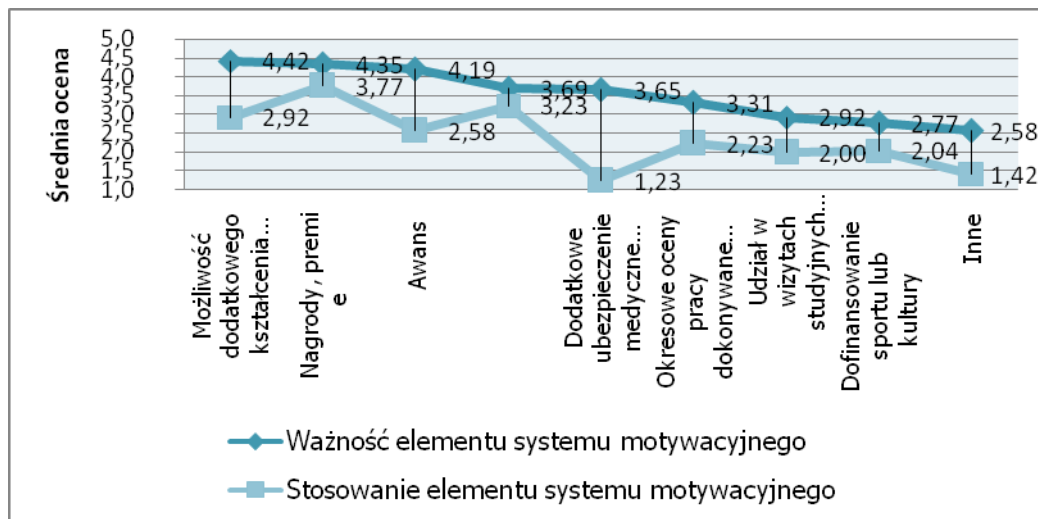
Wykres 28 Ocena satysfakcji z poziomu wynagrodzeń



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Pracownicy beneficjentów systemowych zostali również zapytani, które elementy systemów motywacyjnych są dla nich istotne. Poprosiliśmy o ocenę na skali gdzie 1 oznaczało- całkowicie nieważne, a 5 – bardzo ważne. Dodatkowo zostały zestawione oczekiwania pracowników wobec sposobów motywowania z technikami stosowanymi w instytucjach, w których pracują. Sposoby motywowania stosowane przez pracodawcę były również oceniane w 5 stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało, że dana metoda jest w ogóle niestosowana, zaś 5, że jest stosowana regularnie.

Wykres 29. Porównanie oceny ważności poszczególnych narzędzi motywacyjnych i ich stosowania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Na wykresie widać wyraźnie, że oczekiwania pracowników znacznie różnią się z metodami stosowanymi przez pracodawców. Może to również sugerować, że w badanych instytucjach nie funkcjonują przemyślane sposoby motywowania pracowników.

Największą zbieżność można zobaczyć w przypadku nagród i premii. Najważniejszym dla pracowników beneficjentów systemowych metodą motywowania jest możliwość kształcenia się współfinansowanego przez pracodawcę. Warto wykorzystywać ten instrument, ponieważ przywiązuje on pracowników do instytucji, a jednocześnie podnosi poziom kompetencji pracowników.

Również warto zacząć stosować okresowe oceny pracy dla osób zajmujących się realizacją projektów. Dzięki niej pracownicy mogą poczuć się doceniani, a także mogą uzyskać rzeczową informację na temat rzeczy, które należało by poprawić czy też zmienić.

Wyniki badania jakościowego wskazują, że w przekonaniu kadr kierowniczych zespoły są silnie zmotywowane do pracy, traktując możliwość realizacji projektów w kategorii atrakcyjnego wyzwania i doświadczenia. Pomędzy wynikami badania jakościowego i ilościowego nie ma jednak sprzeczności – można bowiem przyjąć, że praca przy projekcie jest atrakcyjna i sama w sobie jest silnym motywatorem, jednak ten motywator bez dodatkowego bodźcowania może w niedługim czasie przestać wystarczać. Z tego względu konieczne jest zwrócenie uwagi na systemy motywacyjne.

3.2.3 Wnioski

Kwalifikacje pracowników IP2 i Beneficjentów wydają się adekwatne i wystarczające do stawianych przed nimi zadań.

Nieznacznej poprawy wymaga polityka szkoleniowa, a w szczególności sposób rekrutacji pracowników na szkolenia. Proponujemy, by uwzględnić większy udział przełożonego w kreowaniu drogi rozwoju pracownika. Wspólne ustalanie potrzeb szkoleniowych przez pracownika i przełożonego pozwala na uwzględnienie interesów obu stron i pomaga dojść do konsensusu, w jakim zakresie należy zwiększyć wiedzę bądź umiejętności pracownika.

Ze względu na to, że kilka osób po raz pierwszy ma styczność z pracą w systemie projektowym (dotyczy to zwłaszcza pracowników Beneficjentów, ale nie tylko), dlatego też należałoby wzmocnić ich wiedzę i kompetencje w tym zakresie. Szkolenia z myślenia projektowego i zarządzania projektem, ze szczególnym



uwzględnieniem projektów dofinansowywanych z EFS, podniosłyby kwalifikacje pracowników oraz ułatwiły realizację wyznaczonych pracownikom celów. Użyteczne z punktu widzenia pracowników Beneficjentów systemowych są również spotkania robocze czy konferencje, ponieważ zwiększają ich wiedzę operacyjną, którą mogą potem wykorzystywać w swojej pracy.

Na pewno poważnym problemem wymagającym interwencji jest ogólny niedobór pracowników, powodujący ich przeciążenie pracą.

System motywacyjny wydaje się być użyteczny dla pracowników IP2. Jego najważniejsze zdaniem pracowników IP2 elementy są regularnie stosowane przez pracodawcę. Jedynie wyraźnie rozbiegają się oczekiwania pracowników i stosowanie przez pracodawcę awansu do motywowania do dalszej pracy. Awans nie powinien być nadużywany, ale również pracownicy powinni wiedzieć, że ich wyróżniająca się praca może być nagrodzona w taki sposób.

Należy też również zwrócić uwagę na funkcjonowanie systemów motywacyjnych w poszczególnych zespołach projektowych/ instytucjach realizujących projekty. Wyraźnie widać, że pracownikom beneficjentów systemowych zależy na podwyższaniu swoich kwalifikacji i poszerzaniu wiedzy, dlatego też możliwość dofinansowania nauki i szkoleń powinna być szerzej stosowana przez pracodawców.

3.3 Ocena skuteczności procesu komunikacji i współpracy

Komunikacja wewnętrzna jest elementem organizacyjnym obecnym w każdej instytucji, natomiast nie w każdej instytucji jest ona prowadzona w pełni świadomie. Rola komunikacji wewnętrznej jest przez wiele podmiotów niedoceniana, co często prowadzi do zaburzeń w funkcjonowaniu organizacji jako całości.

Każdy pracownik instytucji jest powiązany służbowo ze swoimi współpracownikami i to, czy wykonuje on prawidłowo swoje zadania zależy w dużej części od informacji, które otrzymuje od swoich przełożonych, współpracowników czy też podwładnych. Dlatego też niezależnie od sprawowanej funkcji i miejsca w strukturze niezakłócony przepływ informacji jest bardzo istotny.

Zależnie od kierunku przepływu komunikatu i stosunków między nadawcami i odbiorcami komunikatu wyróżniamy komunikację wewnętrzną pionową (relacja przełożony – podwładny) oraz komunikację wewnętrzną poziomą (relacja między osobami zajmującymi tę samą pozycję w hierarchii organizacyjnej).

3.3.1 Ocena skuteczności procesu komunikacji i współpracy z perspektywy IP2

Komunikacja wewnętrzna - pionowa

Komunikacja pionowa jest bardzo istotnym elementem funkcjonowania organizacji biurokratycznych. Jej efektywność i skuteczność ma w znacznej mierze wpływ na realizowanie celów stawianych przed instytucją.

Do oceny funkcjonowania komunikacji pionowej w Instytucji Pośredniczącej zastosowaliśmy zagregowany wskaźnik oceny komunikacji pionowej.

Wskaźnik powstał w oparciu o ocenę przez pracowników IP następujących stwierdzeń:

- W naszej instytucji zawsze informacje konieczne do skutecznego wdrażania PO KL trafiają do odpowiednich osób;
- Informacje na temat PO KL otrzymywane od kierownictwa są wystarczające do sprawnego i rzetelnego wykonywania powierzonych obowiązków;
- Wewnątrz naszego urzędu komunikacja przebiega bez zarzutu;
- Informacje od kierownictwa potrzebne do wykonywania obowiązków służbowych zawsze docierają do mnie bez opóźnień;
- Kierownictwo mojego referatu zawsze przekazuje mi wszystkie konieczne informacje na temat procedur wchodzących w zakres moich obowiązków;

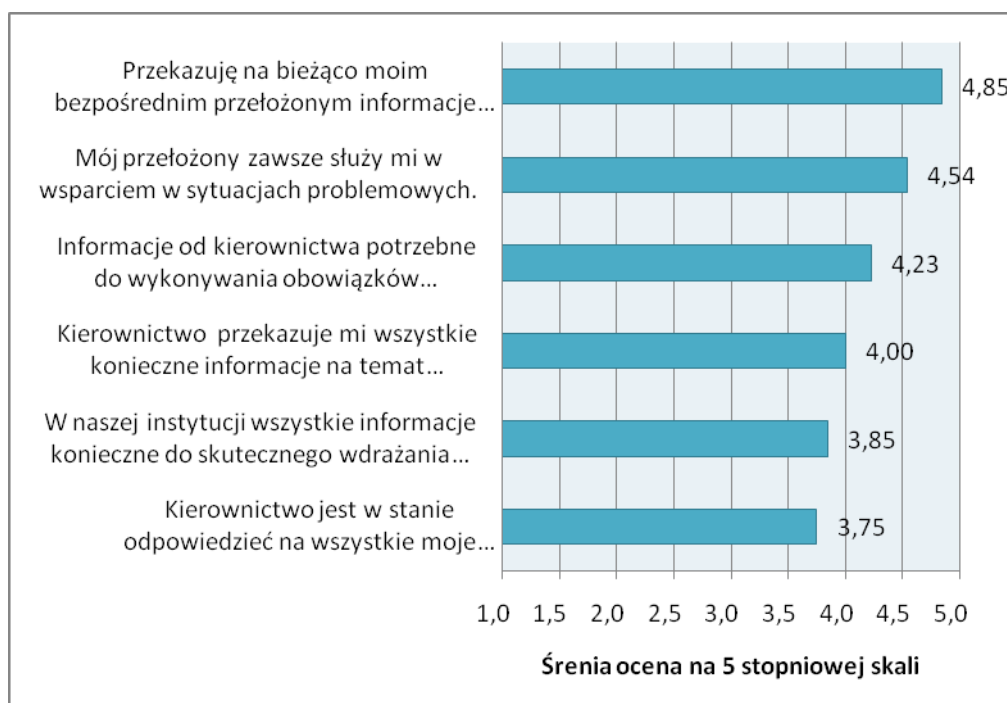
- Kierownictwo jest w stanie odpowiedzieć na wszystkie moje wątpliwości związane z wykonywanymi przeze mnie zadaniami;
- Mój przełożony zawsze służy mi w wsparciem w sytuacjach problemowych;
- Przekazuję na bieżąco moim bezpośrednim przełożonym informacje o pojawiających się problemach.

Pracownicy mieli ocenić każde ze stwierdzeń na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, zaś 5 zdecydowanie się zgadzam.

Takie podejście umożliwia całościową ocenę procesów komunikacyjnych zachodzących w relacji podwładny – przełożony, jak również na przeanalizowanie mocnych i słabych punktów tego procesu. Zagregowany wskaźnik komunikacji pionowej przyjął wartość 4,2. Oznacza to, że badani pracownicy oceniają komunikację pionową w swojej instytucji znacznie powyżej przeciętnej.

Średnie oceny dla poszczególnych stwierdzeń zostały umieszczone na wykresie.

Wykres 30 Ocena elementów komunikacji pionowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najmocniejszym punktem w procesie komunikacji pionowej jest, zdaniem badanych pracowników, informowanie bezpośredniemu przełożonemu o pojawiających się w trakcie pracy problemach. Stwierdzenie „Przekazuję na bieżąco moim bezpośrednim przełożonym informacje o pojawiających się problemach” uzyskało średnią 4,85. Pracownicy IP2 wysoko oceniają swoje kierownictwo pod względem wsparcia w sytuacjach kryzysowych oraz udzielenia rady w przypadku pojawiających się wątpliwości. Stwierdzenia „Mój przełożony zawsze służy mi w wsparciem w sytuacjach problemowych” uzyskało średnią wartość na wysokim poziomie 4,23. Najniżej, jednakże wciąż pozytywnie zostało ocenione stwierdzenie „Kierownictwo jest w stanie odpowiedzieć na wszystkie moje wątpliwości związane z wykonywanymi przeze mnie zadaniami”.

Tabela 3 Sposób przekazywania informacji przez kierownictwo.

W jaki sposób otrzymuje Pan/Pani informacje na temat wdrażania PO KL od kierownictwa? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.	Liczba osób
W trakcie systematycznie organizowanych spotkań departamentu/wydziału	7
Kierownik ustnie przekazuje informacje na ten temat	6

Informacje są przekazywane zgodnie z przyjętymi procedurami	5
Kierownik systematycznie przekazuje pisemne instrukcje na ten temat	3
Informacje o zmianach nie docierają do mnie bezpośrednio od kierownictwa, dowiaduje się o nich od kolegów z innych działów	2
O zmianach dowiaduje się ze stron internetowych IZ	2
Informacje o zmianach nie docierają do mnie bezpośrednio od kierownictwa, dowiaduje się o nich od kolegów z działu	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Badanie jakościowe przynosi informacje, że w DFE istnieje dobra praktyka organizowania spotkań. Co tydzień odbywają się spotkania wszystkich naczelników i koordynatorów zespołów z dyrektorem, co tydzień też odbywają się spotkania pracowników wydziałów. Na spotkaniu w wydziale odpowiedzialnym za POKL ma obowiązek uczestniczyć przedstawiciel wydziału pomocy technicznej. Współpraca pomiędzy oboma wydziałami bywa problemem, pracownicy kontaktują się za pośrednictwem naczelników, jednak następuje systematyczna poprawa. Kierownictwo departamentu ma świadomość istnienia problemów i do ich rozwiązania przywiązuje dużą wagę, co daje szansę na powodzenie. W ramach wydziału Instytucji Wdrażającej POKL funkcjonuje lista dystrybucyjna służąca stałemu przekazywaniu otrzymywanych informacji. Funkcjonuje także baza wiedzy, w której przechowywane są interpretacje i wyjaśnienia Instytucji Zarządzającej. Beneficjenci nie mają do niej dostępu, jednak jest zwyczajem, że informacje te rozsyłane są na bieżąco, a ponadto zawsze na prośbę.

Połowa respondentów deklaruje, że informacje od kierownictwa na temat wdrażania PO KL otrzymuje podczas systematycznie organizowanych spotkań. Dla osób, które informacje czerpały od kolegów czy ze stron IZ, było to drugie źródło informacji obok informacji ze spotkań.

Wykres 31 Czy w Pana/Pani odczuciu informacje otrzymywane od kierownictwa są wystarczające do sprawnego i rzetelnego wykonywania powierzonych Panu/Pani obowiązków?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Zdaniem zdecydowanej większości badanych informacje otrzymywane od kierownictwa są wystarczające do sprawnego i rzetelnego wykonywania swoich obowiązków – taką odpowiedź wskazało aż 12 badanych osób.

Komunikacja wewnętrzna – pozioma

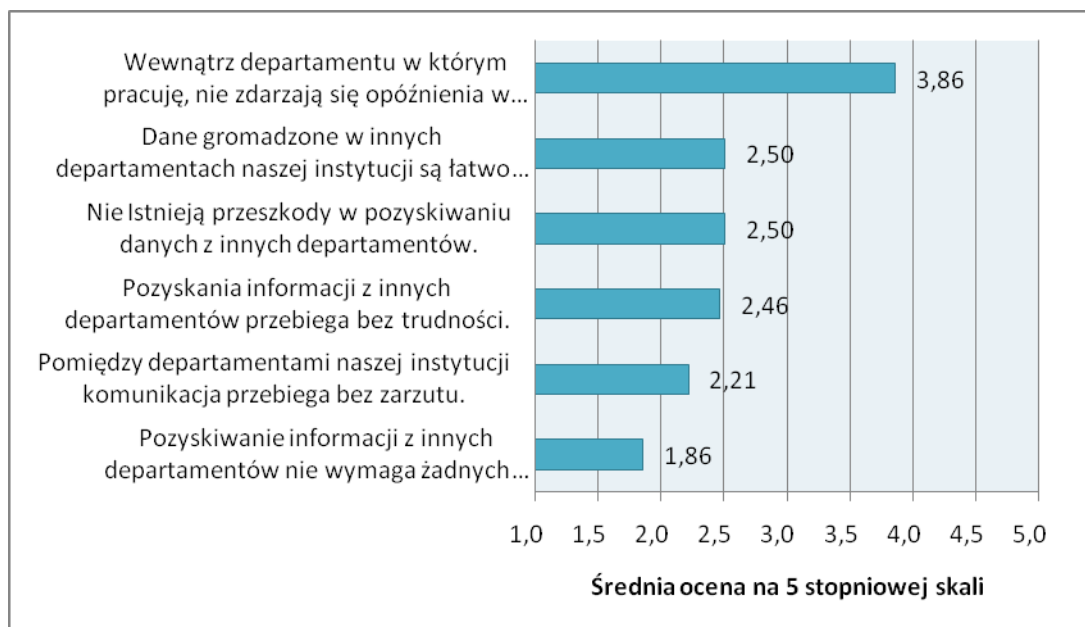
Przez komunikację wewnętrzną poziomą rozumiemy tutaj komunikację zachodzącą pomiędzy pracownikami tej samej instytucji, którzy nie pozostają w relacji podwładny – przełożony. W raporcie skupiamy się szczególnie na komunikacji pomiędzy pracownikami różnych departamentów/ innych komórek organizacyjnych, gdyż z analizy wywiadów indywidualnych wynika, że komunikacja wewnątrz Departamentu Funduszy Europejskich jest sprawna i szybka. Związane jest to m.in. z tym, że departament jest mało liczny.

Do oceny funkcjonowania komunikacji wewnętrznej poziomej został również utworzony zagregowany wskaźnik komunikacji poziomej. Powstał on jako uśredniona ocena następujących stwierdzeń:

- Pozyskiwanie informacji z innych wydziałów nie wymaga żadnych formalności;
- Dane gromadzone w innych wydziałach naszej instytucji są łatwo dostępne dla pracowników;
- Pozyskanie informacji z innych wydziałów nie sprawia żadnych trudności;
- Wewnątrz wydziału, w której pracuję, nie zdarzają się opóźnienia w przekazywaniu informacji;
- Informacje uzyskane z innych wydziałów są przydatne do wykonania zadań leżących w zakresie moich obowiązków;
- Nie istnieją przeszkody w pozyskiwaniu danych z innych wydziałów;
- Pomiędzy wydziałami naszej instytucji komunikacja przebiega bez zarzutu.

Zagregowany wskaźnik komunikacji poziomej uzyskał wartość 2,56. Oznacza to, że komunikacja pozioma w odczuciu badanych pracowników IP2 nie działa tak jak należy.

Wykres 32 Wskaźnik komunikacji poziomej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najlepiej została oceniona terminowość pracy własnej komórki organizacyjnej – stwierdzenie „Wewnątrz departamentu, w którym pracuję, nie zdarzają się opóźnienia w przekazywaniu informacji” uzyskało ocenę znacznie powyżej przeciętnej. Pozostałe stwierdzenia uzyskały średni niższe niż środek skali, a więc średnio zostały ocenione negatywnie.

Najniżej oceniono stwierdzenie, że „Pozyskiwanie informacji z innych departamentów nie wymaga żadnych formalności”, co nie powinno dziwić. Istnieją procedury, które regulują sposób przekazywania danych informacji z departamentu do departamentu. Tak niska ocena może jednak sugerować, że formalności te są zdecydowanie za duże, co utrudnia wzajemną komunikację.

Tabela 4 Sposoby pozyskiwania informacji z innych departamentów

	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Dwa razy w miesiącu	Rzadziej niż dwa razy w miesiącu	Nigdy
Telefonicznie	9	3	0	1	0
Mailowo / przy użyciu poczty elektronicznej	8	3	0	0	1
W ramach spotkań roboczych	1	2	3	5	1
W ramach oficjalnych spotkań	0	1	1	6	3
Przy użyciu oficjalnych pism	3	3	4	1	1
Za pośrednictwem kierownictwa	1	1	2	3	3
Inaczej	0	0	1	0	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Pracownicy IP2 kontaktują się z pracownikami z innych departamentów najczęściej telefonicznie oraz mailowo. Zdecydowana większość badanych pracowników IP2 wskazała, że ten sposób komunikacji wykorzystuje co najmniej raz w tygodniu. Spotkania robocze są wykorzystywane już znacznie rzadziej – 3 osoby wskazały, że co najmniej raz w tygodniu bierze udział w tego typu spotkaniach.

Znacznie rzadziej pracownicy uczestniczą w oficjalnych spotkaniach z pracownikami innych departamentów. Na odpowiedź kilka razy w tygodniu nie wskazał nikt, natomiast raz w tygodniu wskazała 1 osoba. Zazwyczaj spotkania oficjalne z członkami innych departamentów są organizowane znacznie rzadziej, dlatego taki rozkład odpowiedzi nie powinien budzić zdziwienia.

Oficjalne pisma są często wykorzystywaną formą komunikacji. 6 osób korzysta z nich co najmniej raz w tygodniu, 6 co najmniej raz w miesiącu. Znaczna formalizacja kontaktów jest często spotykana w organizacjach biurokratycznych, niestety często przynosi ona spowolnienie przepływu informacji.

Możliwe kłopoty w komunikacji poziomej

Dostrzegamy możliwość zajścia problemów w komunikacji poziomej, czyli pomiędzy Departamentem Funduszy Europejskich a pozostałymi departamentami w Ministerstwie Zdrowia. Szczególnie kłopotliwe mogą być relacje pomiędzy DFE a Departamentem Pielęgniarek z powodu nakładania się na siebie dwóch relacji:

- Horyzontalnych – jako dwóch równorzędnych departamentów MZ
- Wertykalnych – DFE jako IP2 pełni funkcje kontrolne nad Departamentem Pielęgniarek.

Nachodzenie na siebie tych dwóch relacji i niejasnych zależności pomiędzy instytucjami biurokratycznymi (czyli takimi, w których m.in. według M. Webera hierarchiczność i działania wielopoziomowe są cechami charakterystycznymi) sprzyja nieświadomianej sobie przez uczestników rozgrywce, o to która organizacja ma większą władzę, co w socjologii organizacji nazywane jest organizacyjnymi gramami politycznymi. Dodatkowo DFE jest stosunkowo młodym departamentem, większość pracowników ma staż pracy w MZ poniżej roku oraz DFE mieści się w innym miejscu niż Departament Pielęgniarek, co może powodować, że pracownicy DFE działają (w tym kontaktują się) według innych schematów niż pracownicy Departamentu Pielęgniarek. Gdy jedna ze stron we wzajemnych kontaktach nie postępuje zgodnie z oczekiwaniami, wtedy należy spodziewać się kłopotów w porozumieniu się. Niestety formalizacja postępowania i sztywność zachowania jest jedną z najczęstszych dysfunkcji biurokracji i bardzo trudną do uniknięcia.

Badanie jakościowe wykazało także inną płaszczyznę konfliktów – a mianowicie kontakt pomiędzy DFE a departamentami/biurami tzw. obsługowymi (zwłaszcza BAG). Nie jest to zjawisko specyficzne dla Ministerstwa Zdrowia, wręcz przeciwnie – jest to zjawisko dość typowe dla administracji. Pomimo generalnie dobrego klimatu w kierownictwie resortu wobec funduszy strukturalnych i związanych z nimi zadań departamentu, to jednak w sytuacjach konfliktowych to właśnie DFE jest zmuszony usprawiedliwiać swoje wymagania, które wynikają na ogół z systemu wdrażania. Z jednej strony jest to kwestia nadmiernej biurokratyzacji systemu wdrażania, znacząco wykraczającej poza wymagane na co dzień reguły, z drugiej zaś – jest to kwestia braku odpowiedniego wprowadzenia innych komórek do zadań dotyczących wdrażania

programów operacyjnych i ich braku poczucia związku z tymi zadaniami. Komórki obsługowe przyjmują, że za wdrażanie ma odpowiadać wydzielony departament, na ogół lepiej wynagradzany, lepiej wyposażony, częściej szkolony i wyjeżdżający na konferencje i wizyty studyjne, który „podrzuca” swoje zadania. Rozwiązanie tych problemów w dużej mierze należy do dyrektora generalnego. Należy jednak także podjąć próbę organizowania szkoleń i mniej formalnych spotkań z zespołami tych komórek organizacyjnych.

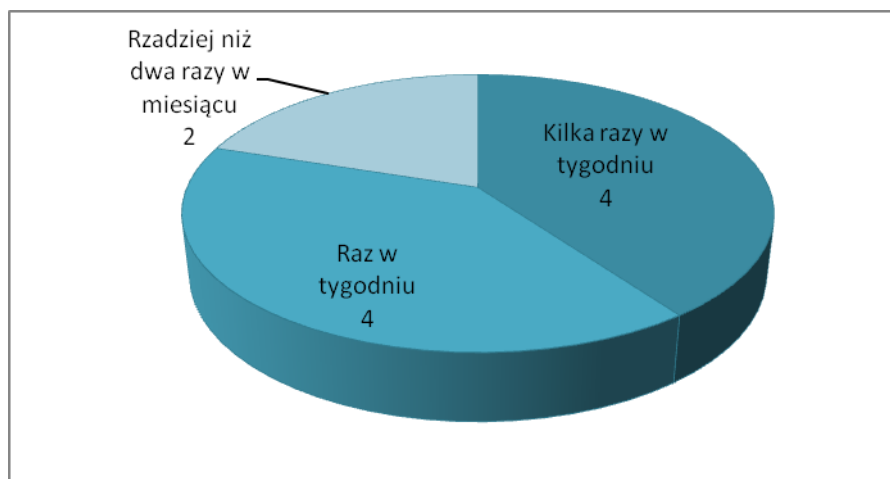
W trakcie realizacji badania dyskutowana była kwestia uruchomienia kolejnych projektów systemowych w ramach Działania 2.3. Opisane wyżej problemy dotyczące komunikacji wewnątrz Ministerstwa Zdrowia skłaniają ewaluatorów do sugestii, aby poszukiwać beneficjentów systemowych poza strukturami ministerstwa. Jeśli jednak okaże się to niemożliwe, to należy niezwłocznie uporządkować kwestie kooperacji wszystkich zainteresowanych komórek organizacyjnych najlepiej w postaci zarządzenia Dyrektora Generalnego.

Komunikacja z beneficjentami systemowymi

Większość pracowników biorących udział w badaniu kontaktowało się przynajmniej raz w ciągu ostatniego roku z pracownikami instytucji będących beneficjentem systemowym. Kontakty zadeklarowało 10 osób spośród wszystkich uczestników badania.

Z beneficjentami nie kontaktowały się osoby zajmujące się pomocą techniczną i obsługą prawną. Wszystkie osoby zajmujące stanowiska operacyjne miały choć jeden kontakt, co może być ocenione pozytywnie.

Wykres 33 Jak często w ciągu ostatniego roku kontaktował(a) się Pan|Pani z pracownikami beneficjenta systemowego?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Osoby, które kontaktują się z przedstawicielami beneficjentów systemowych robią to dość często. 8 spośród 10 osób ma kontakt przynajmniej raz w tygodniu. Najczęstsze kontakty z beneficjentami systemowymi mieli opiekunowie projektów – co jest prawidłowe biorąc pod uwagę cele stworzenia tych stanowisk.

Tabela 5 W jaki sposób kontaktował(a) się Pan (i) z przedstawicielami beneficjenta systemowego? Proszę wskazać wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

Sposób kontaktu z beneficjentami systemowymi	Liczba osób
Telefonicznie	10
Przy użyciu oficjalnych pism	9
Mailowo	8
W ramach spotkań roboczych	7
W ramach oficjalnych spotkań	4
Za pośrednictwem kierownictwa	1
Suma	10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Pracownicy IP2 najczęściej kontaktowali się z pracownikami beneficjentów systemowych drogą telefoniczną – 10 osób wskazało na ten kanał komunikacji. Prawie równie często wymieniana była droga mailowa i przez

oficjalne pisma – odpowiednio 8 i 9 wskazań. Spotkania robocze zostały natomiast wymienione przez 7 respondentów.

W kontaktach z beneficjentami problemy pojawiały się stosunkowo rzadko – wskaźnik oceny skuteczności komunikacji pomiędzy IP2 a beneficjentami systemowymi przyjął wartość 2/16, a więc tylko dwóch respondentów zadeklarowało, że mieli taką sytuację w ciągu ostatniego roku.

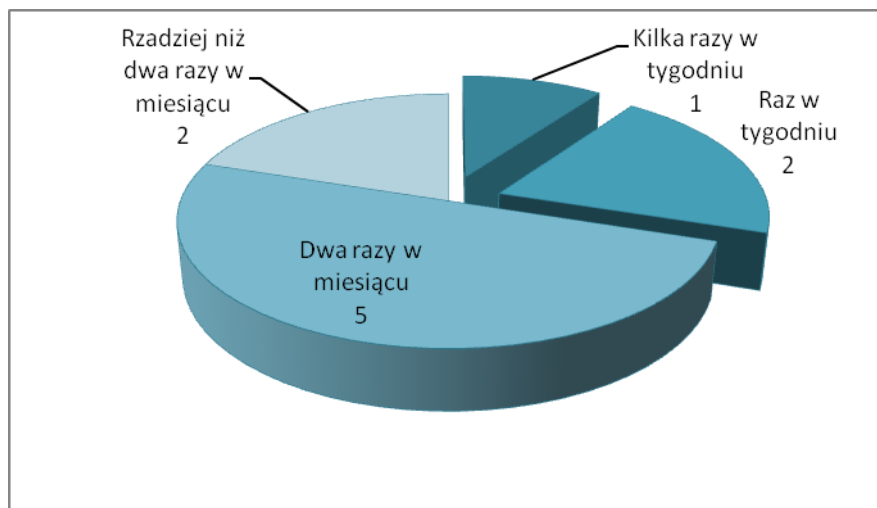
Ogólnie wszyscy pracownicy IP2 pozytywnie oceniają komunikację z przedstawicielami beneficjentów systemowych.

Badanie jakościowe pokazało, że sposoby komunikowania się i stopień ich formalizacji pomiędzy pracownikami IP2 a zespołami projektów często wynika z obustronnego procesu negocjowania – rozumianego bardziej jako sposób osiągnięcia konsensu w interakcji niż świadomy sposób wywierania wpływu na drugą stronę. Co do zasady na co dzień kontakty te odbywają się właśnie na poziomie pracownik : pracownik, niekiedy jednak niezbędne jest podjęcie kontaktu na wyższym szczeblu. Zdaniem przedstawicieli IP2 pogłębianiu kontaktów służą też kontrole, podczas których jest okazja do poznania się, dodatkowych rozmów i wyjaśnień, co potwierdzają beneficjenci.

Komunikacja z IP

W ciągu ostatniego roku 10 osób spośród wszystkich badanych miało kontakt z IP.

Wykres 34



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

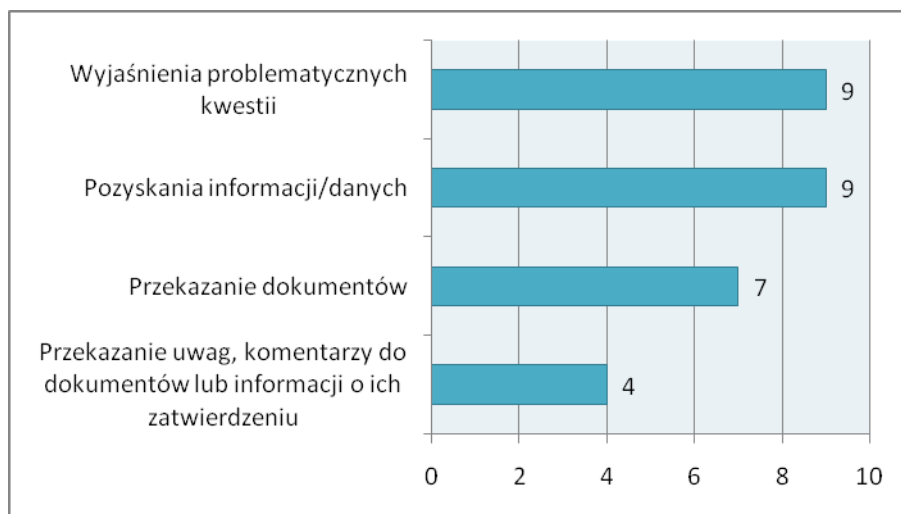
Kontakty, które miały miejsce w ciągu ostatniego roku, były sporadyczne. 7 osób kontaktowało się z IP nie częściej niż dwa razy w miesiącu. Tylko 3 osoby kontaktowały się z częstotliwością przynajmniej raz w tygodniu.

Tabela 6. W jaki sposób kontaktował się Pan(i) z IP?

	Liczba wskazań
Telefonicznie	10
Mailowo	9
Przy użyciu oficjalnych pism	5
W ramach spotkań roboczych	2
W ramach oficjalnych spotkań	2
Inaczej	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najczęściej wykorzystywanym kanałem komunikacji była droga telefoniczna. Skorzystały z niej wszystkie osoby kontaktujące się z IP. Prawie równie częstą formą kontaktu była poczta elektroniczna. Najrzadziej wskazywanym sposobem kontaktu były spotkania robocze i spotkania oficjalne.

Wykres 35. W jakim celu kontaktował(a) się Pan(i) z IP?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

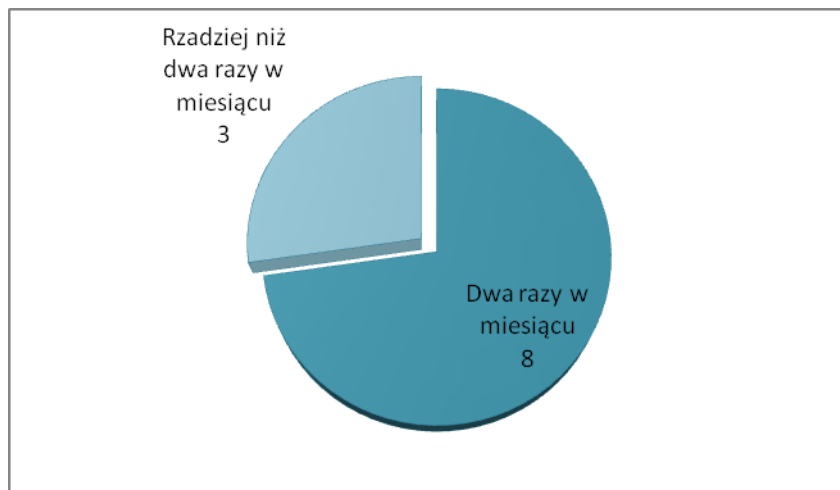
Najczęstszą przyczyną kontaktu z IP było wyjaśnienie problematycznych kwestii oraz pozyskanie informacji lub danych – na te odpowiedzi wskazało po 9 respondentów. 7 osób zaznaczyło również przekazywanie dokumentów. Najrzadziej występującą przyczyną kontaktów z IP było przekazanie uwag do dokumentów.

Żaden z badanych nie natrafił na kłopoty w komunikacji z IP.

Komunikacja z IZ

Komunikacja z Instytucją Zarządzającą jest bardzo ważna z punktu widzenia efektywności wdrażania komponentu regionalnego PO KL.

Wyniki wskazują, że większość badanych pracowników, w ciągu ostatniego roku kontaktowała się z Instytucją Zarządzającą – 11 osób zadeklarowało, że miało taki kontakt w ciągu ostatniego roku.

Wykres 36. Jak często w ciągu ostatniego roku kontaktował(a) się Pan | Pani z pracownikami IZ?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Nie są to jednak kontakty częste. Wydaje się to zrozumiałe, ponieważ przyjęty system wdrażania Działania 2.3 PO KL sugeruje, że IP2 powinna się kontaktować z IP.

Tabela 7. W jaki sposób kontaktował(a) się Pan/Pani z IZ? Proszę do każdego sposobu kontaktu przyporządkować jego częstotliwość.

W jaki sposób kontaktował się Pan/Pani z IZ	N
Telefonicznie	11
Mailowo	8
W ramach spotkań roboczych	5
Przy użyciu oficjalnych pism	4
W ramach oficjalnych spotkań	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

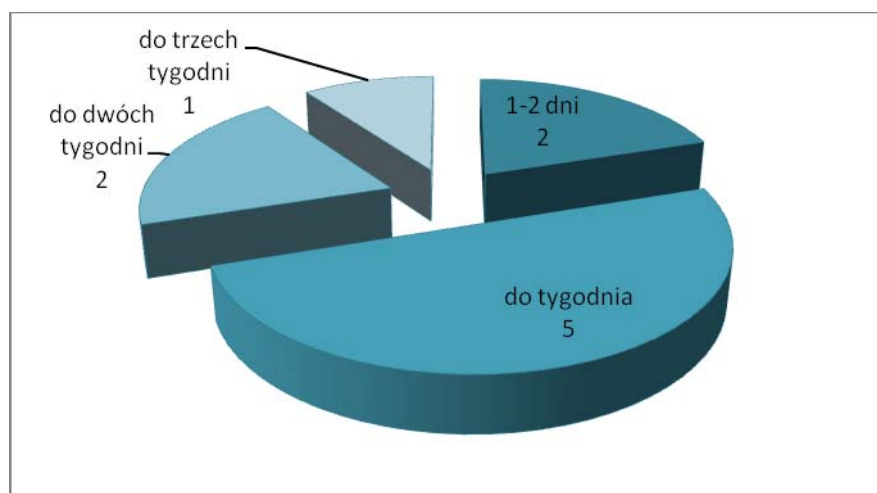
Respondenci wskazują, że kontakty z IZ mają charakter bardziej roboczy – 10 osób zaznaczyło, że z IZ najczęściej kontaktuje się za pomocą telefonu bądź poczty elektronicznej. Mniej osób wskazało na spotkania robocze (4 osoby) oraz na oficjalne pisma (4 osoby). Najmniej osób brało udział w spotkaniach oficjalnych.

Tabela 8 W jakim celu kontaktował(a) się Pan(i) z IZ? Proszę wskazać wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

	Liczba osób
Wyjaśnienia problematycznych kwestii	10
Pozyskania informacji/danych	8
Przekazanie dokumentów	4
Przekazanie uwag, komentarzy do dokumentów lub informacji o ich zatwierdzeniu	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Niepokojąca jest sytuacja, że spośród 11 osób kontaktujących się z IZ aż 10 wyjaśniało problematyczne kwestie. Wydawać by się mogło, że problematyczne kwestie powinno wyjaśniać IP, a nie IZ. 8 osób deklarowało, że ich kontakt z IZ polegał na pozyskaniu informacji bądź danych.

Wykres 37 Jak długo oczekiwał Pan(i) na odpowiedź z IZ?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Przeciętny okres oczekiwania na odpowiedź nie był długi- większość osób otrzymała wiadomość zwrotną w okresie nie dłuższym niż tydzień.

Tylko jeden respondent miał problemy podczas kontaktów z IZ – nie mógł uzyskać potrzebnych mu informacji. Można mieć tutaj jednak wątpliwość czy IZ było odpowiednim miejscem kierowania pytań.

Należy stwierdzić, że częstość kontaktów z IZ budzi zastrzeżenia, biorąc pod uwagę system wdrażania PO KL. W wywiadach uzyskano jednak informację, że kontakty te mają miejsce za generalną ogólną zgodą IP, a ponadto IP jest zawsze o tym informowana. Kontakty z IZ, zdaniem rozmówców, są niezbędne ze względu na to, że ich opinie mają charakter wiążący.

3.3.2 Komunikacja z perspektywy BS

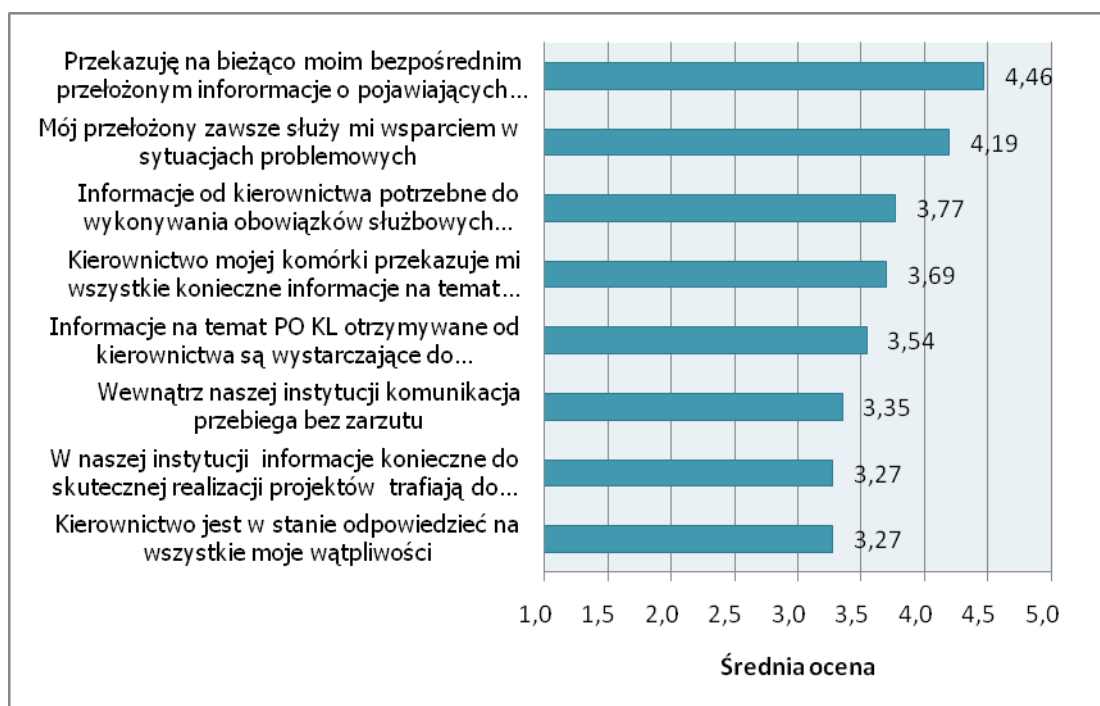
Komunikacja wewnętrzna - pionowa

Do oceny funkcjonowania komunikacji pionowej w instytucjach będących beneficjentami systemowymi podobnie jak w przypadku Instytucji Pośredniczącej wykorzystany został zagregowany wskaźnik oceny komunikacji pionowej: pracownicy otrzymali 6 stwierdzeń, które oceniali na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, zaś 5 zdecydowanie się zgadzam. Takie podejście umożliwia całościową ocenę procesów komunikacyjnych zachodzących w relacji podwładny – przełożony, jak również na przeanalizowanie mocnych i słabych punktów tego procesu.

Zagregowany wskaźnik komunikacji pionowej przyjął wartość 3,69. Oznacza to, że badani pracownicy oceniają komunikację pionową w swojej instytucji znacznie nieco powyżej przeciętnej.

Średnie oceny dla poszczególnych stwierdzeń zostały umieszczone na wykresie.

Wykres 38 Ocena elementów komunikacji pionowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Najmocniejszym punktem w procesie komunikacji pionowej jest, zdaniem badanych, informowanie bezpośredniego przełożonego o pojawiających się w trakcie pracy problemach, podobnie jak w przypadku pracowników MZ. Stwierdzenie „Przekazuję na bieżąco moim bezpośrednim przełożonym informacje o pojawiających się problemach” uzyskało średnią 4,46. Pracownicy beneficjentów wysoko oceniają swoje kierownictwo pod względem wsparcia w sytuacjach kryzysowych oraz udzielenia rady w przypadku pojawiających się wątpliwości, stwierdzenie na ten temat znalazło się na drugim miejscu. Najniżej, jednakże wciąż pozytywnie zostało ocenione stwierdzenie „Kierownictwo jest w stanie odpowiedzieć na wszystkie moje wątpliwości związane z wykonywanymi przeze mnie zadaniami”, uzyskało średnią 3,27.

Podobnie jak w IP2 dobra ocena komunikacji pionowej wynika prawdopodobnie z niewielkich rozmiarów komórek i zespołów projektowych, które zajmują się realizacją projektów systemowych.

Tabela 9 Sposób przekazywania informacji przez kierownictwo.

W jaki sposób otrzymuje Pan/Pani informacje na temat realizacji projektu systemowego od kierownictwa? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.	Liczba osób
Kierownik ustnie przekazuje informacje na ten temat	22
W trakcie systematycznie organizowanych spotkań	11
Informacje są przekazywane zgodnie z przyjętymi procedurami	11
Kierownik systematycznie przekazuje pisemne instrukcje na ten temat	7
Informacje o zmianach nie docierają do mnie bezpośrednio od kierownictwa, dowiaduję się od kolegów z tej samej komórki	6
O zmianach dowiaduję się ze stron internetowych IZ.	6
Informacje o zmianach nie docierają do mnie bezpośrednio od kierownictwa, dowiaduję się od kolegów z innej komórki	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

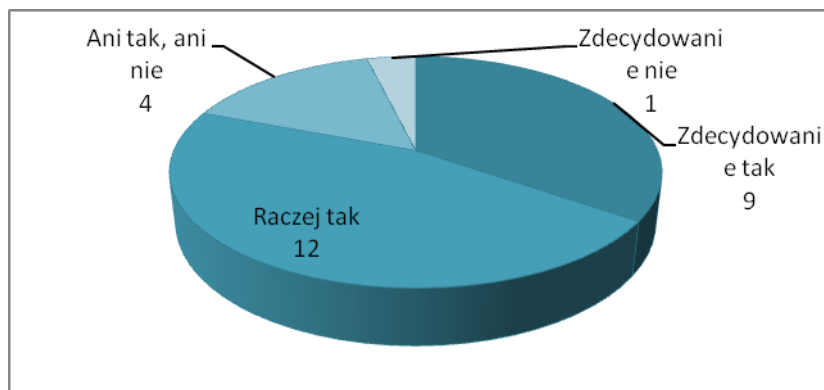
Analiza wyników pozwala zauważyć, że nie we wszystkich badanych instytucjach ma miejsce organizowanie spotkań całego zespołu, a prawdopodobnie spotkania kierownika z pojedynczym pracownikiem, na co wskazuje liczne zaznaczenie odpowiedzi, że kierownik ustnie przekazuje informacje na temat zmian w realizacji projektu. W części instytucji istnieją również procedury na temat tego, jak należy przekazywać informacje.

W wywiadach indywidualnych pozyskano w tym zakresie następujące informacje:

- w IMP na bieżąco odbywają się spotkania kierownika i koordynatora projektu, cyklicznie spotykają się zespoły wykonawcze; wszyscy wykonawcy mają dostęp do dysku sieciowego, na którym zamieszczane są wszystkie niezbędne dokumenty,
- w CMJ – zespół jest mały (3-osobowy), działający w małej instytucji, co sprawia, że nie jest niezbędna formalizacja spotkań – członkowie zespołu spotykają się na co dzień; zespół korzysta z wydzielonego stanowiska komputerowego, na którym zamieszczone są wszystkie niezbędne informacje i dokumenty i z którego prowadzona jest korespondencja w sprawie projektu,
- w CMKP co dwa tygodnie odbywają się ogólne spotkania wszystkich osób zaangażowanych w realizację projektu, zaś co tydzień osób zarządzających, na bieżąco natomiast kontakty prowadzone są mailowo,
- w NFZ – mały zespół wydzielony wyłącznie do zadań związanych z projektem (z wyjątkiem kierownika, który wykonuje też inne zadania) pracuje na co dzień razem, nie ma więc potrzeby formalizowania spotkań; problemem są natomiast kontakty z komórkami „obsługowymi”; wszyscy mają dostęp do dysku sieciowego, na którym zamieszczone są niezbędne dokumenty,
- w Dep. Pielęgniarek i Położnych zespół również pracuje na co dzień razem; problemem są kontakty z komórkami „obsługowymi”.

Kierownicy zespołów, nie pełniący funkcji kierowniczych w instytucji, wypracowali sobie dobre kontakty z kierownictwem swoich instytucji, sprzyjające sprawnej realizacji zadań.

Wykres 39 Czy w Pana/Pani odczuciu informacje otrzymywane od kierownictwa są wystarczające do sprawnego i rzetelnego wykonywania powierzonych Panu/Pani obowiązków?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Zdaniem znacznej większości badanych – 21 spośród wszystkich badanych - informacje otrzymywane od kierownictwa są wystarczające do sprawnego i rzetelnego wykonywania swoich obowiązków.

Komunikacja wewnętrzna – pozioma

Do oceny funkcjonowania komunikacji wewnętrznej poziomej został również utworzony zagregowany wskaźnik komunikacji poziomej. Powstał on jako uśredniona ocena stwierdzeń, podobnie jak w przypadku pracowników IP2.

Zagregowany wskaźnik komunikacji poziomej uzyskał wartość 3,26. Oznacza to, że komunikacja pozioma w odczuciu badanych pracowników beneficjentów systemowych jest bardzo bliska przeciętnej, ale bez negatywnej oceny dla któregoś ze stwierdzeń.

Wykres 40 Wskaźnik komunikacji poziomej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Podobnie jak w przypadku pracowników IP2 najlepiej została oceniona terminowość pracy własnej komórki organizacyjnej – stwierdzenie „Wewnątrz wydziału, w której pracuję, nie zdarzają się opóźnienia w przekazywaniu informacji” uzyskało najwyższą ocenę. Pozostałe stwierdzenia uzyskiwały oceny blisko środka skali, co wskazuje na średnią ocenę poszczególnych elementów komunikacji poziomej.

Najniżej oceniono stwierdzenie „Dane gromadzone w innych komórkach naszej instytucji są łatwo dostępne”. Może to niepokoić, ponieważ powinny być określone procedury umożliwiające sięgnięcie do potrzebnych danych, jednocześnie procedury te nie powinny być zbyt uporczywe, ponieważ tamują wtedy szybki przepływ informacji. Na podstawie wywiadów indywidualnych można wnioskować, że stwierdzenia te dotyczą przede wszystkim kontaktów z komórkami „obsługowymi”.

Tabela 10 Sposoby pozyskiwania informacji z innych wydziałów

	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Dwa razy w miesiącu	Rzadziej niż dwa razy w miesiącu	Nigdy
Telefonicznie	18	4	1	3	0
Mailowo (przy użyciu poczty elektronicznej)	16	5	2	2	1
W ramach spotkań roboczych	1	8	9	2	6
W ramach oficjalnych spotkań	0	2	7	6	11
Przy użyciu oficjalnych pism	1	5	8	3	9
Za pośrednictwem kierownictwa	1	6	5	6	8
Inaczej	2	1	3	15	5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Pracownicy zajmujący się realizacją projektów systemowych do kontaktów z pracownikami innych komórek najczęściej wykorzystują telefon i pocztę elektroniczną. Wskazuje to na częsty nieformalny sposób kontaktowania się.

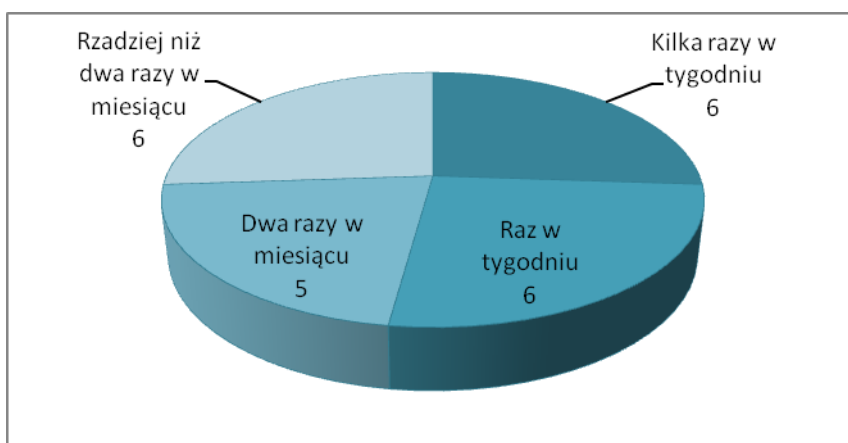
Oficjalne pisma, oficjalne spotkania oraz pośrednictwo kierownictwa są wykorzystywane znacznie rzadziej, co można ocenić pozytywnie. Stosunkowo często mają miejsce spotkania robocze, co również pozytywnie wpływa na komunikację poziomą.

Badani zostali również poproszeni o zaproponowanie rozwiązań, które mogłyby polepszyć komunikację. Zdecydowanie najczęściej wymieniane były częstsze spotkania zarówno pomiędzy pracownikami, jak również spotkania z kierownictwem.

Komunikacja z IP2

Większość pracowników biorących udział w badaniu kontaktowało się przynajmniej raz w ciągu ostatniego roku z pracownikami IP2. Tylko 3 osoby nie miały kontaktu z IP2 i były to dwie osoby zajmujące się informacją i promocją oraz jedna zajmująca się rozliczaniem projektu.

Wykres 41 Jak często w ciągu ostatniego roku kontaktował(a) się Pan | Pani z pracownikami IP2?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Częste kontakty z IP2 (przynajmniej raz w tygodniu) miało 12 badanych. Pozostałe 11 kontaktowało się raczej sporadycznie.

Tabela 11 W jaki sposób kontaktował(a) się Pan (i) z przedstawicielami IP2? Proszę wskazać wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Dwa razy w miesiącu	Rzadziej niż dwa razy w miesiącu	Nigdy
Telefonicznie	6	5	5	4	3
Mailowo (przy użyciu poczty elektronicznej)	5	6	3	7	2
W ramach spotkań roboczych	0	0	2	18	3
W ramach oficjalnych spotkań	0	0	0	21	2
Przy użyciu oficjalnych pism	0	2	12	7	2
Za pośrednictwem kierownictwa	1	1	5	9	7
Inaczej	2	0	0	2	19

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Jak pokazuje powyższa tabela, pracownicy instytucji będących beneficjentem systemowym najczęściej kontaktują się z IP2 za pomocą telefonu i poczty elektronicznej. Pokazuje to, że komunikowanie nie musi być bardzo sformalizowane by mogło być efektywne. Inne kanały komunikacyjne są wykorzystywane znacznie rzadziej.

Zdaniem respondentów ogólnie proces komunikacji pomiędzy beneficjentem systemowym a IP2 jest oceniany bardzo pozytywnie. Tylko dwie osoby wskazały, że podczas kontaktu pojawiły się problemy. W



pytaniu otwartym, gdzie respondenci pytani byli o całościową ocenę kontaktów z IP2 tylko kilka wypowiedzi sugeruje, że istnieją miejsca, gdzie należałoby popracować nad przebiegiem komunikacji:

- *IP2 wykonuje funkcję kontrolną a mało eksperta i doradcy przy rozwiązywaniu problemów związanych z realizacją projektu*
- *Raczej dobrze, choć nie zawsze uzyskuje jasne stanowisko w określonej sprawie*
- *Z uwagi na konieczność konsultowania przez opiekuna projektu odpowiedzi z osobami zajmującymi się konkretną tematyką zdarzają się opóźnienia w otrzymywaniu odpowiedzi/wyjaśnień. Większość problemów udaje się wyjaśnić telefonicznie, istnieje gotowość pomocy*

W badaniu jakościowym również uzyskano ogólnie bardzo dobrą opinię o kontaktach z IP2. W początkowym okresie wdrażania problemem była duża rotacja kadry IP2, zaobserwowano jednak już stabilizację zespołu, co znacząco poprawiło jakość kontaktów. Zwrócono jednak uwagę na potrzebę wzmocnienia zespołu IP2 o specjalistę ds. zamówień publicznych i prawnika po to, by IP2 w większym stopniu spełniała oczekiwaną rolę doradcą dla beneficjentów systemowych. Istnieje w tym zakresie różnica opinii między kierownictwem IP2 a beneficjentami – ci ostatni oczekują wsparcia i porady, zakładają, że upoważnia ich do tego status beneficjenta systemowego, zaś IP2 nie czuje się powołana do tej roli i nie widzi podstaw do szczególnego traktowania beneficjentów.

Zwrócono uwagę na zdarzające się sytuacje przesyłania przez IP2 pism wymagających przygotowania i przekazania informacji w terminie 1-2 dniowym.

W dyskusji grupowej wyraźnie można było zaobserwować, że każdy z beneficjentów ma nieco odmienne preferencje, jeśli chodzi o sposób komunikowania się IP2 z nim. Wynika z tego sugestia – możliwa do realizacji przy tak ograniczonej liczbie beneficjentów – dokonania indywidualnych uzgodnień co do optymalnego sposobu komunikacji.

Beneficjenci pozytywnie oceniają stronę internetową www.zdrowie.gov.pl, jako dobrze służącą powszechnemu informowaniu o aktualnościach we wdrażaniu Działania 2.3.

3.3.3 Wnioski

Analiza materiału badawczego pozwala stwierdzić, że istnieje kilka punktów zapalnych w komunikacji wewnętrznej.

Przynależność dwóch elementów systemu zarządzania wdrażaniem Działaniem 2.3 PO KL do tego samego Ministerstwa, które jest instytucją biurokratyczną z długą tradycją, może powodować kłopoty w komunikacji pomiędzy tymi dwoma departamentami. Możliwość zaistnienia takiego problemu powinna być dostrzeżona na etapie projektowania systemu zarządzania i wdrażania, ponieważ wynikają one z opisywanych przez socjologię organizacji właściwości instytucji biurokratycznych. Projektowanie systemów wdrażania powinno uwzględniać zależności hierarchiczne pomiędzy instytucjami, ponieważ nawet, jeśli członkowie obu instytucji podchodzą z entuzjazmem do systemu w którym np. hierarchia się odwraca, to po pewnym czasie strukturyzują się konflikty, które trudno rozwiązać. Dlatego w projektowaniu nowych systemów relacji pomiędzy instytucjami należy uwzględnić czynnik socjologiczny.

Rekomendujemy, by komunikacja pomiędzy DFE a Departamentem Pielęgniarek przebiegała zgodnie z procedurami, które w tym zakresie powinny jasno nakreślić jacy pracownicy i w jakim zakresie mogą prosić o wykonanie pewnych zadań bez pośrednictwa kierownictwa, kiedy możliwe jest przekazywanie odpowiedzi drogą elektroniczną czy telefoniczną bez pośrednictwa kierownictwa czy też bez oficjalnych pism, a kiedy droga pisemna jest konieczna. Takie rozwiązania przynoszą dalszą formalizację kontaktów, jednak określają, kiedy ta formalizacja jest możliwa do pominięcia. Z drugiej jednak strony badanie pokazało, że generalnie komunikacja mailowa jest akceptowana i efektywna, warto więc, by również zespół DPP w większym stopniu akceptował tę formę kontaktów.

Proponujemy również, by utworzyć bazę czy też spis, gdzie gromadzone są jakie informacje dostępne są w instytucji. Pozwoli to zaoszczędzić czas w gromadzeniu informacji od Departamentu Pielęgniarek, który jest częścią tej samej instytucji, co IP2.

W przypadku komunikacji z IP2 pojawiły się natomiast postulaty, co do pewnego przesunięcia akcentów w pełnionych funkcjach, jakie pełni IP2 wobec beneficjentów systemowych. Badanie wskazuje, że obecnie IP2 głównie kontroluje i nadzoruje realizację projektów, natomiast w zbyt małym stopniu uczestniczy w

definiowaniu operacyjnym celów. W efekcie beneficjenci systemowi nie zawsze otrzymują od pracowników IP2 satysfakcjonującą wiadomość zwrotną.

Jak już wskazano, istnieje w tym zakresie różnica opinii między kierownictwem IP2 a beneficjentami. Zdaniem ewaluatorów status beneficjenta systemowego jest nieco inny niż beneficjenta „konkursowego” ze względu na specyfikę projektów systemowych, jako projektów o charakterze strategicznym w danym obszarze. Oczywiście nie zwalnia to beneficjentów systemowych z przestrzegania wszelkich obowiązujących reguł we wdrażaniu projektów. Nie zwalnia ich także z całkowitej odpowiedzialności za projekt i konieczności samodzielnego podejmowania decyzji. Z drugiej jednak strony mają prawo oczekiwać wsparcia. IP2 udziela wsparcia w szerokim zakresie i jest to dobrze oceniane przez beneficjentów (jak też przez ewaluatorów), nadal jednak jest miejsce na wzmocnienie tej roli. Ważne jednak, by również beneficjenci zachowywali świadomość obu funkcji IP2 – doradczej i kontrolnej i nie nadużywali tej pierwszej.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na nieobecność w systemie wdrażania departamentów właściwych – odpowiadających za dane dziedziny/obszary, którym poświęcone są projekty. Włączenie się tych departamentów w rozwiązywanie problemów na które napotykają beneficjenci może mieć pozytywny wpływ na realizację projektów i mogłoby uczynić relację BS – IP2 bardziej przejrzystą.

Komunikacja pomiędzy IP2 a beneficjentami systemowymi przebiega dość sprawnie i z perspektywy uczestników tego procesu jest użyteczna i skuteczna. Wyjątkiem są zaburzenia, które zachodzą na linii DFE a Dep. Pielęgniarek. Wynikają one z nie do końca przemyślanego kształtu całego systemu zarządzania i wdrażania. W chwili obecnej przede wszystkim należy ustalić reguły wzajemnej komunikacji. Niestety istniejące procedury Ministerstwa Zdrowia nie uwzględniają sytuacji, w której dwa departamenty są względem siebie jednocześnie w relacji wertykalnej jak i horyzontalnej.

Zaletą kontaktów pomiędzy instytucjami uczestniczącymi w realizacji Działania 2.3. PO KL jest to, że są to przede wszystkim kontakty o charakterze nieformalnym, a więc telefoniczne i mailowe. Jak podkreślano w trakcie badania jakościowego kontakty formalne, a więc w formie oficjalnych pism, są stosowane jako ostateczność w przypadku konieczności rozstrzygnięcia istotnych kwestii dotyczących realizacji projektu, które wymagają formy pisemnej.

Komunikacja pomiędzy pozostałymi elementami systemu (IP, IZ) a IP2 i beneficjentami systemowymi przebiega bez znaczących zakłóceń i jest użyteczna dla badanych instytucji. Niepokoić może jedynie tak częsty kontakt IP2 bezpośrednio z IZ z pominięciem IP. Sytuację tę wyjaśniają jednak informacje pozyskane w trakcie badania jakościowego, w którym podkreślono, że IP2 kieruje w pierwszej kolejności zapytania/wątpliwości do IP, która jednak sugeruje bezpośredni kontakt z IZ. Ma to oczywiście swoją zaletę w postaci skracania drogi pozyskiwania niezbędnych informacji oraz prawdopodobnie szybszego rozwiązywania kwestii problemowych. Skoro jednak system skonstruowany został w taki sposób, że to IP powinno przede wszystkim stanowić wsparcie dla IP2 w sytuacjach problemowych, stosowany zwyczaj świadczyć może z jednej strony o słabości IP jako instytucji nadrzędnej dla IP2, a z drugiej strony nasuwa pytanie o sens i użyteczność istnienia tego ogniwa w systemie. Zdaniem ewaluatorów nie należy jednak ograniczać możliwości kontaktów IP2 z IZ, skoro służy to sprawności wdrażania Działania. Uwaga powyższa ma na celu jedynie zwrócenie uwagi na słabość przyjętego systemu wdrażania.

4. Analiza SWOT

Analiza SWOT została przeprowadzona w formie jednodniowego seminarium z udziałem pracowników pełniących kierownicze funkcje w ramach Działania 2.3. Aby uzyskać możliwie najbardziej adekwatne informacje, wprowadzono do metody pewne modyfikacje.

Na początku zostały zidentyfikowane mocne i słabe strony

Mocne strony	Słabe strony
Obszar zarządzania zasobami ludzkimi	
<ul style="list-style-type: none"> - identyfikowanie się pracowników (IP2 i BS) z projektem - zaangażowanie, zapał pracowników (IP2 i BS) - właściwie wykwalifikowane osoby na właściwych stanowiskach - kadra otwarta na zmiany - wynagrodzenia osób realizujących projekty (BS) 	<ul style="list-style-type: none"> - częste zmiany personelu (rotacja) - brak wiedzy w pewnych obszarach tematycznych (PZP, szczegółowe regulacje dot. EFS - BS, wiedza na temat kwestii merytorycznych - IP2) - nadinterpretacja przepisów i zasad wdrażania projektów - niska innowacyjność

<ul style="list-style-type: none"> - wspólne działanie na rzecz wspólnego celu - częste szkolenia 	<ul style="list-style-type: none"> - zbyt niski poziom zatrudnienia - przeciążenie pracą - trudności w pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników - zbyt słaby system motywacyjny i szkoleniowy - dopiero budujące się kompetencje kadry - zbyt małe wynagrodzenia personelu pomocniczego
Obszar komunikacji	
<ul style="list-style-type: none"> - łatwość i szybkość komunikacji (e-mail, tel., fax) na linii IP2 - BS - bieżące otrzymywanie stanowisk IZ - szybka reakcja IP2 - umiętny przekaz informacji (przez IP2) - dostępność osób w IP2 - wymiana doświadczeń podczas szkoleń i innych spotkań - aktualna informacja na stronie internetowej - mała liczba beneficjentów – możliwość częstego i bezpośredniego kontaktu z BS - kompetentny i operatywny opiekun projektu - zaangażowanie kierowników projektów 	<ul style="list-style-type: none"> - małe zainteresowanie kierownictwa resortu i tzw. departamentów właściwych - trudne relacje poziome - - blokada komunikacyjna z personelem obsługowym - natłok informacji – zbyt duża liczba wytycznych i opinii - długie oczekiwanie na odpowiedź w sytuacji wymagającej dodatkowych konsultacji przez opiekuna
Obszar procedur	
<ul style="list-style-type: none"> - ułatwiają nowym osobom wdrożenie do pracy - pomagają w miarę sprawnie rozliczać projekty - sprawny obieg dokumentów - odpowiedni podział ról w projekcie - „wymuszenie” jednolitego podejścia do realizacji zadań 	<ul style="list-style-type: none"> - konieczność posiadania bardzo szczegółowych instrukcji wykonawczej - skomplikowanie wymagań formalnych, wymagające stworzenia u beneficjenta „firmy” do spełniania tych wymogów - niejasne i skomplikowane regulacje ustawy PZP - częste zmiany wytycznych - wprowadzanie zmian z mocą wsteczną - nadmiernie sformalizowany tryb składania wniosków o płatność (kolejne wersje po poprawkach muszą być składane z ponownym kompletem załączników)

W kolejnym kroku uczestnicy seminarium wspólnie dokonywali analizy tych mocnych stron, w przypadku których zmiana byłaby zagrożeniem dla projektu, które więc należy otoczyć szczególną troską – które stanowią największą szansę dla sprawnego skutecznego wdrażania Działania. Z drugiej zaś strony wskazywali najsłabsze słabe strony – czyli takie, które sprawiają najwięcej problemów i których pozostawienie bez reakcji stanowi zagrożenie dla wdrażania Działania.

W obszarze zasobów ludzkich szczególnie cenne jest zaangażowanie i zapał pracowników, zagrożeniem zaś jest rotacja kadr i niedobór kadr.

W obszarze komunikacji największą szansą są kompetentni opiekunowie projektów z jednej strony i zaangażowanie kierowników projektów z drugiej. Należy przy tym zauważyć, że ta opinia nie jest sprzeczna z wyrażanymi wcześniej opiniami o problemach występujących we współpracy na linii opiekun – BS. Cenna jest bowiem już sama instytucja opiekuna, a jeśli do tego opiekun jest kompetentny – merytorycznie i komunikacyjnie, wówczas ocena jest szczególnie wysoka. Dużym problemem, stanowiącym zagrożenie dla realizacji projektów i wdrożenia ich rezultatów jest niskie zainteresowanie kierownictwa resortu projektami w ogóle, a tym bardziej ich rezultatami.

W obszarze procedur szansą jest uporządkowanie podejścia do realizacji zadań i ułatwianie nowym osobom włączanie się do realizacji zadań. Zagrożeniem natomiast jest nadmierna biurokratyzacja („papierologia”) i zmienność zasad wdrażania PO KL, w tym zwłaszcza zmiany z mocą wsteczną. Zagrożeniem może być dopuszczenie do nadmiernej szczegółowości procedur.



5. Wnioski i rekomendacje

Podsumowując wyniki badania odniemiemy się na wstępie do zastosowanych kryteriów ewaluacyjnych:

Trafność: generalnie przyjęto właściwy system wdrażania Działania, choć przegląd zastosowanych podejść wskazuje, że lepszym rozwiązaniem jest lokowanie projektów systemowych poza ministerstwem.

Efektywność: przyjęty system jest oszczędny – niekiedy wręcz zbyt oszczędny, jeśli spojrzeć na przeciążenie pracowników. Z drugiej jednak strony rozbudowana biurokracja (pozostająca poza decyzjami IP2 i BS) stwarza ryzyko marnowania skromnych zasobów na działania nie związane z osiąganiem celów Działania. Z tego względu należy dołożyć wszelkich starań, aby nie dopuszczać do dalszego komplikowania systemu - zarówno na poziomie ogólnym (IZ i IP), jak i bezpośrednio przez IP2 lub samych beneficjentów.

Skuteczność: cele zostały osiągnięte – system funkcjonuje sprawnie, istnieje zupełnie dobra współpraca na linii IP2 – Beneficjenci Systemowi, kanały komunikacji są drożne, choć jest tu miejsce na doskonalenie.

Użyteczność: zastosowany system zarządzania i wdrażania Działania 2.3 funkcjonuje generalnie prawidłowo, jest zrozumiały i akceptowany przez jego wszystkich uczestników. Kilka elementów może jednak zostać udoskonalonych, co niewątpliwie wpłynie na poprawę satysfakcji z uczestnictwa w systemie.

Poniżej przedstawiamy najważniejsze wnioski z badania. Stanowią one powtórzenie wniosków sformułowanych w ramach każdego z obszarów badawczych, jednak zebranie ich w jednym miejscu ma na celu ułatwienie w korzystaniu z raportu. Koncentrujemy się przy tym na tych wnioskach, które wymagają interwencji – zgodnie z przedstawionym na wstępie założeniem. Do każdego z wniosku sformułowano rekomendację.

Tabela 12

1.		Zarządzanie zasobami
1.1.	Krótki opis problemu	Braki kadrowe w IP2
	Ważność	Wysoka
	Rekomendacja	Zatrudnienie nowych osób – zapełnienie vacatów; przegląd podziału zadań
	Stan docelowy	Liczba pracowników i podział zadań między nimi optymalny do wykonywania zadań
	Instytucja odpowiedzialna	IP2
	Możliwy termin wdrożenia	II półrocze 2009
	Miejsce w raporcie	3.2
1.2.	Krótki opis problemu	Braki kadrowe w zespołach projektowych
	Ważność	Średnia
	Rekomendacja	Dokonanie przeglądu projektów pod kątem możliwości zwiększenia obsady kadrowej; przegląd podziału zadań w ramach istniejących zasobów
	Stan docelowy	Optymalizacja zatrudnienia
	Instytucja odpowiedzialna	BS we współpracy z IP2
	Możliwy termin wdrożenia	II półrocze 2009
	Miejsce w raporcie	3.2
1.3.	Krótki opis problemu	Część pracowników posiada niewystarczającą wiedzę z zakresu myślenia projektowego i zarządzania projektem
	Ważność	Średnia
	Rekomendacja	Zorganizowanie szkolenia z zakresu myślenia projektowego i zarządzania projektem (wspólnego dla IP2 i beneficjentów)
	Stan docelowy	Wszyscy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności z zakresu pracy projektowej; integracja zespołów
	Instytucja odpowiedzialna	IP2 oraz BS
	Możliwy termin wdrożenia	II półrocze 2009
	Miejsce w raporcie	3.2
1.4.	Krótki opis problemu	Potrzeby szkoleniowe pracowników BS nie są badane i odpowiednio zaspokajane
	Ważność	Średnia
	Rekomendacja	Dokonanie pełnego badania potrzeb szkoleniowych we współpracy z personelem i kierownikami projektów w ramach prac nad Planem Działania Pomocy Technicznej
	Stan docelowy	Zdefiniowane potrzeby szkoleniowe i opracowany adekwatny plan szkoleń
	Instytucja odpowiedzialna	BS wspólnie z IP2
	Możliwy termin wdrożenia	Czerwiec 2009

	Miejsce w raporcie	3.2
1.5.	Krótki opis problemu	Niewystarczający poziom wiedzy pracowników IP2 na temat specyfiki działania instytucji BS oraz merytorycznej zawartości projektów
	Ważność	Wysoka
	Rekomendacja	Zorganizowanie spotkań informacyjno-szkoleniowych IP2 – BS; organizowanie takich spotkań w przypadku zmiany na stanowiska opiekuna projektu
	Stan docelowy	Dobra współpraca merytoryczna IP2 – BS
	Instytucja odpowiedzialna	IP2 we współpracy z BS
	Możliwy termin wdrożenia	II półrocze 2009
	Miejsce w raporcie	3.2, 3.3
2.	Komunikacja	
2.1.	Krótki opis problemu	Problemy w komunikacji poziomej w ramach MZ
	Ważność	Wysoka
	Rekomendacja	Włączenie kierownictwa resortu (w tym Dyrektora Generalnego) w zdefiniowanie miejsca i roli Działania 2.3 POKL w strategicznych zadaniach resortu; wypracowanie zasad realizacji zadań (wspólne) i wdrożenie ich w formie zarządzenia
	Stan docelowy	Sprawne wdrażania Działania 2.3; sprawna realizacja projektu dep. Pielęgniarek i Położnych; płynne wejście do systemu nowych departamentów (o ile zostanie podjęta decyzja o uruchomieniu kolejnego projektu w ramach MZ)
	Instytucja odpowiedzialna	IP2, Kierownictwo resortu
	Możliwy termin wdrożenia	II półrocze 2009
	Miejsce w raporcie	3.3
2.2.	Krótki opis problemu	Problemy komunikacji z BS, w tym zwłaszcza z dep. Pielęgniarek i Położnych
	Ważność	Wysoka
	Rekomendacja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalić indywidualnie z każdym z beneficjentów preferowane przez niego sposoby komunikacji, dostosowane do specyfiki instytucji 2. Dokonać weryfikacji umiejętności i predyspozycji osób pełniących rolę opiekuna projektu i w razie potrzeby dokonać zmian na stanowisku, bądź skierować pracownika na szkolenie
	Stan docelowy	Sprawna komunikacja, według ustalonych adekwatnych zasad; wzmocnienie kontaktów
	Instytucja odpowiedzialna	IP2
	Możliwy termin wdrożenia	II półrocze 2009
	Miejsce w raporcie	3.3
2.3.	Krótki opis problemu	Dep. Pielęgniarek i Położnych oraz DFE są częścią tego samego Ministerstwa, dysponują więc wspólnymi procedurami i danymi – natomiast DFE traktuje wszystkich BS jednakowo jak instytucje zewnętrzne
	Ważność	Średnia
	Rekomendacja	Opracowanie bazy wspólnych dokumentów dla DFE i DPP, zwrócenie uwagi opiekuna projektu i innych odpowiednich

		osób, by wysyłane prośby o dokumenty i informacje dotyczyły takich dokumentów i informacji, których DFE nie posiada i nie może uzyskać np. z wspólnego serwera
	Stan docelowy	Skrócenie czasu gromadzenia danych i dokumentów przez IP2; poprawa współpracy
	Instytucja odpowiedzialna	IP2
	Możliwy termin wdrożenia	II półrocze 2009
	Miejsce w raporcie	3.3
2.4.	Krótki opis problemu	Pracownicy zespołów projektowych odczuwają ograniczenia w dostępie do wiedzy i informacji, postulując częstsze spotkania zespołów; poczucie niepełnego poinformowania może okazać się barierą w sprawnej realizacji zadań i obniżonym poczuciem więzi z projektem
	Ważność	Średnia
	Rekomendacja	Dokonanie przez BS przeglądu zasad komunikacji i wprowadzenie – w konsultacji z pracownikami zaangażowanymi we wdrażanie projektów – stosowych zmian
	Stan docelowy	Sprawna komunikacja pozioma – lepsza realizacja projektów,
	Instytucja odpowiedzialna	BS
	Możliwy termin wdrożenia	II półrocze 2009
	Miejsce w raporcie	3.3
3.	Procedury	
3.1.	Krótki opis problemu	Zmiany zasad realizacji PO KL, inicjowane przez Instytucję Zarządzającą, powodują problemy w realizacji projektów, zwłaszcza jeśli są wprowadzane z mocą wstecz
	Ważność	Wysoka
	Rekomendacja	IZ powinna ograniczyć zmiany, a wprowadzając je – stosować okresy przejściowe i nie odnosić ich do projektów w toku
	Stan docelowy	Większa stałość i przewidywalność systemu
	Instytucja odpowiedzialna	IŻ
	Możliwy termin wdrożenia	Czerwiec 2009
	Miejsce w raporcie	3.1
3.2.	Krótki opis problemu	W Instrukcji Wykonawczej stwierdzono niedoskonałości, mogące skutkować zachowawczym działaniem pracowników lub opóźnieniem w realizacji zadań
	Ważność	Średnia
	Rekomendacja	Dokonanie przeglądu instrukcji i zmian zapisów
	Stan docelowy	Instrukcja będzie pełniła rolę przewodnika usprawniającego realizację zadań
	Instytucja odpowiedzialna	IP2
	Możliwy termin wdrożenia	Czerwiec 2009
	Miejsce w raporcie	Załącznik 6

PSDB
.....
grupa WYG



Załączniki do raportu końcowego

w ramach badania ewaluacyjnego pn.

„Ocena systemu zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO
KL w relacji: Instytucja Pośrednicząca II stopnia –
beneficjenci systemowi”

maj 2009



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wykaz pytań badawczych

W badaniu poszukiwano odpowiedzi na następujące szczegółowe pytania badawcze:

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi
 - 1.1. W jakim stopniu planowany i realizowany nabór pracowników w IP2 zapewnia prawidłową realizację zadań w ramach PO KL?
 - 1.2. W jakim stopniu aktualne zatrudnienie w komórkach zaangażowanych w proces wdrażania PO KL w IP2 pozwala na sprawną i terminową realizację powierzonych zadań?
 - 1.3. W jakim stopniu proces odchodzenia lub przechodzenia pracowników zaangażowanych w proces wdrażania PO KL w IP2 wpływa na stopień realizacji powierzonych zadań?
 - 1.4. W jakim stopniu kwalifikacje i doświadczenie pracowników zatrudnionych w IP2 są adekwatne z punktu widzenia postawionych im zadań?
 - 1.5. W jakim stopniu obecny i planowany system szkoleniowy i motywacyjny w IP2 odpowiada potrzebom pracowników i potrzebom wynikającym z realizowanych zadań?
 - 1.6. W jakim stopniu zasoby kadrowe (osoby zaangażowane w realizację projektów) poszczególnych beneficjentów systemowych zapewniają sprawną i terminową realizację powierzonych zadań?
 - 1.6.1. W jakim stopniu planowany i realizowany nabór pracowników w instytucjach beneficjentów systemowych zapewnia prawidłową realizację zadań w ramach Działania?
 - 1.6.2. W jakim stopniu aktualne zatrudnienie w komórkach zaangażowanych w proces wdrażania PO KL w instytucjach beneficjentów systemowych pozwala na sprawną i terminową realizację powierzonych zadań?
 - 1.6.3. W jakim stopniu proces odchodzenia lub przechodzenia pracowników zaangażowanych w proces wdrażania PO KL w instytucjach beneficjentów systemowych wpływa na stopień realizacji powierzonych zadań?
 - 1.7. W jakim stopniu obecny i planowany system szkoleniowy i motywacyjny w instytucjach beneficjentów systemowych odpowiada potrzebom pracowników i potrzebom wynikającym z realizowanych zadań?
 - 1.8. W jakim stopniu kwalifikacje i doświadczenie osób zaangażowanych w realizację projektów u poszczególnych beneficjentów systemowych są adekwatne z punktu widzenia powierzonych im zadań?
 - 1.9. Na ile istniejący system zarządzania zasobami ludzkimi w IP2 i instytucjach beneficjentów systemowych umożliwia elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki wdrażania programu?
2. Komunikacja i współpraca wewnętrzna w ramach instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie Działania 2.3 PO KL oraz pomiędzy podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie Działania
 - 2.1. W jakim stopniu **komunikacja wewnętrzna** w ramach poszczególnych podmiotów zaangażowanych we wdrażanie Działania zapewnia sprawną realizację postawionych zadań?
 - 2.1.1. W jakim stopniu **komunikacja pionowa** umożliwia sprawną realizację zadań przez te podmioty? Jak oceniany jest przepływ informacji i dokumentów pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami? Czy można wskazać tzw. „wąskie gardła” utrudniające przepływ informacji? Jeżeli tak, to jakie rozwiązania mogą być wprowadzone w celu usprawnienia przepływu informacji?
 - 2.1.2. Jak oceniany jest przepływ informacji i dokumentów pomiędzy pracownikami poszczególnych podmiotów (**komunikacja pozioma**)? Jaka jest dostępność do wymaganych informacji, które znajdują się w innych komórkach/jednostkach organizacyjnych danego podmiotu? Czy można wskazać tzw. „wąskie gardła” utrudniające przepływ informacji? Jeżeli tak, to jakie rozwiązania mogą być wprowadzone w celu usprawnienia przepływu informacji?

- 2.1.3. Jakie są sposoby komunikacji wewnętrznej w ramach poszczególnych instytucji oraz pomiędzy instytucjami? Czy i w jaki sposób można polepszyć jakość komunikacji? Jakie narzędzia, metody są wykorzystywane w celu usprawnienia komunikacji wewnętrznej?
- 2.1.4. Czy struktura organizacyjna każdej z badanych instytucji sprzyja swobodnemu przepływowi informacji i dokumentów?
- 2.1.5. Na ile komunikacja wewnętrzna w każdej z instytucji wspierana jest nowoczesnymi technikami informacyjnymi?
- 2.2. W jakim stopniu **komunikacja zewnętrzna** pomiędzy podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie Działania zapewnia sprawną realizację postawionych zadań?
- 2.2.1. Jak oceniany jest przepływ informacji i dokumentów pomiędzy IP2 a beneficjentami systemowymi? Czy dostęp do informacji umożliwi beneficjentom systemowym odpowiednie pełnienie wyznaczonej funkcji w systemie? Czy przekazywane informacje są aktualne i wiarygodne? Czy można wskazać tzw. „wąskie gardła” utrudniające przepływ informacji? Jeżeli tak, to jakie rozwiązania mogą być wprowadzone w celu usprawnienia przepływu informacji?
- 2.2.2. Jak oceniana jest przez beneficjentów systemowych współpraca między IP2 a IP i IZ w trakcie realizacji projektów? Czy i w jaki sposób współpraca ta mogłaby być usprawniona? Jak współpraca z IP2 i IZ jest oceniana przez pracowników IP2? Czy i jaki wpływ ma ona na realizację Działania?
3. System procedur
- 3.1. W jakim stopniu obowiązujące w ramach IP2 instrukcje/procedury są jasne, czytelne i zrozumiałe z punktu widzenia pracowników zaangażowanych we wdrażanie Działania?
- 3.2. Czy obowiązujące w IP2 procedury zapewniają prawidłową realizację powierzonych zadań?
- 3.3. Czy u poszczególnych beneficjentów systemowych obowiązują odpowiednie instrukcje/procedury?
- 3.3.1. Jeżeli tak, to w jakim stopniu obowiązujące instrukcje/procedury są jasne, czytelne i zrozumiałe z punktu widzenia osób zaangażowanych w realizację projektów u poszczególnych beneficjentów? Czy obowiązujące instrukcje/procedury zapewniają prawidłową realizację zadań?
- 3.3.2. Jeżeli nie, to jak brak tych instrukcji/procedur wpływa na realizację powierzonych zadań?
- 3.4. Czy zmiany wprowadzane w systemie realizacji PO KL powodują opóźnienia we wdrażaniu Działania?
- 3.5. Czy przyjęty system kontroli umożliwia sprawne i efektywne wykrywanie nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystaniu funduszy? Czy działania podejmowane w celu usunięcia nieprawidłowości i poprawy funkcjonowania systemu są odpowiednie? Czy zastosowane rozwiązania kontrolne są zrozumiałe dla kierownictwa i pracowników i czy są przez nich stosowane?
- 3.6. Czy system monitoringu służy zapewnieniu odpowiedniej jakości i sprawności realizacji Działania/ Programu? Czy dostarcza na czas pełne i wiarygodne dane umożliwiające śledzenie osiągania celów operacyjnych i celów programowych PO KL oraz identyfikację zagrożeń i problemów pojawiających się w trakcie realizacji Działania?
- 3.7. Jaki jest poziom delegacji zadań i uprawnień decyzyjnych w instytucjach uczestniczących we wdrażaniu Działania? Czy poziom ten zapewnia sprawną i efektywną realizację Działania?

1. Narzędzia

2.1. Scenariusz wywiadów indywidualnych w IP2



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SCENARIUSZ WYWIADU Z DYREKTOREM DEPARTAMENTU FUNDUSZY EUROPEJSKICH I Z NACZELNIKIEM WYDZIAŁU INSTYTUCJI WDRAŻAJĄCEJ PO KL W MINISTERSTWIE ZDROWIA

Tytułem przypomnienia – do wprowadzenia

Głównym celem badania jest *ocena struktur i mechanizmów zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL pod kątem ich funkcjonalności, skuteczności i adekwatności z punktu widzenia systemu zarządzania i wdrażania na poziomie Instytucji Pośredniczącej II stopnia oraz beneficjentów systemowych i wypracowanie propozycji usprawnień w zakresie funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL.*

Cele szczegółowe badania:

- a) Ocena funkcjonalności systemu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- b) Analiza skuteczności procesu komunikacji i współpracy osób i struktur w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- c) Ocena adekwatności i skuteczności procedur stosowanych w procesie wdrażania Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- d) Wskazanie ewentualnych słabych punktów systemu zarządzania i wdrażania Działania pod kątem ww. celów;
- e) Wypracowanie propozycji usprawnień w odniesieniu do stwierdzonych niedoskonałości w ramach systemu zarządzania i wdrażania Działania.

Pytania

Część I Kontekst

4. Jakie są doświadczenia departamentu w zakresie wdrażania funduszy strukturalnych i pomocowych? Czy dotyczą one EFS? Ilu pracowników obecnie zajmujących się EFS uczestniczyło w tych wcześniejszych doświadczeniach?
5. Jaki był udział departamentu (dyrektora) w definiowaniu zadań MZ w PO KL? Jaki był wpływ na zakres merytoryczny Działania 2.3 i poszczególnych projektów? Jaki był wpływ/udział departamentu na wybór beneficjentów systemowych? A jaki był wpływ instytucji pełniących funkcję beneficjentów systemowych na decyzję o przyjęciu tej funkcji?

Część II Zasoby IP2

6. Jeśli wydział zajmujący się EFS utworzono w związku z PO KL – kiedy przystąpiono do jego tworzenia? Jak kształtował się wzrost zatrudnienia w wydziale oraz jakie są plany na przyszłość w tym zakresie? Czy liczebność zespołu jest wystarczająca? A jeśli nie, to jakie są tego przyczyny i jakie skutki? (*ew. odpowiedzi: zaniechania, opóźnienia, przemęczenie, wypalenie, inne*) Jakie są szanse na zmianę tej sytuacji?
7. Jakie są źródła rekrutacji pracowników do wydziału (czy np. korzysta się z „wykupowania pracowników z innych instytucji zajmujących się EFS lub od projektodawców?))? Czy występują jakieś problemy z rekrutacją odpowiednich pracowników? Jeśli tak – to jakiego typu?
8. Czy obserwuje się fluktuację w tym zespole? Jaka jest jej skala, jakie przyczyny? Dokąd odchodzą te osoby? Jaki ma to wpływ na pozostałych pracowników i na realizację zadań?
9. Czy pracownicy zajmujący się POKL mają odpowiednie do zadań kwalifikacje? W jaki sposób realizowane są działania podnoszące kwalifikacje? Czy występują w tym zakresie jakieś problemy (*ew. odpowiedzi: brak odpowiednich szkoleń, brak środków na szkolenia, brak czasu, mała chęć udziału w szkoleniach, trudności w dopasowaniu się w zasady polityki szkoleniowej ministerstwa*)?
10. Czy w Departamencie (Ministerstwie) istnieje system motywacyjny i czy pracownicy wiedzą, na czym się on opiera?
11. Czy pracownicy zajmujący się POKL są zmotywowani do realizacji swoich zadań? Jeśli nie, jakie są tego przyczyny? Co najlepiej motywuje pracowników do pracy?

Część III Zasoby beneficjentów

12. Na ile zasoby kadrowe (osoby zaangażowane w realizację projektów) poszczególnych beneficjentów systemowych zapewniają sprawną i terminową realizację powierzonych zadań? Czy zatrudnienie przy projektach (obsłudze projektów) jest wystarczające i czy odpowiednie są kwalifikacje tych osób? Czy występuje tam duża fluktuacja?
13. Czy pracownicy zajmujący się projektami mają możliwość doskonalenia swoich kwalifikacji związanych z obsługą projektów w ramach swoich instytucji?

Część IV Komunikacja

14. Jakie są przyjęte w zespole zajmującym się wdrażaniem POKL metody komunikacji? Czy są one skuteczne? Czy i jakie problemy występują w obszarze komunikacji wewnętrznej (dyrekcja – pracownicy i pomiędzy pracownikami)?
15. Na ile komunikacja wewnętrzna jest wspierana nowoczesnymi technikami informacyjnymi?

16. Czy komunikacja i współpraca z innymi komórkami organizacyjnymi w MZ (istotnymi z punktu widzenia wdrażania POKL) jest problemem w realizacji zadań? Jeśli tak - jakie są to problemy i jakie są ich przyczyny? Jak bardzo ta współpraca jest sformalizowana?
17. W przypadku pojawiania się zmian w realizacji PO KL - w jaki sposób komunikowane są one pracownikom IP2? Czy zmiany takie przekazywane są beneficjentom systemowym? Jeśli tak, to jak się to odbywa?
18. Jak oceniana jest komunikacja z IP (czy występują w niej problemy)? A jak z IZ – czy w ogóle jest potrzeba komunikowania się z IZ, czy też kontakty z IP są wystarczające do pełnej orientacji w zasadach wdrażania POKL? Czy we współpracy z IZ występują problemy?
19. Jak przebiegała praca nad przygotowaniem projektów i wniosków o dofinansowanie projektów systemowych? Jak oceniane jest przygotowanie beneficjentów do tworzenia projektów? Jaka była jakość wniosków? Kto miał ostatecznie decydujący wkład w przygotowanie wniosków?
20. Jak wygląda proces przygotowania Roczego Planu Pomocy Technicznej pod kątem współpracy z IP oraz pod kątem współpracy z beneficjentami systemowymi? Jak opracowywane są zwłaszcza te części RPPT, które dotyczą szkoleń i kontroli? Kto diagnozuje potrzeby szkoleniowe IP2 i beneficjentów systemowych?
21. Czy kontakty z beneficjentami mają charakter wyłącznie formalny, czy nieformalny (np. czy pracownicy kontaktują się ze sobą bezpośrednio, czy poprzez kolejne szczeble struktur organizacyjnych)?
22. Czy są organizowane regularne spotkania pracowników IP2? Czy organizuje się regularne spotkania pomiędzy IP2 a beneficjentami systemowymi?

Część V Procedury

23. Czy procedury obowiązujące w ramach IP2 są jasne, czytelne i zrozumiałe z punktu widzenia pracowników zaangażowanych we wdrażanie Działania? Jak duży jest udział pracowników IP2 w przygotowywaniu tych procedur? Czy procedury zapewniają prawidłową realizację powierzonych zadań? Czy istnieje system kontroli przestrzegania procedur przez pracowników?
24. W jaki sposób weryfikowana jest znajomość pojawiających się zmian w procedurach przez pracowników IP2?
25. Czy u poszczególnych beneficjentów systemowych obowiązują odpowiednie instrukcje/procedury? Jeżeli nie, to czy i jak brak tych instrukcji/procedur wpływa na realizację powierzonych zadań?
26. Czy zmiany wprowadzane w systemie realizacji PO KL powodują opóźnienia we wdrażaniu Działania?
27. W jaki sposób postępuje IP2 gdy pojawia się problem w realizacji Działania/poszczególnych projektów systemowych: czy próbuje się ten problem rozwiązać samodzielnie, czy prosi się o pomoc IP? Jak w takich sytuacjach (problemowych) zachowują się beneficjenci systemowi?
28. Czy przyjęty system kontroli umożliwia sprawne i efektywne wykrywanie nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystaniu funduszy? Czy były już prowadzone kontrole? Jeśli tak to jakie są ich wyniki?
29. Czy system monitoringu służy zapewnieniu odpowiedniej jakości i sprawności realizacji Działania? Czy dostarcza na czas pełne i wiarygodne dane umożliwiające śledzenie osiągania celów oraz identyfikację zagrożeń i problemów pojawiających się w trakcie realizacji Działania?
30. Jaka jest jakość wniosków o płatność składanych przez beneficjentów systemowych i co sprawia największe problemy IP2 oraz beneficjentom systemowym w tym zakresie?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SCENARIUSZ WYWIADU Z OSOBAMI KLUCZOWYMI W INSTYTUCJACH BENEFICJENTÓW SYSTEMOWYCH

Tytułem przypomnienia – do wprowadzenia

Głównym celem badania jest *ocena struktur i mechanizmów zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL pod kątem ich funkcjonalności, skuteczności i adekwatności z punktu widzenia systemu zarządzania i wdrażania na poziomie Instytucji Pośredniczącej II stopnia oraz beneficjentów systemowych i wypracowanie propozycji usprawnień w zakresie funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL.*

Cele szczegółowe badania:

- f) Ocena funkcjonalności systemu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- g) Analiza skuteczności procesu komunikacji i współpracy osób i struktur w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- h) Ocena adekwatności i skuteczności procedur stosowanych w procesie wdrażania Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- i) Wskazanie ewentualnych słabych punktów systemu zarządzania i wdrażania Działania pod kątem ww. celów;
- j) Wypracowanie propozycji usprawnień w odniesieniu do stwierdzonych niedoskonałości w ramach systemu zarządzania i wdrażania Działania.

Pytania

Część I Kontekst

31. Jakie są doświadczenia Państwa instytucji w zakresie wdrażania funduszy strukturalnych i pomocowych? Czy dotyczą one EFS? Ilu pracowników obecnie zajmujących się EFS uczestniczyło w tych wcześniejszych doświadczeniach?
32. Jaki był Państwa udział w podjęciu decyzji o przyjęciu roli beneficjenta systemowego w Działaniu 2.3? Czy były jakieś wątpliwości z tym związane? Jakie? Co ostatecznie zdecydowało o przyjęciu zadań związanych z realizacją projektu?

Część II Zasoby

33. Kiedy przystąpiono do tworzenia zespołu zajmującego się realizacją projektu? Jak kształtowało się zatrudnienie w zespole oraz jakie są plany na przyszłość w tym zakresie? Czy liczebność zespołu jest wystarczająca? A jeśli nie, to jakie są tego przyczyny i jakie skutki? (*ew. odpowiedzi: zaniechania, opóźnienia, przemęczenie, wypalenie, inne*) Jakie są szanse na zmianę tej sytuacji?
34. Jakie są źródła rekrutacji pracowników do zespołu (czy np. korzysta się z „wykupowania pracowników z innych instytucji zajmujących się EFS lub od projektodawców)? Czy występują jakieś problemy z rekrutacją odpowiednich pracowników? Jeśli tak – to jakiego typu?
35. Czy obserwuje się fluktuację w zespole? Jaka jest jej skala, jakie przyczyny? Dokąd odchodzą te osoby? Jaki ma to wpływ na pozostałych pracowników i na realizację zadań?
36. Czy pracownicy zajmujący się projektem mają odpowiednie do zadań kwalifikacje? W jaki sposób realizowane są działania podnoszące kwalifikacje? Czy występują w tym zakresie jakieś problemy (*ew. odpowiedzi: brak odpowiednich szkoleń, brak środków na szkolenia, brak czasu, mała chęć udziału w szkoleniach, trudności w dopasowaniu się w zasady polityki szkoleniowej instytucji*)? Jak diagnozowane są potrzeby szkoleniowe? Jak oceniane jest wsparcie oferowane przez MZ?
37. Czy w instytucji istnieje system motywacyjny i czy pracownicy wiedzą, na czym się on opiera? Czy członkowie zespołu są zmotywowani do realizacji swoich zadań? Jeśli nie, jakie są tego przyczyny? Co najlepiej motywuje pracowników do pracy?
38. Jak oceniany jest potencjał IP2 jeśli chodzi o zasoby kadrowe – liczebność zespołu IP2 i jego kwalifikacje?

Część III Komunikacja

39. Jakie są przyjęte w zespole projektowym metody komunikacji? Czy są one skuteczne? Czy i jakie problemy występują w obszarze komunikacji wewnętrznej?
40. Na ile komunikacja wewnętrzna jest wspierana nowoczesnymi technikami informacyjnymi?
41. Czy komunikacja i współpraca z innymi komórkami organizacyjnymi w instytucji (istotnymi z punktu widzenia wdrażania POKL) jest problemem w realizacji zadań? Jeśli tak - jakie są to problemy i jakie są ich przyczyny? Jak bardzo ta współpraca jest sformalizowana?
42. Na ile zespół projektowy jest wspierany przez kierownictwo instytucji? Jaki jest poziom samodzielności zespołu? Jakie są ewentualne bariery i ograniczenia w tej samodzielności?
43. W przypadku pojawiania się zmian w realizacji PO KL - w jaki sposób komunikowane są one beneficjentowi systemowemu i pracownikom zespołu projektowego?
44. Jak oceniana jest komunikacja z IP2 (czy występują w niej problemy; jakie; jakie są tego przyczyny i jak można im zaradzić)? Jak postrzegana jest współpraca IP2 z IP i IZ?

45. Jak przebiegała praca nad przygotowaniem projektów i wniosków o dofinansowanie projektów systemowych? Jak byli przygotowani do tworzenia projektów? Jak wyglądała współpraca z IP2 w tym zakresie?
46. Czy kontakty z IP2 mają charakter wyłącznie formalny, czy nieformalny (np. czy pracownicy kontaktują się ze sobą bezpośrednio, czy poprzez kolejne szczeble struktur organizacyjnych)? Jak często mają miejsce spotkania z IP2? Na ile pracownicy IP2 są dostępni dla BS, jak długo oczekuje się na odpowiedzi i jak oceniana jest jakość tych kontaktów?
47. Czy IP2 organizuje regularne spotkania wszystkich BS? Jaka jest przydatność? Jakie są możliwości poprawy w tym obszarze? Czy istnieje współpraca pomiędzy beneficjentami?

Część IV Procedury

48. Czy u Państwa obowiązują instrukcje/procedury istotne z punktu wdrażania projektu? Czy w związku z realizacją projektu była potrzeba stworzenia dodatkowych/nowych instrukcji? Czy obowiązujące instrukcje zapewniają prawidłową realizację zadań? Czy ewentualny brak procedur/instrukcji wpływa na realizację powierzonych zadań?
49. W jaki sposób zespół projektowy postępuje, gdy pojawia się problem w realizacji projektu: czy próbuje się ten problem rozwiązać samodzielnie, czy prosi się o pomoc IP2?
50. Jaki system kontroli wewnętrznej przyjęto dla zapewnienia prawidłowej realizacji projektu? Czy umożliwia on sprawne i efektywne wykrywanie nieprawidłowości przy realizacji projektu? Jak oceniają użyteczność kontroli prowadzonych przez IP2 z punktu widzenia prawidłowości realizacji projektu?
51. Na jakie problemy napotykają w realizacji projektów, co sprawia największe problemy? Czy – a jeśli tak: jakiego typu – mają problemy z przygotowaniem wniosków płatniczych? Czy mogą liczyć na wsparcie IP2 w razie pojawienia się problemów?

2.3. Scenariusz wywiadu grupowego z Kierownikami projektów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SCENARIUSZ WYWIADU GRUPOWEGO Z KOORDYNATORAMI PROJEKTÓW

Tytułem przypomnienia – do wprowadzenia

Głównym celem badania jest *ocena struktur i mechanizmów zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL pod kątem ich funkcjonalności, skuteczności i adekwatności z punktu widzenia systemu zarządzania i wdrażania na poziomie Instytucji Pośredniczącej II stopnia oraz beneficjentów systemowych i wypracowanie propozycji usprawnień w zakresie funkcjonowania systemu zarządzania i wdrażania Działania 2.3 PO KL.*

Cele szczegółowe badania:

- k) Ocena funkcjonalności systemu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- l) Analiza skuteczności procesu komunikacji i współpracy osób i struktur w instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- m) Ocena adekwatności i skuteczności procedur stosowanych w procesie wdrażania Działania (Instytucja Pośrednicząca II stopnia oraz beneficjenci systemowi);
- n) Wskazanie ewentualnych słabych punktów systemu zarządzania i wdrażania Działania pod kątem ww. celów;
- o) Wypracowanie propozycji usprawnień w odniesieniu do stwierdzonych niedoskonałości w ramach systemu zarządzania i wdrażania Działania.

Niniejszy wywiad stanowi uzupełnienie dotychczasowych prac badawczych; część pytań z założenia będzie brzmieć podobnie do tych, które zostały zadane w toku wywiadów indywidualnych – ale albo istnieje potrzeba „dopytania”, albo zależy nam na wymianie opinii pomiędzy uczestnikami obecnego wywiadu

Część I Ocena IP2 – zasobów, procedur, komunikacji

- 52. Jak oceniacie Państwo stan liczebny i kompetencyjny w IP2 z punktu widzenia sprawności i terminowości realizacji powierzonych zadań?
- 53. Jaki model komunikacji dominuje: formalny? Pisemny papierowy? Czy nie przeszkadza im, że opiekun lub ktoś inny wydaje mailowo jakieś „polecenia”? czy zdarzają się polecenia na wczoraj lub sprzeczne informacje lub tp? Czy wszyscy uczestnicy naszej dyskusji znają (osobiście) pracowników wydziału POKL? Jak oceniana jest komunikacja z IP2 (czy występują w niej

problemy; jakie; jakie są tego przyczyny i jak można im zaradzić)? Na ile pracownicy IP2 są dostępni dla BS, jak długo oczekuje się na odpowiedzi i jak oceniana jest jakość tych kontaktów? Jaki model komunikacji preferują? Kiedy konieczna jest formalizacja, a kiedy jest ona zbędna?

54. Jak oceniacie Państwo współpracę między IP2 a IP i IZ w trakcie realizacji projektów? Czy i jaki wpływ ma ona na realizację Państwa projektów? Jak oceniacie Państwo przepływ informacji i dokumentów pomiędzy IP2 a beneficjentami systemowymi? Czy dostęp do informacji umożliwia Państwu odpowiednie pełnienie wyznaczonej funkcji w systemie? Czy przekazywane informacje są aktualne i wiarygodne? Czy można wskazać tzw. „wąskie gardła” utrudniające przepływ informacji? Jeżeli tak, to jakie rozwiązania mogą być wprowadzone w celu usprawnienia przepływu informacji?
55. Czy procedury obowiązujące w ramach IP2 są jasne, czytelne i zrozumiałe z punktu widzenia pracowników zaangażowanych we wdrażanie Działania? Czy zapewniają one prawidłową realizację powierzonych zadań?
56. Czy przyjęty system kontroli umożliwia sprawne i efektywne wykrywanie nieprawidłowości przy realizacji projektów i wykorzystaniu funduszy? Czy system monitoringu służy zapewnieniu odpowiedniej jakości i sprawności realizacji Działania? Czy dostarcza na czas pełne i wiarygodne dane umożliwiające śledzenie osiągania celów oraz identyfikację zagrożeń i problemów pojawiających się w trakcie realizacji Działania?
57. Czy spotkania IP2 z BS odbywają się wystarczająco często? I są efektywne? Co należałoby zrobić, aby były bardziej (jeszcze bardziej) efektywne?
58. Jak ogólnie oceniacie Państwo współpracę z IP2 (w tym z dyrektorem, z naczelnikiem wydziału POKL i z opiekunem projektu) – jak można ją polepszyć?

Część III Zasoby beneficjentów

59. Na ile zasoby kadrowe (osoby zaangażowane w realizację projektów) poszczególnych beneficjentów systemowych zapewniają sprawną i terminową realizację powierzonych zadań? Czy zatrudnienie przy projektach (obsłudze projektów) jest wystarczające i czy odpowiednie są kwalifikacje tych osób?
60. W jaki sposób realizowane są działania podnoszące kwalifikacje? Czy występują w tym zakresie jakieś problemy? Jak oceniane jest wsparcie oferowane przez MZ?
61. Czy w instytucji istnieje system motywacyjny i czy pracownicy wiedzą, na czym się on opiera? Czy członkowie zespołu są zmotywowani do realizacji swoich zadań? Jeśli nie, jakie są tego przyczyny? Co najlepiej motywuje pracowników do pracy?

Część III Zakończenie

62. Jakie zmiany w systemie wdrażania POKL (z punktu widzenia projektów systemowych) byłyby pożądane?
63. Czy mają Państwo poczucie, że Kierownictwo resortu jest zaangażowane w realizację tych projektów? A departament właściwy z punktu widzenia meritum projektu?
64. Czy dziś – wiedząc jak wygląda praca jako BS w POKL, mając obecną wiedzę – podjęliby się Państwo realizacji tego projektu? Czy podjęliby się realizacji kolejnego projektu w POKL? Stawialiby jakieś specyficzne warunki?

2.4. Kwestionariusz ankiety skierowanej do pracowników IP2

1. Jakie zajmuje Pan/Pani obecnie stanowisko?
 - a) Dyrektor/Zastępca Dyrektora
 - b) Kierownik/Koordynator komórki organizacyjnej
 - c) Operacyjne z zakresu programowania i zarządzania
 - d) Operacyjne w zakresie finansów
 - e) Operacyjne w zakresie kontroli
 - f) Operacyjne w zakresie oceny wniosków
 - g) Operacyjne z zakresu realizacji projektów
 - h) Operacyjne w zakresie monitorowania
 - i) Operacyjne w zakresie ewaluacji
 - j) Operacyjne w zakresie informacji i promocji oraz pomocy technicznej
 - k) Operacyjne w zakresie logistyki i informatyki

2. Jak długo pracuje Pan/Pani na obecnym stanowisku?
 - a) Mniej niż 3 miesiące
 - b) Powyżej 3 miesięcy ale nie dłużej niż 6 miesięcy
 - c) Powyżej 6 miesięcy ale nie dłużej niż 1 rok
 - d) Ponad 1 rok ale nie dłużej niż 3 lata
 - e) Powyżej 3 lat

3. Jak długo pracuje Pan/Pani w Ministerstwie Zdrowia?
 - a) Mniej niż 3 miesiące
 - b) Powyżej 3 miesięcy ale nie dłużej niż 6 miesięcy
 - c) Powyżej 6 miesięcy ale nie dłużej niż 1 rok
 - d) Ponad 1 rok ale nie dłużej niż 3 lata
 - e) Powyżej 3 lat

4. Czy pracował(a) Pan/Pani przy wdrażaniu programów operacyjnych w ramach perspektywy finansowej 2004-2006?
 - a) Tak
 - b) Nie → pyt. 6

5. Proszę podać, przy jakich programach Pan/Pani pracowała. Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.
 - a) Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich
 - b) Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego

6. Czy pracował Pan/Pani w innym miejscu przed rozpoczęciem pracy w Ministerstwie Zdrowia?
 - a) Tak
 - b) Nie → pyt. 9

7. Gdzie pracował(a) Pan/Pani bezpośrednio przed rozpoczęciem pracy w Ministerstwie Zdrowia?
 - a) W firmie zatrudniającej nie więcej niż 50 pracowników
 - b) W firmie zatrudniającej nie więcej niż 250 pracowników
 - c) W firmie zatrudniającej więcej niż 250 pracowników
 - d) W organach administracji rządowej
 - e) W organach administracji samorządowej
 - f) W organach administracji państwowej
 - g) W instytucji będącej elementem systemu opieki zdrowotnej
 - h) W organizacji pozarządowej

8. Jaki jest Pana/Pani staż pracy ogółem?
 - a) Poniżej roku

- b) Od 1 roku do 3 lat
- c) Od 4 do 7 lat
- d) Od 8 do 11 lat
- e) Powyżej 12 lat

9. Czy posiada Pan/Pani doświadczenie w realizacji projektów współfinansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny?

- a) Tak
- b) Nie

10. Jakie jest Pana/Pani wykształcenie?

- a) Wyższe
- b) Średnie

11. Proszę wskazać, jaki jest kierunek Pana/Pani wykształcenia (można wskazać więcej niż jedną odpowiedź).

- a) Kształcenie (w tym studia pedagogiczne)
- b) Nauki humanistyczne i sztuka
- c) Nauki społeczne,
- d) Ekonomia i administracja
- e) Prawo
- f) Dziennikarstwo
- g) Nauka (w tym nauki przyrodnicze i matematyczne)
- h) Zdrowie
- i) Opieka społeczna
- j) Technika, przemysł, budownictwo
- k) Rolnictwo
- l) Usługi

12. Czy ukończył(a) Pan/Pani studia podyplomowe lub obecnie uczęszcza na studia podyplomowe?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 14

13. Czy kierunek studiów podyplomowych był/jest zgodny z zakresem Pana/Pani zadań na zajmowanym przez Pana/Pani stanowisku?

- a) Tak
- b) Nie

14. Czy w momencie rozpoczęcia pracy w Ministerstwie Zdrowia otrzymał(a) Pan/Pani opiekuna, mentora, który pomagał w rozpoczęciu pracy w nowym miejscu?

- a) Tak
- b) Nie

15. Czy w momencie rozpoczynania pracy w Ministerstwie Zdrowia zaproponowano Panu/Pani udział w szkoleniach dla nowych pracowników?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 16

15 a. Proszę zaznaczyć tematykę szkoleń dla nowych pracowników, w których brał(a) Pan/Pani udział:

- a) Organizacja pracy w instytucji, struktura, zasady obiegu dokumentów, komunikacja w instytucji
- b) Zamówienia publiczne
- c) Podstawowe informacje dotyczące polityki spójności oraz Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
- d) Zadania instytucji pośredniczącej drugiego stopnia w ramach PO KL
- e) Zasady monitorowania i sprawozdawczości w ramach funduszy strukturalnych i PO

KL

- f) Kwalifikowalność wydatków w ramach PO KL
- g) Tworzenie projektów
- h) Zasady oceny wniosków o dofinansowanie w ramach PO KL
- i) Zarządzanie projektem
- j) Pomoc publiczna
- k) Postępowanie z nieprawidłowościami
- l) Zasady finansowania PO KL
- m) Zasady rozliczania projektów
- n) Zarządzanie
- o) Języki obce

16. W ilu szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy brał(a) Pan/Pani udział? W:

- a) żadnym → pyt. 19
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5 lub więcej

17. Jaka była tematyka szkoleń, w których brał(a) Pan/i udział w ciągu ostatnich 12 miesięcy (proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi)?

- a) Organizacja pracy w instytucji, struktura, zasady odbiegu dokumentów, komunikacja w instytucji
- b) Zamówienia publiczne
- c) Podstawowe informacje dotyczące polityki spójności oraz Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
- d) Zadania instytucji pośredniczącej drugiego stopnia w ramach PO KL
- e) Zasady monitorowania i sprawozdawczości w ramach funduszy strukturalnych i PO KL
- f) Kwalifikowalność wydatków w ramach PO KL
- g) Tworzenie projektów
- h) Zasady oceny wniosków o dofinansowanie w ramach PO KL
- i) Zarządzanie projektem
- j) Pomoc publiczna
- k) Postępowanie z nieprawidłowościami
- l) Zasady finansowania PO KL
- m) Zasady rozliczania projektów
- n) Zarządzanie
- o) Języki obce

18. Czy wykorzystuje Pan/Pani zdobytą podczas szkoleń wiedzę w pracy zawodowej?

- a) Często
- b) Czasami
- c) Rzadko
- d) Nigdy

19. W ilu inicjatywach podnoszących Pana/Pani kompetencje (takich jak warsztaty, grupy robocze, konferencje) uczestniczył(a) Pan/Pani w ciągu ostatnich 12 miesięcy? W:

- a) żadnej → pyt.21
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5 lub więcej

20. Czy wykorzystuje Pan/Pani wiedzę zdobytą podczas inicjatyw takich jak warsztaty, grupy robocze, konferencje w pracy zawodowej?

- a) Często
- b) Czasami
- c) Rzadko
- d) Nigdy

21. Czy w związku z obecnie wykonywanymi obowiązkami, odczuwa Pan/Pani potrzebę uczestnictwa w szkoleniach w ciągu najbliższych 12 miesięcy?

- a) Tak → pyt.23
- b) Nie

22. Proszę o wskazanie tematyki szkoleń, które są Pani/Panu potrzebne. Proszę wybrać maksymalnie 3 tematy szkoleń i przyporządkować im liczby, zgodnie z kluczem: 1 szkolenie najbardziej potrzebne – 3 – szkolenie najmniej potrzebne.

- a) Organizacja instytucji, struktura, zasady odbiegu dokumentów, komunikacja w instytucji
- b) Zamówienia publiczne
- c) Podstawowe informacje dotyczące polityki spójności oraz Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
- d) Zadania instytucji pośredniczącej drugiego stopnia w ramach PO KL
- e) Zasady monitorowania i sprawozdawczości w ramach funduszy strukturalnych i PO KL
- f) Kwalifikowalność wydatków w ramach PO KL
- g) Tworzenie projektów
- h) Zasady oceny wniosków o dofinansowanie w ramach PO KL
- i) Zarządzanie projektem
- j) Pomoc publiczna
- k) Postępowanie z nieprawidłowościami
- l) Zasady finansowania PO KL
- m) Zasady rozliczania projektów
- n) Zarządzanie
- o) Języki obce
- p) Inne ... jakie?

23. W jaki sposób zazwyczaj odbywa się rekrutacja na szkolenia w Pana/Pani instytucji?

- a) Bezpośredni przełożony analizuje wraz ze mną moje potrzeby szkoleniowe i ustalamy wspólnie plan szkoleń na najbliższe pół roku/ rok.
- b) Dowiaduję się z dużym wyprzedzeniem o planowanych szkoleniach i zakwalifikowaniu mnie na nie.
- c) Dowiaduję się z dużym wyprzedzeniem o planowanych szkoleniach i samodzielnie zgłaszam się na nie.
- d) Bezpośredni przełożony informuje mnie, że w najbliższym czasie będę uczestniczyć w szkoleniu.
- e) Jeśli znajdę interesujące mnie szkolenie, zgłaszam chęć uczestnictwa bezpośredniemu przełożonemu, który podejmuje ostateczną decyzję.

24. Czy wie Pan/Pani, w jakich szkoleniach będzie uczestniczył(a) w najbliższym kwartale?

- a) Tak
- b) Nie

25. Czy uważa Pan/Pani, że w Pana/Pani instytucji istnieje zaplanowana ścieżka rozwoju zawodowego pracowników?

- a) Zdecydowanie tak
- b) Raczej tak
- c) Raczej nie
- d) Zdecydowanie nie
- e) Trudno powiedzieć

26. Proszę ocenić, na ile ważne są dla Pana/Pani działania, jakie mogą być podejmowane przez pracodawcę w celu zwiększenia motywacji pracowników? Proszę posłużyć się pięciostopniową skalą, na której 1 – oznacza całkowicie nieważne a 5 – bardzo ważne.

- a) Możliwość dodatkowego kształcenia współfinansowanego przez pracodawcę
- b) Nagrody, premie
- c) Awans
- d) Okresowe oceny pracy dokonywane przez bezpośredniego przełożonego
- e) Udział w wizytach studyjnych albo wizytach eksperckich w innych krajach
- f) Udział w konferencjach i seminariach związanych z EFS
- g) Dodatkowe ubezpieczenie medyczne opłacane przez pracodawcę
- h) Dofinansowanie sportu lub kultury
- i) Inne ... jakie?

27. Proszę zaznaczyć, które z działań podejmowanych w celu zwiększenia motywacji pracowników są stosowane w Pana/Pani instytucji. Proszę posłużyć się pięciostopniową skalą, na której 1 – oznacza w ogóle nie stosowane, a 5 – stosowane regularnie.

- a) Możliwość dodatkowego kształcenia współfinansowanego przez pracodawcę
- b) Nagrody, premie
- c) Awans
- d) Okresowe oceny mojej pracy dokonywane przez bezpośredniego przełożonego
- e) Udział w wizytach studyjnych albo wizytach eksperckich w innych krajach
- f) Udział w konferencjach i seminariach związanych z EFS
- g) Dodatkowe ubezpieczenie medyczne opłacane przez pracodawcę
- h) Dofinansowanie sportu lub kultury
- i) Inne ... jakie?

27A. Jakie inne działania podejmowane przez pracodawcę w celu zwiększenia motywacji pracowników są podejmowane w Pana/Pani instytucji? Proszę opisać: **[otwarte]**

28. Czy uważa Pan/Pani, że w instytucji, w której Pan/Pani pracuje jest duża rotacja kadr?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 30

29. Co Pana/Pani zdaniem może być przyczyną dużej rotacji kadr? Proszę wybrać 3 główne przyczyny

- a) niskie zarobki
- b) brak perspektyw awansu
- c) nerwowy charakter pracy
- d) brak możliwości dodatkowego kształcenia współfinansowanego przez pracodawcę
- e) brak dofinansowania sportu lub kultury
- f) przeprowadzka
- g) nieustanna presja na kształcenie się
- h) niewykorzystywanie swoich kwalifikacji w tym miejscu / chęć zatrudnienia się zgodnie z wykształceniem, z posiadanymi kwalifikacjami
- i) nie przyznawanie nagród, premii
- j) brak okresowego oceniania pracowników
- k) brak możliwości udziału w wizytach studyjnych albo wizytach eksperckich w innych krajach
- l) brak możliwości udziału w konferencjach i seminariach związanych z EFS
- m) daleki dojazd do pracy
- n) brak dodatkowego ubezpieczenia medycznego opłacanego przez pracodawcę
- o) inne przyczyny związane z charakterem pracy
- p) inne przyczyny związane z warunkami osobistymi

30. Na ile jest Pan zadowolony z otrzymywanego wynagrodzenia? Do odpowiedzi proszę posłużyć się skalą od 1 do 7, gdzie 1 oznacza - zdecydowanie niezadowolony a 7 - zdecydowanie zadowolony

- a) 1 - bardzo niezadowolony
- b) 2
- c) 3
- d) 4

- e) 5
- f) 6
- g) 7 - bardzo zadowolony

31. Czy w trakcie Pana/Pani pracy na obecnym stanowisku pojawiają się problemy?

- a) Tak
- b) Nie → 34

32. Jakiej natury problemy pojawiają się najczęściej w Pana/Pani pracy? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

- a) Związane z organizacją pracy departamentu
- b) Przeciążenie pracą
- c) Niedostateczne wykorzystanie Pana/Pani wiedzy i umiejętności na zajmowanym stanowisku
- d) Brak odpowiednich szkoleń z zakresu realizowanych zadań
- e) Brak wsparcia/pomocy ze strony przełożonych
- f) Brak wsparcia/pomocy ze strony kolegów
- g) Brak jasnego określenia Pana/Pani zakresu odpowiedzialności
- h) Dublowanie się zadań moich i innych osób w komórce organizacyjnej, instytucji
- i) Powierzanie do wykonania zadań nie związanych z tymi, jakie przypisane są Pana/Pani stanowisku

33. Jakie Pana/Pani zdaniem są powody wymienionych w poprzednim pytaniu problemów? Proszę wskazać maksymalnie 3 główne przyczyny powstawania problemów.

- a) Niedopasowanie kwalifikacji/kompetencji pracowników do powierzonych im zadań
- b) Niedostateczne planowanie pracy w Pana/Pani instytucji
- c) Niedostateczne planowanie pracy w komórce organizacyjnej
- d) Nieadekwatne przypisanie zasobów ludzkich w stosunku do ilości realizowanych w komórce organizacyjnej zadań
- e) Brak spotkań komórki organizacyjnej
- f) Zbyt rzadkie spotkania komórki organizacyjnej
- g) Brak spotkań w ramach Pana/Pani instytucji
- h) Zbyt rzadkie organizowanie spotkań w ramach Pana/Pani instytucji
- i) Brak planu szkoleń dostosowanego do potrzeb pracowników
- j) Brak jasnego podziału zadań pomiędzy poszczególne komórki w ramach Pana/Pani instytucji
- k) Brak jasnego podziału zadań w ramach Pana/Pani komórki
- l) słaby system przepływu informacji
- m) Inne, jakie?

34. Czy w komórce organizacyjnej, w której Pan/Pani pracuje, w tej chwili potrzebne jest zatrudnienie dodatkowych osób?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 36

35. Dlaczego Pana/Pani zdaniem potrzebne byłoby zatrudnienie dodatkowej osoby? Proszę wpisać: **[otwarte]**

36. A czy Pana/Pani zdaniem, w ciągu najbliższych 12 miesięcy będzie potrzeba zatrudnienia dodatkowych osób w Pana/Pani komórce organizacyjnej?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 38

37. Dlaczego Pana/Pani zdaniem potrzebne byłoby zatrudnienie dodatkowej osoby? Proszę wpisać: **[otwarte]**

38. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy zdarzyło się Panu/Pani wykonywać zadania w

ramach innej komórki organizacyjnej w związku z dużym natężeniem prac?

- a) tak
- b) nie → pyt. 40

39. Jak często w ciągu ostatnich 12 miesięcy zdarzyło się Pani wykonywać zadania w ramach innej komórki organizacyjnej w związku z dużym natężeniem prac?

- a) Kilka dni w miesiącu
- b) Jeden dzień w miesiącu
- c) Kilka razy w roku
- d) Raz w roku

40. Czy w Pana/Pani odczuciu zmiany, które zostały wprowadzone w systemie realizacji PO KL, miały wpływ na tempo wdrażania Działania 2.3?

- a) tak
- b) nie
- c) trudno powiedzieć

41. Jaki wpływ na wdrażanie Działania 2.3 miały zmiany w systemie realizacji PO KL?
Proszę wpisać: **[otwarte]**

42. Proszę określić swoją praktyczną znajomość procedur stosowanych w Pana/Pani instytucji na skali od 1 do 7, na której: 1 oznacza – zupełnie nie znam danej procedury a 7 – doskonale znam daną procedurę.

Przez praktyczną znajomość procedur należy rozumieć wiedzę, w jaki sposób należy postępować w poszczególnych przypadkach, a nie znajomość opisów procedur istniejących w IP2.

- a) Zarządzanie systemem zarządzania i kontroli (podpisywanie i aneksowanie porozumień, przygotowanie i aktualizacja instrukcji wykonawczych, przygotowanie, zatwierdzanie i aktualizacja Planów Działań).
- b) Akceptacja projektów do dofinansowania (ocena projektów oraz podpisywanie umów o dofinansowanie).
- c) Zarządzanie finansowe (weryfikacja wniosków o płatność i przekazywanie płatności na rzecz beneficjentów, sporządzanie i weryfikacja, sporządzanie i weryfikacja deklaracji i poświadczenia wydatków).
- d) Monitoring i sprawozdawczość (weryfikacja informacji o postępie rzeczowym we wnioskach beneficjenta o płatność, sporządzanie sprawozdań okresowych i rocznych z Działania oraz informacji miesięcznej)
- e) Kontrola i nieprawidłowości (przygotowanie planów kontroli, kontrola na miejscu, identyfikowanie i informowanie o nieprawidłowościach)

43. Na ile zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami. Do oceny proszę posłużyć się skalą:

- 1 - Zdecydowanie się nie zgadzam
- 2 - Raczej się nie zgadzam
- 3 - Ani się zgadzam, ani nie zgadzam
- 4 - Raczej się zgadzam
- 5 - Zdecydowanie się zgadzam

- a) Byłem osobiście zaangażowany w przygotowanie procedur dotyczących mojej komórki organizacyjnej.
- b) Istniejące procedury są dla mnie jasne i zrozumiałe.
- c) Istniejące procedury zapewniają sprawną i terminową realizację zadań
- d) Istniejące procedury wymagają zdecydowanego uproszczenia.

44. Proszę podać propozycje zmian istniejących procedur, które mogłyby zwiększyć sprawność realizacji zadań. Proszę wpisać: **[otwarte]**

KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA

Komunikacja z beneficjentami systemowymi

45. Czy w ciągu ostatniego roku przynajmniej raz miał/a Pan/Pani kontakt z pracownikami instytucji będących beneficjentami systemowymi Działania 2.3 PO KL?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 52

46. Jak często w ciągu ostatniego roku kontaktował/a się Pan/Pani z pracownikami instytucji będących beneficjentami systemowymi?

- a) Kilka razy w tygodniu
- b) Raz w tygodniu
- c) Dwa razy w miesiącu
- d) Rzadziej niż dwa razy w miesiącu

47. W jaki sposób kontaktował(a) się Pan(i) z pracownikami instytucji będących beneficjentami systemowymi?

- a) Telefonicznie
- b) Mailowo
- c) W ramach spotkań roboczych
- d) W ramach oficjalnych spotkań
- e) Przy użyciu oficjalnych pism
- f) Za pośrednictwem kierownictwa

48. W jakim celu kontaktował/a się Pan/Pani z pracownikami instytucji będących beneficjentami systemowymi? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

- a) Przekazanie dokumentów
- b) Przekazanie uwag, komentarzy do dokumentów lub informacji o ich zatwierdzeniu
- c) Pozyskania informacji/danych
- d) Wyjaśnienia problematycznych kwestii

49. Czy w trakcie komunikacji pomiędzy Panem/Panią a beneficjentami systemowymi pojawiały się jakieś problemy?

- a) tak
- b) nie → pyt. 52

50. Jakie problemy się pojawiły w kontaktach z beneficjentami systemowymi? Proszę wpisać. **[otwarte]**

51. Co w przyszłości mogłoby zapobiec pojawieniu się wymienionych przez Pana/Panią problemów? **[otwarte]**

52. Proszę wpisać propozycje zmian w Państwa instytucji, które mogłyby usprawnić komunikację z beneficjentami systemowymi? **[otwarte]**

53. Jak Pan/Pani ocenia współpracę z beneficjentami systemowymi? **[otwarte]**

Komunikacja z IP

54. Czy w ciągu ostatniego roku przynajmniej raz miał/a Pan/Pani kontakt z pracownikami IP?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 65

55. Jak często w ciągu ostatniego roku kontaktował(a) się Pan/Pani z pracownikami IP?

- a) Kilka razy w tygodniu
- b) Raz w tygodniu

- c) Dwa razy w miesiącu
- d) Rzadziej niż dwa razy w miesiącu

56. W jaki sposób kontaktował(a) się Pan/Pani z IP? Proszę do każdego sposobu kontaktu przyporządkować jego częstotliwość.

- a) Telefonicznie
- b) Mailowo
- c) W ramach spotkań roboczych
- d) W ramach oficjalnych spotkań
- e) Przy użyciu oficjalnych pism
- f) Za pośrednictwem kierownictwa
- g) W inny sposób, jaki?

57. W jakim celu kontaktował(a) się Pan/Pani z pracownikami IP? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

- a) Przekazanie dokumentów
- b) Przekazanie uwag, komentarzy do dokumentów lub informacji o ich zatwierdzeniu
- c) Pozyskania informacji/danych
- d) Wyjaśnienia problematycznych kwestii

58. Jak długo przeciętnie oczekuje Pan/Pani się na odpowiedź z IP?

- a) 1-2 dni
- b) do tygodnia
- c) do dwóch tygodni
- d) do trzech tygodni
- e) do czterech tygodni
- f) dłużej niż cztery tygodnie

59. Czy w trakcie komunikacji pomiędzy Panem/Panią a IP pojawiały się jakieś problemy?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 63

60. Jakie problemy się pojawiły w trakcie komunikacji pomiędzy Panem/Panią a IP?

[otwarte]

61. Jak często pojawiały się problemy w komunikacji pomiędzy Panem/Panią a IP?

- a) Często
- b) Czasami
- c) Rzadko
- d) Nigdy

62. Co w przyszłości mogłoby zapobiec pojawieniu się wymienionych przez Pana/Panią problemów? **[otwarte]**

63. Proszę wpisać propozycje zmian w Państwa instytucji, które mogłyby usprawnić komunikację z IP? **[otwarte]**

64. Jak Pan/Pani ocenia współpracę z IP? **[otwarte]**

Komunikacja z IZ

65. Czy w ciągu ostatniego roku przynajmniej raz miał(a) Pan/Pani kontakt z pracownikami IZ?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 73

66. Jak często w ciągu ostatniego roku kontaktował(a) się Pan/Pani z pracownikami IZ?

- a) Kilka razy w tygodniu
- b) Raz w tygodniu
- c) Dwa razy w miesiącu
- d) Rzadziej niż dwa razy w miesiącu

67. W jaki sposób kontaktował(a) się Pan/Pani z IZ? Proszę wskazać wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

- a) Telefonicznie
- b) Mailowo
- c) W ramach spotkań roboczych
- d) W ramach oficjalnych spotkań
- e) Przy użyciu oficjalnych pism
- f) Za pośrednictwem kierownictwa
- g) W inny sposób, jaki?

68. W jakim celu kontaktował/a się Pan/Pani z pracownikami IZ? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

- a) Przekazanie dokumentów
- b) Przekazanie uwag, komentarzy do dokumentów lub informacji o ich zatwierdzeniu
- c) Pozyskania informacji/danych
- d) Wyjaśnienia problematycznych kwestii

69. Jak długo przeciętnie oczekuje Pan/Pani się na odpowiedź z IZ?

- a) 1-2 dni
- b) do tygodnia
- c) do dwóch tygodni
- d) do trzech tygodni
- e) do czterech tygodni
- f) dłużej niż cztery tygodnie

70. Czy w trakcie komunikacji pomiędzy Panem/Panią a IZ pojawiały się jakieś problemy?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 74

71. Jakie problemy się pojawiły w trakcie komunikacji pomiędzy Panem/Panią a IZ ? Proszę wpisać. **[otwarte]**

72. Jak często pojawiały się problemy w komunikacji pomiędzy Panem/Panią a IZ?

- a) Często
- b) Czasami
- c) Rzadko
- d) Nigdy

73. Co w przyszłości mogłoby zapobiec pojawieniu się wymienionych przez Pana/Panią problemów? **[otwarte]**

74. Proszę wpisać propozycje zmian w Państwa instytucji, które mogłyby usprawnić komunikację z IZ? **[otwarte]**

75. Jak Pan/Pani ocenia współpracę z IZ? **[otwarte]**

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

76. Na ile zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami Do oceny proszę posłużyć się skalą:

- 1 - Zdecydowanie się nie zgadzam
- 2 - Raczej się nie zgadzam

- 3 - Ani się zgadzam, ani nie zgadzam
 4 - Raczej się zgadzam
 5 - Zdecydowanie się zgadzam

- a) Wewnątrz naszej instytucji komunikacja przebiega bez zarzutu.
- b) Informacje na temat PO KL otrzymywane od kierownictwa nie zawsze są wystarczające do sprawnego i rzetelnego wykonywania powierzonych obowiązków.
- c) Kierownictwo jest w stanie odpowiedzieć na wszystkie moje wątpliwości związane z wykonywanymi przeze mnie zadaniami.
- d) Kierownictwo mojego referatu nie zawsze przekazuje mi wszystkie konieczne informacje na temat procedur wchodzących w zakres moich obowiązków.
- e) Informacje od kierownictwa potrzebne do wykonywania obowiązków służbowych zawsze docierają do mnie bez opóźnień.
- f) W naszej instytucji pewne informacje konieczne do skutecznego wdrażania PO KL nie zawsze trafiają do odpowiednich osób.
- g) Mój przełożony zawsze służy mi w wsparciem w sytuacjach problemowych.
- h) Przekazuję na bieżąco moim bezpośrednim przełożonym informacje o pojawiających się problemach.

77. W jaki sposób otrzymuje Pan/Pani informacje na temat wdrażania PO KL od kierownictwa? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

- a) W trakcie systematycznie organizowanych spotkań departamentu/wydziału
- b) Kierownik systematycznie przekazuje pisemne instrukcje na ten temat
- c) Kierownik ustnie przekazuje informacje na ten temat
- d) Informacje są przekazywane zgodnie z przyjętymi procedurami
- e) Informacje o zmianach nie docierają do mnie bezpośrednio od kierownictwa, dowiaduję się o nich od kolegów pracujących w tym samym dziale co ja.
- f) Informacje o zmianach nie docierają do mnie bezpośrednio od kierownictwa, dowiaduję się o nich od kolegów z innych działów.
- g) O zmianach dowiaduję się ze stron internetowych IZ.

78. Czy w Pana/Pani odczuciu informacje otrzymywane od kierownictwa są wystarczające do sprawnego i rzetelnego wykonywania powierzonych Panu/Pani obowiązków?

- a) Zdecydowanie tak
- b) Raczej tak
- c) Ani tak, ani nie
- d) Raczej nie
- e) Zdecydowanie nie

79. W jaki sposób wymienia się Pan/Pani informacjami z innymi komórkami Pana/Pani instytucji w związku z realizowanymi przez Pana/Panią zadaniami? Proszę do każdego sposobu kontaktu przyporządkować jego częstotliwość.

	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Dwa razy w miesiącu	Rzadziej niż dwa razy w miesiącu	Nigdy
Telefonicznie					
Mailowo / przy użyciu poczty elektronicznej					
W ramach spotkań roboczych					
W ramach oficjalnych spotkań					
Przy użyciu					

oficjalnych pism					
Za pośrednictwem kierownictwa					
Inaczej					

80. W jaki inny sposób kontaktuje się Pan/Pani z innymi komórkami organizacyjnymi Pana/Pani instytucji w związku z realizowanymi przez Pana/Panią zadaniami? Proszę wpisać: **[otwarte]**

81. Na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Do oceny proszę posłużyć się skalą:

- 1 - Zdecydowanie się nie zgadzam
- 2 - Raczej się nie zgadzam
- 3 - Ani się zgadzam, ani nie zgadzam
- 4 - Raczej się zgadzam
- 5 - Zdecydowanie się zgadzam

- a) Pomiędzy departamentami naszej instytucji komunikacja przebiega bez zarzutu.
- b) Pozyskiwanie informacji z innych departamentów nie wymaga żadnych formalności.
- c) Istnieją przeszkody w pozyskiwaniu danych z innych departamentów.
- d) Dane gromadzone w innych departamentach naszej instytucji są łatwo dostępne dla pracowników.
- e) Pozyskanie informacji z innych departamentów przebiega bez trudności.
- f) Wewnątrz departamentu w którym pracuję, zdarzają się opóźnienia w przekazywaniu informacji.

82. Jakie zmiany w Państwa instytucji mogą przyczynić się do poprawy komunikowania się z kierownictwem? **[otwarte]**

83. A Jakie zmiany w Państwa instytucji mogą przyczynić się do poprawy komunikowania się z innymi komórkami organizacyjnymi ministerstwa? **[otwarte]**

2.5. Kwestionariusz ankiety skierowanej do pracowników beneficjentów systemowych

1. Jakie zajmuje Pan/Pani obecnie stanowisko?
 - a) Dyrektor/Zastępca Dyrektora
 - b) Kierownik/Koordynator komórki organizacyjnej
 - c) Operacyjne z zakresu programowania i zarządzania
 - d) Operacyjne w zakresie finansów
 - e) Operacyjne w zakresie kontroli
 - f) Operacyjne z zakresu realizacji projektów
 - g) Operacyjne w zakresie monitorowania
 - h) Operacyjne w zakresie ewaluacji
 - i) Operacyjne w zakresie informacji i promocji oraz pomocy technicznej
 - j) Operacyjne w zakresie logistyki i informatyki

2. Jak długo pracuje Pan/Pani na obecnym stanowisku?
 - a) Mniej niż 3 miesiące
 - b) Powyżej 3 miesięcy ale nie dłużej niż 6 miesięcy
 - c) Powyżej 6 miesięcy ale nie dłużej niż 1 rok
 - d) Ponad 1 rok ale nie dłużej niż 3 lata
 - e) Powyżej 3 lat

3. Jak długo pracuje Pan/Pani w obecnej instytucji?
 - a) Mniej niż 3 miesiące
 - b) Powyżej 3 miesięcy ale nie dłużej niż 6 miesięcy
 - c) Powyżej 6 miesięcy ale nie dłużej niż 1 rok
 - d) Ponad 1 rok ale nie dłużej niż 3 lata
 - c) Powyżej 3 lat

4. Czy pracował Pan/Pani w innym miejscu przed rozpoczęciem pracy w obecnej instytucji?
 - a) Tak
 - b) Nie → pyt. 6

5. Gdzie pracował(a) Pan/Pani bezpośrednio przed rozpoczęciem pracy w obecnym miejscu?
 - a) W firmie zatrudniającej nie więcej niż 50 pracowników
 - b) W firmie zatrudniającej nie więcej niż 250 pracowników
 - c) W firmie zatrudniającej więcej niż 250 pracowników
 - d) W organach administracji rządowej
 - e) W organach administracji samorządowej
 - f) W organach administracji państwowej
 - g) W instytucji będącej elementem systemu opieki zdrowotnej
 - h) W organizacji pozarządowej

6. Jaki jest Pana/Pani staż pracy ogółem?
 - a) Poniżej roku
 - b) Od 1 roku do 3 lat
 - c) Od 4 do 7 lat
 - d) Od 8 do 11 lat
 - e) Powyżej 12 lat

7. Czy posiada Pan/Pani doświadczenie w realizacji projektów współfinansowanych przez Europejski Fundusz Społeczny?
 - a) Tak
 - b) Nie

8. Jakie jest Pana/Pani wykształcenie?

- a) Wyższe
- b) Średnie

9. Proszę wskazać, jaki jest kierunek Pana/Pani wykształcenia (można wskazać więcej niż jedną odpowiedź).

- a) Kształcenie (w tym studia pedagogiczne)
- b) Nauki humanistyczne i sztuka
- c) Nauki społeczne,
- d) Ekonomia i administracja
- e) Prawo
- f) Dziennikarstwo
- g) Nauka (w tym nauki przyrodnicze i matematyczne)
- h) Zdrowie
- i) Opieka społeczna
- j) Technika, przemysł, budownictwo
- k) Rolnictwo
- l) Usługi

10. Czy ukończył(a) Pan/Pani studia podyplomowe lub obecnie uczęszcza na studia podyplomowe?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 12

11. Czy kierunek studiów podyplomowych był/jest zgodny z zakresem Pana/Pani zadań na zajmowanym przez Pana/Pani stanowisku?

- a) Tak
- b) Nie

12. Czy w momencie rozpoczynania pracy w obecnej instytucji zaproponowano Panu/Pani udział w szkoleniach dla nowych pracowników?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 14

13 a. Proszę zaznaczyć tematykę szkoleń dla nowych pracowników, w których brał(a) Pan/Pani udział:

- a) Organizacja pracy w instytucji, struktura, zasady obiegu dokumentów, komunikacja w instytucji
- b) Zamówienia publiczne
- c) Podstawowe informacje dotyczące polityki spójności oraz Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
- d) Zadania instytucji pośredniczącej drugiego stopnia w ramach PO KL
- e) Zasady monitorowania i sprawozdawczości w ramach funduszy strukturalnych i PO KL
- f) Kwalifikowalność wydatków w ramach PO KL
- g) Tworzenie projektów
- h) Zasady oceny wniosków o dofinansowanie w ramach PO KL
- i) Zarządzanie projektem
- j) Pomoc publiczna
- k) Postępowanie z nieprawidłowościami
- l) Zasady finansowania PO KL
- m) Zasady rozliczania projektów
- n) Zarządzanie
- o) Języki obce

14. W ilu szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy brał(a) Pan/Pani udział? W:

- a) żadnym → pyt. 16

- b)1
- c)2
- d)3
- e)4
- f) 5 lub więcej

15. Jaka była tematyka szkoleń, w których brał(a) Pan/i udział w ciągu ostatnich 12 miesięcy (proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi)?

- a) Organizacja pracy w instytucji, struktura, zasady odbiegu dokumentów, komunikacja w instytucji
- b) Zamówienia publiczne
- c) Podstawowe informacje dotyczące polityki spójności oraz Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
- d) Zadania instytucji pośredniczącej drugiego stopnia w ramach PO KL
- e) Zasady monitorowania i sprawozdawczości w ramach funduszy strukturalnych i PO KL
- f) Kwalifikowalność wydatków w ramach PO KL
- g) Tworzenie projektów
- h) Zasady oceny wniosków o dofinansowanie w ramach PO KL
- i) Zarządzanie projektem
- j) Pomoc publiczna
- k) Postępowanie z nieprawidłowościami
- l) Zasady finansowania PO KL
- m) Zasady rozliczania projektów
- n) Zarządzanie
- o) Języki obce

16. Czy wykorzystuje Pan/Pani zdobytą podczas szkoleń wiedzę w pracy zawodowej?

- a) Często
- b) Czasami
- c) Rzadko
- d) Nigdy

17. W ilu inicjatywach podnoszących Pana/Pani kompetencje (takich jak warsztaty, grupy robocze, konferencje) uczestniczył(a) Pani/Pani w ciągu ostatnich 12 miesięcy? W:

- a) żadnym → pyt.21
- b)1
- c)2
- d)3
- e)4
- f) 5 lub więcej

18. Czy wykorzystuje Pan/Pani wiedzę zdobytą podczas inicjatyw takich jak warsztaty, grupy robocze, konferencje w pracy zawodowej?

- a) Często
- b) Czasami
- c) Rzadko
- d) Nigdy

19. Czy w związku z obecnie wykonywanymi obowiązkami, odczuwa Pan/Pani potrzebę uczestnictwa w szkoleniach w ciągu najbliższych 12 miesięcy?

- a) Tak → pyt.23
- b) Nie

20. Proszę o wskazanie tematyki szkoleń, które są Pani/Panu potrzebne. Proszę wybrać maksymalnie 3 tematy szkoleń i przyporządkować im liczby, zgodnie z kluczem: 1 szkolenie najbardziej potrzebne – 3 – szkolenie najmniej potrzebne.

- a) Organizacja pracy w instytucji, struktura, zasady odbiegu dokumentów,

- komunikacja w instytucji
- b) Zamówienia publiczne
- c) Podstawowe informacje dotyczące polityki spójności oraz Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
- d) Zadania instytucji pośredniczącej drugiego stopnia w ramach PO KL
- e) Zasady monitorowania i sprawozdawczości w ramach funduszy strukturalnych i PO KL
- f) Kwalifikowalność wydatków w ramach PO KL
- g) Tworzenie projektów
- h) Zasady oceny wniosków o dofinansowanie w ramach PO KL
- i) Zarządzanie projektem
- j) Pomoc publiczna
- k) Postępowanie z nieprawidłowościami
- l) Zasady finansowania PO KL
- m) Zasady rozliczania projektów
- n) Zarządzanie
- o) Języki obce
- p) Inne ... jakie?

21. W jaki sposób zazwyczaj odbywa się rekrutacja na szkolenia w Pana/Pani instytucji?
- a) Bezpośredni przełożony analizuje wraz ze mną moje potrzeby szkoleniowe i ustalamy wspólnie plan szkoleń na najbliższe pół roku/ rok.
 - b) Dowiaduję się z dużym wyprzedzeniem o planowanych szkoleniach i zakwalifikowaniu mnie na nie.
 - c) Dowiaduję się z dużym wyprzedzeniem o planowanych szkoleniach i samodzielnie zgłaszam się na nie.
 - d) Bezpośredni przełożony informuje mnie, że w najbliższym czasie będę uczestniczyć w szkoleniu.
 - e) Jeśli znajdę interesujące mnie szkolenie, zgłaszam chęć uczestnictwa bezpośredniemu przełożonemu, który podejmuje ostateczną decyzję.

22. Czy wie Pan/Pani, w jakich szkoleniach będzie uczestniczył(a) w najbliższym kwartale?
- a) Tak
 - b) Nie

23. Czy uważa Pan/Pani, że w Pana/Pani instytucji istnieje zaplanowana ścieżka rozwoju zawodowego pracowników?
- a) Zdecydowanie tak
 - b) Raczej tak
 - c) Raczej nie
 - d) Zdecydowanie nie
 - e) Trudno powiedzieć

24. Proszę ocenić, na ile ważne są dla Pana/Pani działania, jakie mogą być podejmowane przez pracodawcę w celu zwiększenia motywacji pracowników? Proszę posłużyć się pięciostopniową skalą, na której 1 – oznacza całkowicie nieważne a 5 – bardzo ważne.
- a) Możliwość dodatkowego kształcenia współfinansowanego przez pracodawcę
 - b) Nagrody, premie
 - c) Awans
 - d) Okresowe oceny pracy dokonywane przez bezpośredniego przełożonego
 - e) Udział w wizytach studyjnych albo wizytach eksperckich w innych krajach
 - f) Udział w konferencjach i seminariach związanych z EFS
 - g) Dodatkowe ubezpieczenie medyczne opłacane przez pracodawcę
 - h) Dofinansowanie sportu lub kultury
 - i) Inne ... jakie?

25. Proszę zaznaczyć, które z działań podejmowanych w celu zwiększenia motywacji pracowników są stosowane w Pana/Pani instytucji. Proszę posłużyć się pięciostopniową

skalą, na której 1 – oznacza w ogóle nie stosowane, a 5 – stosowane regularnie.

- a) Możliwość dodatkowego kształcenia współfinansowanego przez pracodawcę
- b) Nagrody, premie
- c) Awans
- d) Okresowe oceny mojej pracy dokonywane przez bezpośredniego przełożonego
- e) Udział w wizytach studyjnych albo wizytach eksperckich w innych krajach
- f) Udział w konferencjach i seminariach związanych z EFS
- g) Dodatkowe ubezpieczenie medyczne opłacane przez pracodawcę
- h) Dofinansowanie sportu lub kultury
- i) Inne ... jakie?

26. Jakie inne działania podejmowane przez pracodawcę w celu zwiększenia motywacji pracowników są podejmowane w Pana/Pani? Proszę opisać:

27. Czy uważa Pan/Pani, że w instytucji, w której Pan/Pani pracuje jest duża rotacja kadr?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 29

28. Co Pana/Pani zdaniem może być przyczyną dużej rotacji kadr? Proszę wybrać 3 główne przyczyny

- a) niskie zarobki
- b) brak perspektyw awansu
- c) nerwowy charakter pracy
- d) brak możliwości dodatkowego kształcenia współfinansowanego przez pracodawcę
- e) brak dofinansowania sportu lub kultury
- f) przeprowadzka
- g) nieustanna presja na kształcenie się
- h) niewykorzystywanie swoich kwalifikacji w tym miejscu / chęć zatrudnienia się zgodnie z wykształceniem, z posiadanymi kwalifikacjami
- i) nie przyznawanie nagród, premii
- j) brak okresowego oceniania pracowników
- k) brak możliwości udziału w wizytach studyjnych albo wizytach eksperckich w innych krajach
- l) brak możliwości udziału w konferencjach i seminariach związanych z EFS
- m) daleki dojazd do pracy
- n) brak dodatkowego ubezpieczenia medycznego opłacanego przez pracodawcę
- o) inne przyczyny związane z charakterem pracy
- p) inne przyczyny związane z warunkami osobistymi

29. Na ile jest Pan zadowolony z otrzymywanego wynagrodzenia? Do odpowiedzi proszę posłużyć się skalą od 1 do, gdzie 1 oznacza - zdecydowanie niezadowolony a 7 - zdecydowanie zadowolony

- a) 1 - bardzo niezadowolony
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5
- f) 6
- g) 7 - bardzo zadowolony

30. Czy w trakcie Pana/Pani pracy na obecnym stanowisku pojawiają się problemy?

- a) Tak
- b) Nie → 35

31. Jakiej natury problemy pojawiają się najczęściej w Pana/Pani pracy? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

- a) Związane z organizacją pracy
- b) Przeciążenie pracą

- c) Niedostateczne wykorzystanie Pana/Pani wiedzy i umiejętności na zajmowanym stanowisku
- d) Brak odpowiednich szkoleń z zakresu realizowanych zadań
- e) Brak wsparcia/pomocy ze strony przełożonych
- f) Brak wsparcia/pomocy ze strony kolegów
- g) Brak jasnego określenia Pana/Pani zakresu odpowiedzialności
- h) Dublowanie się zadań moich i innych osób w komórce organizacyjnej, instytucji
- i) Powierzenie do wykonania zadań nie związanych z tymi, jakie przypisane są Pana/Pani stanowisku

32. Jakiego Pana/Pani zdaniem są powody wymienionych w poprzednim pytaniu problemów? Proszę wskazać maksymalnie 3 główne przyczyny powstawania problemów.

- a) Niedopasowanie kwalifikacji/kompetencji pracowników do powierzonych im zadań
- b) Niedostateczne planowanie pracy w Pana/Pani instytucji
- c) Niedostateczne planowanie pracy w komórce organizacyjnej
- d) Nieadekwatne przypisanie zasobów ludzkich w stosunku do ilości realizowanych w komórce organizacyjnej zadań
- e) Brak spotkań komórki organizacyjnej
- f) Zbyt rzadkie spotkania komórki organizacyjnej
- g) Brak spotkań w ramach Pana/Pani instytucji
- h) Zbyt rzadkie organizowanie spotkań w ramach Pana/Pani instytucji
- i) Brak planu szkoleń dostosowanego do potrzeb pracowników
- j) Brak jasnego podziału zadań pomiędzy poszczególne komórki w ramach Pana/Pani instytucji
- k) Brak jasnego podziału zadań w ramach Pana/Pani komórki
- l) słaby system przepływu informacji
- m) Inne, jakie?

33. Czy w komórce organizacyjnej, w której Pan/Pani pracuje, w tej chwili potrzebne jest zatrudnienie dodatkowych osób?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 35

34. Dlaczego Pana/Pani zdaniem potrzebne byłoby zatrudnienie dodatkowej osoby? Proszę wpisać:

35. A czy Pana/Pani zdaniem, w ciągu najbliższych 12 miesięcy będzie potrzebna zatrudnienia dodatkowych osób w Pana/Pani komórce organizacyjnej?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 37

36. Dlaczego Pana/Pani zdaniem potrzebne byłoby zatrudnienie dodatkowej osoby? Proszę wpisać:

37. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy zdarzyło się Panu/Pani wykonywać zadania w ramach innej komórki organizacyjnej w związku z dużym natężeniem prac?

- a) tak
- b) nie → pyt. 39

38. Jak często w ciągu ostatnich 12 miesięcy zdarzyło się Pani wykonywać zadania w ramach innej komórki organizacyjnej w związku z dużym natężeniem prac?

- a) Kilka dni w miesiącu
- b) Jeden dzień w miesiącu
- c) Kilka razy w roku
- d) Raz w roku

39. Czy w Pana/Pani instytucji są określone schematy postępowania (procedury) dla

następujących przypadków:

- | | |
|--|---------|
| a) obieg dokumentów | tak/nie |
| b) planowanie zadań i sprawozdawczość | tak/nie |
| c) płatności | tak/nie |
| d) kontakty z IP2 | tak/nie |
| e) kontakty z pracownikami innych komórek organizacyjnych w ramach Pana/Pani instytucji? | tak/nie |
| f) planowanie i realizacja kontroli | tak/nie |

40. Proszę określić swoją praktyczną znajomość procedur stosowanych w Pana/Pani instytucji na skali od 1 do 7, na której: 1 oznacza – zupełnie nie znam danej procedury a 7 – doskonale znam daną procedurę.

Przez praktyczną znajomość procedur należy rozumieć wiedzę, w jaki sposób należy postępować w poszczególnych przypadkach, a nie znajomość opisów procedur.

- Zarządzanie systemem zarządzania i kontroli (podpisywanie i aneksowanie porozumień, przygotowanie i aktualizacja instrukcji wykonawczych).
- Akceptacja projektów do dofinansowania (ocena projektów i podpisywanie umów o dofinansowanie).
- Zarządzanie finansowe (sporządzanie wniosków o płatność).
- Monitoring i sprawozdawczość (sporządzanie sprawozdań okresowych i rocznych z realizacji projektu)
- Kontrola i nieprawidłowości (przygotowanie planów kontroli, kontrola na miejscu, identyfikowanie i informowanie o nieprawidłowościach)

41. Na ile zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami. Do oceny proszę posłużyć się skalą:

- 1 - Zdecydowanie się nie zgadzam
- 2 - Raczej się nie zgadzam
- 3 - Ani się zgadzam, ani nie zgadzam
- 4 - Raczej się zgadzam
- 5 - Zdecydowanie się zgadzam

- Byłem osobiście zaangażowany w przygotowanie procedur dotyczących mojej komórki organizacyjnej.
- Istniejące procedury są dla mnie jasne i zrozumiałe.
- Istniejące procedury zapewniają sprawną i terminową realizację zadań
- Istniejące procedury wymagają zdecydowanego uproszczenia.

42. Proszę podać propozycje zmian istniejących procedur, które mogłyby zwiększyć sprawność realizacji zadań. Proszę wpisać:

KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA

Komunikacja z IP2

43. Czy w ciągu ostatniego roku przynajmniej raz miał/a Pan/Pani kontakt z pracownikami IP2?

- Tak
- Nie → pyt. 53

44. Jak często w ciągu ostatniego roku kontaktował(a) się Pan/Pani z pracownikami IP2?

- Kilka razy w tygodniu
- Raz w tygodniu
- Dwa razy w miesiącu
- Rzadziej niż dwa razy w miesiącu

45. W jaki sposób kontaktował(a) się Pan/Pani z IP2? Proszę do każdego sposobu

kontaktu przyporządkować jego częstotliwość.

	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Dwa razy w miesiącu	Rzadziej niż dwa razy w miesiącu	Nigdy
Telefonicznie					
Mailowo / przy użyciu poczty elektronicznej					
W ramach spotkań roboczych					
W ramach oficjalnych spotkań					
Przy użyciu oficjalnych pism					
Za pośrednictwem kierownictwa					
Inaczej					

46. W jakim celu kontaktował/a się Pan/Pani z pracownikami IP2? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

- a) Przekazanie dokumentów
- b) Przekazanie uwag, komentarzy do dokumentów lub informacji o ich zatwierdzeniu
- c) Pozyskania informacji/danych
- d) Wyjaśnienia problematycznych kwestii

47. Jak długo przeciętnie oczekuje Pan/Pani się na odpowiedź z IP2?

- a) 1-2 dni
- b) do tygodnia
- c) do dwóch tygodni
- d) do trzech tygodni
- e) do czterech tygodni
- f) dłużej niż cztery tygodnie

48. Czy w trakcie komunikacji pomiędzy Panem/Panią a IP2 pojawiały się jakieś problemy?

- a) Tak
- b) Nie → pyt. 52

49. Jakie problemy się pojawiły w trakcie komunikacji pomiędzy Panem/Panią a IP2? Proszę wpisać: **[otwarte]**

50. Jak często pojawiały się problemy w komunikacji pomiędzy Panem/Panią a IP2?

- a) Często
- b) Czasami
- c) Rzadko
- d) Nigdy

51. Co w przyszłości mogłoby zapobiec pojawieniu się wymienionych przez Pana/Panią problemów?**[otwarte]**

52. Jak ocenia Pan/Pani współpracę z IP2? **[otwarte]**

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

53. Na ile zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami Do oceny proszę posłużyć się skalą:

- 1 - Zdecydowanie się nie zgadzam
- 2 - Raczej się nie zgadzam
- 3 - Ani się zgadzam, ani nie zgadzam
- 4 - Raczej się zgadzam
- 5 - Zdecydowanie się zgadzam

- a) Wewnątrz naszej instytucji komunikacja przebiega bez zarzutu.
- b) Informacje na temat PO KL otrzymywane od kierownictwa nie zawsze są wystarczające do sprawnego i rzetelnego wykonywania powierzonych obowiązków.
- c) Kierownictwo jest w stanie odpowiedzieć na wszystkie moje wątpliwości związane z wykonywanymi przeze mnie zadaniami.
- d) Kierownictwo mojego referatu nie zawsze przekazuje mi wszystkie konieczne informacje na temat procedur wchodzących w zakres moich obowiązków.
- e) Informacje od kierownictwa potrzebne do wykonywania obowiązków służbowych zawsze docierają do mnie bez opóźnień.
- f) W naszej instytucji pewne informacje konieczne do skutecznej realizacji projektu systemowego nie zawsze trafiają do odpowiednich osób.
- g) Mój przełożony zawsze służy mi w wsparciu w sytuacjach problemowych.
- h) Przekazuję na bieżąco moim bezpośrednim przełożonym informacje o pojawiających się problemach.

54. W jaki sposób otrzymuje Pan/Pani informacje na temat realizacji projektu systemowego od kierownictwa? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi.

- a) W trakcie systematycznie organizowanych spotkań departamentu
- b) Kierownik systematycznie przekazuje pisemne instrukcje na ten temat
- c) Kierownik ustnie przekazuje informacje na ten temat
- d) Informacje są przekazywane zgodnie z przyjętymi procedurami
- e) Informacje o zmianach nie docierają do mnie bezpośrednio od kierownictwa, dowiaduje się o nich od kolegów pracujących w tym samym dziale co ja.
- f) Informacje o zmianach nie docierają do mnie bezpośrednio od kierownictwa, dowiaduje się o nich od kolegów z innych działów.
- g) O zmianach dowiaduję się ze stron internetowych IZ.

55. Czy w Pana/Pani odczuciu informacje otrzymywane od kierownictwa są wystarczające do sprawnego i rzetelnego wykonywania powierzonych Panu/Pani obowiązków?

- a) Zdecydowanie tak
- b) Raczej tak
- c) Ani tak, ani nie
- d) Raczej nie
- e) Zdecydowanie nie

56. W jaki sposób wymienia się Pan/Pani informacjami z innymi komórkami Pana/Pani instytucji w związku z realizowanymi przez Pana/Panią zadaniami? Proszę do każdego sposobu kontaktu przyporządkować jego częstotliwość.

	Kilka razy w tygodniu	Raz w tygodniu	Dwa razy w miesiącu	Rzadziej niż dwa razy w miesiącu	Nigdy
Telefonicznie					
Mailowo / przy użyciu poczty					

elektronicznej					
W ramach spotkań roboczych					
W ramach oficjalnych spotkań					
Przy użyciu oficjalnych pism					
Za pośrednictwem kierownictwa					
Inaczej					

57. W jaki inny sposób kontaktuje się Pan/Pani z innymi komórkami organizacyjnymi Pana/Pani instytucji w związku z realizowanymi przez Pana/Panią zadaniami? proszę wpisać: **[otwarte]**

58. Na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Do oceny proszę posłużyć się skalą:

- 1 - Zdecydowanie się nie zgadzam
- 2 - Raczej się nie zgadzam
- 3 - Ani się zgadzam, ani nie zgadzam
- 4 - Raczej się zgadzam
- 5 - Zdecydowanie się zgadzam

- a) Pomiędzy komórkami organizacyjnymi naszej instytucji komunikacja przebiega bez zarzutu.
- b) Pozyskiwanie informacji z innych komórek organizacyjnych nie wymaga żadnych formalności.
- c) Istnieją przeszkody w pozyskiwaniu danych z innych departamentów.
- d) Dane gromadzone w innych komórkach naszej instytucji są łatwo dostępne dla pracowników.
- e) Pozyskania informacji z innych komórek przebiega bez trudności.
- f) Wewnątrz komórki organizacyjnej w której pracuję, zdarzają się opóźnienia w przekazywaniu informacji.

59. Jakie zmiany w Państwa instytucji mogą przyczynić się do poprawy komunikowania się z kierownictwem? **[otwarte]**

60. A Jakie zmiany w Państwa instytucji mogą przyczynić się do poprawy komunikowania się z innymi komórkami organizacyjnymi Państwa instytucji? **[otwarte]**

2. Lista osób, z którymi przeprowadzono wywiady indywidualne

1. Michał Kępowicz, Dyrektor Departamentu Funduszy Europejskich Ministerstwa Zdrowia (wywiad w dniu 3.04.2009)
2. Małgorzata Zadorożna, Naczelnik Wydziału Instytucji Wdrażającej PO KL w Ministerstwie Zdrowia (wywiad w dniu 2.04.2009),
3. Prof. dr hab. n. med. Jadwiga Słowińska-Srzednicka, Zastępca Dyrektora ds. dydaktycznych w Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego w Warszawie (wywiad w dniu 9.04.2009),
4. Katarzyna Wiktorzak, Kierownik projektu w Narodowym Funduszu Zdrowia (wywiad w dniu 7.04.2009),
5. Aleksandra Banaszewska, Kierownik projektu w Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia w Krakowie (wywiad w dniu 16.04.2009).
6. Beata Cholewka, Dyrektor Departamentu Pielęgniarek i Położnych w Ministerstwie Zdrowia (wywiad w dniu 22.04.2009),
7. Zofia Łącka, Zastępca Dyrektora Instytutu Medycyny Pracy im J. Nofera w Łodzi (wywiad w dniu 27.04.2009),
8. Jolanta Walusiak, Kierownik projektów w Instytucie Medycyny Pracy im. J, Nofera w Łodzi (wywiad w dniu 27.04.2009).

3. Lista uczestników wywiadu grupowego (w dniu 6.05.2009)

1. Zofia Łącka, Zastępca Dyrektora Instytutu Medycyny Pracy im J. Nofera w Łodzi
2. Katarzyna Wiktorzak, Kierownik projektu w Narodowym Funduszu Zdrowia
3. Aleksandra Banaszewska, Kierownik projektu w Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia w Krakowie,
4. Julia Bartyzel, przedstawicielka projektu w Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego w Warszawie,
5. Ewa Majsterek, Dorota Zinkowska, przedstawicielki projektu w Departamencie Pielęgniarek i Położnych w Ministerstwie Zdrowia

4. Lista dokumentów wykorzystanych w badaniu

I. Strategiczne dokumenty wspólnotowe dotyczące EFS i krajowe dotyczące PO KL

- Rozporządzenie (WE) nr 1083/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1260/1999.
- Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1784/1999.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonywania rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności, rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1784/1999.
- Wytyczne Komisji Europejskiej *Guidance on a common methodology for the assessment of management and control systems in the Member States (2007-2013 programming period)*, wersja z dnia 17.09.2007 r.
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki,
- Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,
- System realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,
- Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach PO KL.

II. Ministerstwo Zdrowia

1. Zarządzenie Ministra Zdrowia z dnia 27.04.2006 r. w sprawie ustalenia regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Zdrowia (Dz.Urz.MZ z 25.06.2006, ze zmianami wprowadzonymi 20.10.2006 i 1.10.2007)
2. Zarządzenie Ministra Zdrowia z dnia 30.04.2004 r. w sprawie wprowadzenia instrukcji kancelaryjnej i jednolitego rzeczowego wykazu akt w Ministerstwie Zdrowia (Dz.Urz.MZ z 16.06.2004, ze zmianami wprowadzonymi w 2004 i 2006 roku)
3. Zarządzenie nr 9 Dyrektora Generalnego Ministerstwa Zdrowia z dnia 9.03.2007 r. w sprawie instrukcji sporządzania, obiegi i kontroli dokumentów finansowo-księgowych dysponenta głównego środków budżetowych części 46 – Zdrowie (ze zmianą z 30.01.2008)
4. Zarządzenie nr 40 Dyrektora Generalnego Ministerstwa Zdrowia z 19.10.2007 r. w sprawie określenia zasad i trybu udzielania zamówień publicznych oraz ustalenia Regulaminu pracy Komisji Przetargowej w Ministerstwie Zdrowia
5. Zarządzenie nr 20 Dyrektora Generalnego Ministerstwa Zdrowia z 20.02.2001 w sprawie zasad organizacji i prowadzenia szkoleń oraz doskonalenia zawodowego w służbie cywilnej w Ministerstwie Zdrowia
6. Zarządzenie nr 18 Dyrektora Generalnego Ministerstwa Zdrowia z dnia 28.10.2008 r. zmieniające zarządzenie w sprawie ustalenia wzoru pism sporządzanych w Ministerstwie Zdrowia
7. Instrukcja Wykonawcza do procesów Instytucji Wdrażającej (Instytucji Pośredniczącej II stopnia) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Zdrowia, 24.11.2008 (oraz wersja robocza nowej Instrukcji)
8. Zarządzenie Dyrektora Departamentu Funduszy Strukturalnych i Programów Pomocowych z dnia 21.10.2008 w sprawie wewnętrznego regulaminu organizacyjnego Departamentu Funduszy Strukturalnych i Programów Pomocowych
9. Zarządzenie Dyrektora Departamentu Pielęgniarek i Położnych z dnia 29.09.2008 r. w sprawie wewnętrznego regulaminu organizacyjnego Departamentu Pielęgniarek i Położnych

III. Instytut Medycyny Pracy

1. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy zawarty w dniu 13 czerwca 2000 r.

2. Obwieszczenie nr 1/2008 Dyrektora Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi imienia prof. dra med. Jerzego Nofera z dnia 1 lipca 2008 r. w sprawie ogłoszenie jednolitego Regulaminu Organizacyjnego Instytutu
3. Zarządzenie Wewnętrzne nr 13/2004 Dyrektora Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi imienia prof. dra med. Jerzego Nofera z dnia 28 grudnia 2004 r. w sprawie wprowadzenia Instrukcji Kancelaryjnej, Jednolitego Rzeczowego Wykazu Akt, Instrukcji o organizacji i zakresie działania Archiwum Zakładowego oraz Archiwum Wydzielonego (wycinkowego)

IV. Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia

1. Zarządzenie Ministra Zdrowia z dnia 28 czerwca 2006 r. w sprawie Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia (Dz.Urz.MZ 06.9.40, zm. Dz.Urz.MZ 2008.8.40)
2. Zarządzenie nr 13 Dyrektora Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia w Krakowie z dnia 8 października 2007 r. w sprawie ustalenia wewnętrznego regulaminu organizacyjnego w Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia w Krakowie
3. Regulamin premiowania w Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia w Krakowie, Kraków 2008 (wersja z lipca 2008)
4. Wytyczne dotyczące obiegu dokumentów w Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia w ramach projektu systemowego „Wsparcie procesu akredytacji zakładów opieki zdrowotnej” (bez daty, nieokreślony status dokumentu)
5. Przygotowanie wniosku o płatność w ramach projektu „Wsparcie procesu akredytacji zakładów opieki zdrowotnej” (bez daty, nieokreślony status dokumentu)
6. Procedura zabezpieczenia danych osobowych w ramach projektu systemowego „Wsparcie procesu akredytacji zakładów opieki zdrowotnej” (bez daty, nieokreślony status dokumentu)
7. Schemat organizacyjny projektu „Wsparcie procesu akredytacji zakładów opieki zdrowotnej” (bez daty, nieokreślony status dokumentu)

V. Centrum Medyczne Kształcenia Pielęgniarek

1. Zarządzenie nr 19/07 Dyrektora Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego z dnia 11 marca 2007 roku w sprawie ustalenia Regulaminu Organizacyjnego Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego
2. Instrukcja Kancelaryjna (bez daty)

VI. Narodowy Fundusz Zdrowia

1. Zarządzenie nr 69/2008/GPF Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 11 września 2008 r. zmieniające zarządzenie w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Centrali Narodowego Funduszu Zdrowia
2. Zarządzenie nr 11/2009/BK Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 27 stycznia 2009 r. w sprawie ustalenia zasad rachunkowości w Narodowym Funduszu Zdrowia
3. Zarządzenie nr 3/2007/BKiS Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 17 stycznia 2007 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji pracowników Narodowego Funduszu Zdrowia (ze zmianami wprowadzonymi Zarządzeniem 30/2008 i Zarządzeniem 92/2008)
4. Zarządzenie nr 27/2008/BAG Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 9 maja 2008 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu udzielania zamówień publicznych oraz regulaminu pracy komisji przetargowych

VII. Ogólne

1. Wnioski o dofinansowanie projektów systemowych
2. Sprawozdanie z realizacji Działania 2.3 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki za rok 2008

5. Uwagi do Instrukcji Wykonawczej IP2

1. Nie ma uzasadnienia dla zamieszczania w Instrukcji pełnych zakresów zadań biur i departamentów uczestniczących we wdrażaniu Działania 2.3, a tym bardziej tych nie uczestniczących; Instrukcja zyska na przejrzystości, jeśli ograniczyć się do uwzględnienia tylko tych komórek i tych ich zadań, które odnoszą się do wdrażania Działania 2.3.

2. Przed tabelami z opisami poszczególnych procesów przydatny byłby wykaz procesów (spis treści), co ułatwi poruszanie się po Instrukcji.

3. Każdą instrukcję (opis procesu lub zestawu procesów) warto poprzedzić krótką charakterystyką procesu – jego celu i istoty.

4. Kolumna „termin wykonania” wypełniania jest niekonsekwentnie – niekiedy wskazuje się na termin wykonania czynności/zadania przez wskazane stanowisko, innym razem – końcowy termin końcowy realizacji danego zadania, niekonsekwentnie używa się też terminu „niezwłocznie”. Poniżej kilka charakterystycznych przykładów:

- Punkt 7.1 – ppkt. 1 - dyrektor dekretuje niezwłocznie, naczelnik dekretuje w terminie wskazanym w piśmie IP, zaś pracownik wykonuje zadanie w terminie wskazanym przez przełożonego; wątpliwość w tym przypadku budzi termin określony dla naczelnika – dekretacja wykonywana jest bowiem, jak w przypadku dyrektora – niezwłocznie. Termin określony dla pracownika powinien natomiast uwzględniać czas na akceptację i podpisanie pisma wychodzącego w terminie określonym przez IP,

- Punkt 7.2. – ppkt. 3 – w tym przypadku naczelnik dekretuje pismo niezwłocznie, natomiast pracownikowi określono „termin wskazany w piśmie IP” – komentarz jak wyżej,

- Punkt 8.3. – ppkt. 9 – termin określono liczbą dni od początku procesu, podczas gdy na etapie 1 – 8 nie wskazywano konkretnych terminów, co może sprawić, że do tej czynności dojdzie później niż wskazano, choć wszyscy zastosują się do wskazanych dla siebie terminów („niezwłocznie”),

- Punkt 9.1. – ppkt. 1 i 4 – w obu wskazano ten sam termin, podczas gdy właściwie zrobiono to tylko w przypadku podpunktu 4; czynność określoną w ppkt. 1 należy wykonać w terminie umożliwiającym dotrzymanie terminu określonego w ppkt. 4 (30 minus 7 dni? – to zależy od dotychczasowych doświadczeń związanych z weryfikacją sprawozdań); analogicznie w punkcie 9.2, 11.1 i innych,

Proponujemy, aby w przypadku zadań, dla których określony jest zewnętrzny termin (np. sprawozdania, ocena formalna itp.), przypisywać kolejne terminy cząstkowe jako „do x dni” tak, aby możliwe było dotrzymanie terminu końcowego (dobry przykład znajduje się w instrukcjach dotyczących kontroli).

5. Instrukcja 8.4 w obecnym kształcie w znacznej części nie dotyczy oceny merytorycznej, lecz złożonego procesu powoływania ZOPS – dla przejrzystości proponujemy wydzielenie osobnej Instrukcji dot. powoływania ZOPS; z kolei w obecnym punkcie 21 warto odwołać się do właściwego etapu procedury oceny formalnej (pkt. 9 Instrukcji 8.3), by pokazać ciągłość procesu oceny.

6. Instrukcja 8.5 w punkcie 3 przewiduje m.in. weryfikację dostępności środków – bez zwracania się do właściwych komórek organizacyjnych; w efekcie już po uzgodnieniu umowy i parafowaniu jej przez beneficjenta w punkcie 16 może dojść do sytuacji, w której okaże się, że środki nie są dostępne i dopiero wówczas podjęte zostaną czynności dotyczące uruchomienia środków. Wydaje się, że warto przemyśleć zmiany w tym zakresie.

7. Instrukcja 8.10 powinna w opisie wstępnym (patrz p.3 powyżej) zawierać wskazanie okoliczności, w których jest uruchamiana; warto ponadto przemyśleć połączenie pism o których mowa w podpunktach 3 i 11 – w celu lepszej komunikacji i przyspieszenia procesu.

8. Instrukcje dotyczące planowania środków Pomocy Technicznej niesłusznie pomijają udział Wydziału Instytucji Wdrażającej POKL oraz udział Beneficjentów.

9. Instrukcja 18.3 zatytułowana jest „Instrukcja realizacji polityki szkoleniowej”, jest to jednak wyłącznie opis czynności przy sporządzaniu pisma stanowiącego plan szkoleń – nie uwzględniono identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz jej bieżącej weryfikacji, jak też działań wykonawczych.

6. Charakterystyka projektów i Beneficjentów Systemowych¹

1. Projekt „Wzmocnienie potencjału zdrowia osób pracujących poprzez opracowanie kompleksowych programów profilaktycznych oraz programów wspierających powrót do pracy”

Instytut Medycyny Pracy im. Profesora J. Nofera (IMP)

Instytut jest jednostką badawczo - rozwojową zajmującą się problematyką zdrowia publicznego, zdrowia środowiskowego oraz wszelkimi dziedzinami powiązаныmi z medycyną pracy (istnieje od 1954 roku). IMP prowadzi badania naukowe, realizuje prace usługowo-badawcze w zakresie szeroko rozumianej medycyny pracy, jest wiodącym w kraju ośrodkiem szkolenia kadr specjalistów zdrowia publicznego, zdrowia środowiskowego oraz medycyny pracy, prowadzi działalność edukacyjną i informacyjną w zakresie profilaktyki chorób zawodowych. Prowadzi też działalność leczniczą. IMP posiada znaczące doświadczenie w realizacji projektów finansowanych ze środków wspólnotowych np. w ramach Programów Ramowych przeznaczonych dla jednostek badawczo-rozwojowych.

- 1.1. Opracowanie kompleksowych programów profilaktycznych w partnerstwie z Instytutem Medycyny Wsi im. Witolda Chodźki w Lublinie

Cel główny	Wzmocnienie potencjału zdrowia osób pracujących poprzez opracowanie 7 kompleksowych programów profilaktycznych z zakresu: (1) ochrony słuchu, (2) chorób skóry, (3) chorób alergicznych, (4) chorób zakaźnych lub pasożytniczych, (5) chorób układu ruchu i obwodowego układu nerwowego, (6) chorób układu krążenia i (7) zagrożeń psychospołecznych oraz wdrożenie wybranych elementów tych programów.
Grupa docelowa	Lekarze służby medycyny pracy i podstawowej opieki zdrowotnej, psychologowie, pracownicy Państwowej Inspekcji Sanitarnej (PIS), Państwowej Inspekcji Pracy (PIP) i BHP, pracodawcy oraz różne grupy zawodowe, do których adresowane będą działania profilaktyczne, osoby uczące się zawodu.
Zasadnicze rezultaty projektu	<ul style="list-style-type: none">- opracowanie 7 programów profilaktycznych obejmujących 10 chorób zawodowych i 2 chorób związanych z pracą- 7 raportów z wyników badań i analiz do 7 programów profilaktycznych- 7 modelowych programów profilaktycznych i ich pilotażowe wdrożenie- utworzenie Centrum Konsultacyjno-Doradczego- przeszkolenie 32 psychologów, 770 lekarzy medycyny pracy, pracowników PIS, PIP, BHP, 700 pracowników z różnych grup zawodowych i 100 osób uczących się zawodu- poniesienie wiedzy i kwalifikacji osób objętych szkoleniami w ramach PIS, PIP i BHP oraz lekarzy medycyny pracy, psychologów- zwiększenie świadomości pracodawców i pracowników nt. profilaktyki chorób zawodowych i związanych z pracą
Zarządzanie projektem	<p>Zespół projektowy tworzą:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Kierownik projektu odpowiedzialny za: koordynację całości prac i nadzór nad prawidłową realizacją projektu2) 7 zastępców kierownika projektu bezpośrednio zarządzających pracą 7 zespołów merytorycznych, prowadzących dokumentację merytoryczną projektu, ewaluację i monitoring działań merytorycznych oraz sprawozdawczość roczną i półroczną z wykonanych zadań3) 2 specjalistów ds. organizacji i zarządzania odpowiedzialnych za: (i) zarządzanie projektem, (ii) kontakty z IP 2, (iii) przepływ informacji w zespole projektowym, (iv) sprawozdawczość do IP 2, (v) dokumentację projektu, (vi) koordynację rozliczeń i przepływów finansowych, (vii) sporządzanie wniosków płatniczych oraz (viii) komunikację z partnerem4) Specjalista ds. informacji i promocji oraz strony WWW odpowiedzialny za organizację działań promocyjno-informacyjnych w ramach projektu oraz zarządzanie stroną WWW. <p>Łącznie w ramach Zespołu projektowego pracuje 11 osób. Zespół został utworzony w ramach istniejącej struktury organizacyjnej w IMP. Zatrudniono jedynie jedną nową osobę w ramach stanowiska specjalisty ds. organizacji i zarządzania, która posiada doświadczenie w zakresie sprawozdawczości oraz rozliczania finansowego projektów</p>

¹ Opracowano na podstawie wniosków o dofinansowanie projektów, wywiadów indywidualnych oraz pozyskanych dokumentów

	finansowanych z funduszy strukturalnych.
Czas realizacji	1.04.2008 – 29.02.2012
Budżet	5 552 880,01 zł

1.2. Opracowanie kompleksowych programów ukierunkowanych na powroty do pracy w partnerstwie z Instytutem Medycyny Pracy i Zdrowia Środowiskowego w Sosnowcu

Cel główny	Umożliwienie podjęcia aktywności zawodowej osób ze stwierdzonymi chorobami zawodowymi lub po długotrwałej niezdolności do pracy spowodowanej chorobami pośrednio związanymi z warunkami pracy poprzez opracowanie 3 kompleksowych programów dla: (1) chorób narządu głosu, (2) pylic, (3) chorób alergicznych (tj. astmy oskrzelowej, alergicznego nieżytu nosa i spojówek, kontaktowego zapalenia skóry, pokrzywki, obrzęku naczynioruchowego i wstrząsu anafilaktycznego) oraz wdrożenie wybranych elementów tych programów.
Grupa docelowa	Lekarze służby medycyny pracy, lekarze orzecznicy Zakłady Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), pracownicy powiatowych urzędów pracy (PUP) zajmujący się aktywizacją zawodową, pracownicy różnych grup zawodowych, do których adresowane są działania projektu (np. grupa nauczycieli z patologią głosu, osoby z pylicą ze stwierdzonymi chorobami zawodowymi lub po długotrwałej niezdolności do pracy spowodowanej chorobami pośrednio związanymi z warunkami pracy).
Zasadnicze rezultaty projektu	<ul style="list-style-type: none"> - opracowanie 3 kompleksowych programów nakierowanych na powrotu do pracy obejmujące 8 chorób zawodowych - wypracowanie modelowego programu rehabilitacji głosu - wdrożenie 2 kompleksowych programów nakierowanych na powrotu do pracy obejmujące 8 chorób zawodowych - utworzenie Centrum Konsultacyjno-Doradczego - przeszkolenie 80 lekarzy laryngologów, foniatorów i terapeutów głosu, 120 nauczycieli, 30 lekarzy orzeczników ZUS, 30 pracowników PUP - 20 osób objętych turnusem rehabilitacyjnym - 48 osób objętych warsztatami motywacyjnymi do podejmowania rehabilitacji umożliwiającej powrót do pracy - opracowanie 3 poradników z zakresu opracowanych programów kompleksowych - podniesienie wiedzy i kwalifikacji lekarzy specjalistów, lekarzy orzeczników ZUS i pracowników PUP - zwiększenie samooceny i motywacji osób nieaktywnych zawodowo do podejmowania rehabilitacji umożliwiającej powrót do pracy
Zarządzanie projektem	<p>Zespół projektowy tworzą:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kierownik projektu odpowiedzialny za: koordynację całości prac i nadzór nad prawidłową realizacją projektu 2) 3 zastępców kierownika projektu bezpośrednio zarządzających pracą 3 zespołów merytorycznych, prowadzących dokumentację merytoryczną projektu, opracowanie programów umożliwiających powrót do pracy, wdrożenie wybranych elementów programów, ewaluację i monitoring działań merytorycznych oraz sprawozdawczość roczną i półroczną z wykonanych zadań 3) 2 specjalistów ds. organizacji i zarządzania odpowiedzialnych za: (i) zarządzanie projektem, (ii) kontakty z IP 2, (iii) przepływ informacji w zespole projektowym, (iv) sprawozdawczość do IP 2, (v) dokumentację projektu, (vi) koordynację rozliczeń i przepływów finansowych, (vii) sporządzanie wniosków płatniczych oraz (viii) komunikację z partnerem 4) Specjalista ds. informacji i promocji oraz strony WWW odpowiedzialny za organizację działań promocyjno-informacyjnych w ramach projektu oraz zarządzanie stroną WWW. <p>Łącznie w ramach Zespołu projektowego pracuje 7 osób. Są to te same osoby, które tworzą Zespół projektowy w ramach projektu „Opracowanie kompleksowych programów profilaktycznych”.</p>
Czas realizacji	1.04.2008 – 28.02.2011
Budżet	1 697 779,06 zł

2. Kształcenie w ramach procesu specjalizacji lekarzy deficytowych specjalności tj. onkologów, kardiologów, lekarzy medycyny pracy

Centrum Medyczne Kształcenia Podyplomowego (CMKP)

Celem statutowym CMKP jest szkolenie podyplomowe lekarzy (istnieje od 50 lat). 30% szkoleń podyplomowych lekarzy w Polsce prowadzonych jest właśnie przez Centrum. CMKP koordynuje organizację kursów specjalizacyjnych zgodnie z wymogami odpowiednich specjalizacji, a także gromadzi i upowszechnia informacje o podmiotach prowadzących określonego rodzaju kursy specjalizacyjne oraz prowadzi rejestr lekarzy odbywających specjalizację. CMKP nie realizował projektów wspieranych funduszami strukturalnymi, ale uczestniczył w realizacji projektów finansowanych w ramach środków przedakcesyjnych (np. Phare).

Cel główny	Wsparcie kształcenia specjalizacji lekarzy z kardiologii, onkologii i medycyny pracy, co przełoży się na wzrost liczby specjalistów, dostępność do świadczeń zdrowotnych i poprawy stanu zdrowia osób pracujących.
Grupa docelowa	Specjalizujący się lekarze z zakresu kardiologii, szeroko rozumianej onkologii (tj. onkologii klinicznej, radioterapii onkologicznej, chirurgii onkologicznej, ginekologii onkologicznej, onkologii i hematologii dziecięcej) i medycyny pracy.
Zasadnicze rezultaty projektu	<ul style="list-style-type: none"> - min. 1077 lekarzy ukończy pełny cykl kursów specjalizacyjnych z: kardiologii, onkologii i medycyny pracy - 5870 lekarzy ukończy kursy specjalizacyjne z: kardiologii, onkologii i medycyny pracy - 1200 kierowników specjalizacji ukończy kursy aktualizujące wiedzę z: kardiologii, onkologii i medycyny pracy - zorganizowanie 1705 kursów specjalizacyjnych z: kardiologii, onkologii i medycyny pracy - 3020 objętych projektem lekarzy uzyska tytuły specjalizacyjne z: kardiologii, onkologii i medycyny pracy, - wzrost poziomu wiedzy lekarzy objętych projektem - wzrost liczby lekarzy specjalistów w przeliczeniu na 100 tys. lekarzy
Zarządzanie projektem	<p>Zespół Zarządzający Projektem tworzą:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kierownik projektu zarządzający zespołem i podejmujący decyzje związane z realizacją projektu z pozostałymi członkami zespołu i po akceptacji Dyrektora CMKP 2) Stanowisko ds. nadzoru i organizacji działań informacyjno-promocyjnych 3) Stanowisko ds. zarządzania kursami – obsługa merytoryczna kursów 4) Stanowisko ds. zarządzania kursami – ewaluacja i ocena jakości kursów 5) Stanowisko ds. zarządzania kursami – akredytacja kursów 6) Stanowisko ds. koordynowania zarządzania finansowego projektem 7) Stanowisko ds. monitoringu i kontroli realizatorów kursów 8) Stanowisko ds. sprawozdawczości i obsługi bazy danych 9) 2 stanowiska ds. obsługi administracyjnej – organizowanie kursów 10) Stanowisko ds. systemu informatycznego projektu 11) Stanowisko ds. rozliczania finansowego realizatorów kursów 12) 3 stanowiska ds. rozliczania finansowego uczestników kursów 13) Stanowisko ds. rozliczania finansowego wykładowców kursów 14) Stanowisko ds. aktualizacji i konserwacji strony internetowej projektu <p>Łącznie zespół zarządzający projektem składa się z 17 osób. Zespół tworzą osoby pracujące w poszczególnych jednostkach organizacyjnych CMKP, w tym zajmujących się działalnością administracyjno-gospodarczą Centrum.</p>
Czas realizacji	20.01.2007 – 30.06.2015
Budżet	139 982 658,80 zł

3. Kształcenie zawodowe pielęgniarek i położnych w ramach studiów pomostowych

Departament Pielęgniarek i Położnych w Ministerstwie Zdrowia

Departamentu Pielęgniarek i Położnych odpowiada m.in. za gromadzenie i analizę danych, dotyczących zawodów pielęgniarki i położnej, współpracę z Departamentem Nauki i Szkolnictwa

Wyższego w zakresie limitów przyjęć na studia - kierunek pielęgniarstwo i położnictwo oraz w zakresie kształcenia podyplomowego, współpracę z podmiotami zewnętrznymi w sprawach dotyczących zawodów pielęgniarki i położnej, prowadzenie spraw dotyczących kształcenia pielęgniarek i położnych dla obywateli polskich i obcokrajowców, nadzór nad realizacją kształcenia podyplomowego pielęgniarek i położnych, współpracę z Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego w zakresie opracowywania podstaw programowych i minimów programowych kształcenia w zawodach pielęgniarki i położnej.

Departament nie posiada doświadczenia w realizacji projektów bądź programów finansowanych ze środków Wspólnotowych.

Cel główny	Podniesienie kwalifikacji zawodowych pielęgniarek i położnych, absolwentów liceum medycznego, dwuletniej, dwu i pół letniej oraz trzyletniej medycznej szkoły zawodowej.
Grupa docelowa	24 tys. pielęgniarek i położnych z całej Polski, posiadających świadectwo dojrzałości, absolwentów liceów medycznych, dwuletnich, dwu i pół letnich oraz trzyletnich medycznych szkół zawodowych.
Zasadnicze rezultaty projektu	- 24 tys. pielęgniarek i położnych ukończy studia pomostowe - zwiększenie z 12 tys. do 36 tys. liczby pielęgniarek i położnych, które ukończyły studia pomostowe - zwiększenie kwalifikacji i samooceny uczestników projektu
Zarządzanie projektem	Biuro Projektu umiejscowione jest w Wydziale Wdrażania Projektu Systemowego w Departamencie Pielęgniarek i Położnych w Ministerstwie Zdrowia. Dyrektor Departamentu pełni jednocześnie rolę kierownika projektu. W skład Biura Projektu wchodzi: 1) Kierownik projektu – podlegają mu oddelegowani do wdrażania projektu systemowego pracownicy departamentu, odpowiedzialny za stworzenie i nadzorowanie prac Wydziału, zarządzanie działaniami projektowymi 2) 2 stanowiska ds. monitorowania i sprawozdawczości 3) Stanowisko ds. kontroli realizacji projektu przez uczelnie 4) 2 stanowiska ds. rozliczeń finansowych 5) Stanowisko ds. organizacji i realizacji informacji i promocji 6) Stanowisko ds. kontaktów z uczelniami 7) Stanowisko ds. informacji i kontaktów ze studentami. Łącznie w Biurze Projektu powinno pracować 9 osób, ale jak wskazano w trakcie badania na dzień dzisiejszy jest ich 8. Ponadto, Biuro współpracuje z innymi komórkami organizacyjnymi Ministerstwa Zdrowia, w szczególności z Biurem Administracyjno-Gospodarczym i Biurem zamówień publicznych.
Czas realizacji	1.05.2008 – 30.06.2015
Budżet	179 607 929,82 zł

4. Wsparcie procesu akredytacji zakładów opieki zdrowotnej – realizowany przez Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia

[Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia \(CMJ\)](#)

CMJ istnieje od 1994 r. i odpowiada za inspirowanie i wspieranie działań zmierzających do poprawy jakości usług medycznych świadczonych przez placówki polskiej opieki zdrowotnej. Do głównych zadań Centrum należy przeprowadzanie i doskonalenie procesu akredytacji placówek opieki zdrowotnej. Działający w CMJ Ośrodek Akredytacyjny realizuje Program Akredytacji Szpitali, w ramach którego niezależni wizytatorzy dokonują oceny akredytacyjnej w oparciu o publicznie znany zestaw standardów. Ponadto CMJ odpowiada za monitorowanie wskaźników jakości świadczeń zdrowotnych, ocenę jakości świadczeń wysokospecjalistycznych; do jego zadań należy także prowadzenie szkoleń w zakresie zarządzania jakością w zakładach opieki zdrowotnej.

CMJ ma doświadczenie jako partner w projektach międzynarodowych dotyczących poprawy jakości opieki zdrowotnej, w tym także finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Cel główny	Uzyskanie certyfikatu akredytacyjnego przez 188 zakładów opieki zdrowotnej.
Grupa docelowa	Szpitale posiadające umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej z NFZ albo udzielające świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych na podstawie innych tytułów. Uczestnikami projektu mogą być zarówno szpitale, które zamierzają odnowić certyfikat

	akredytacyjny celem utrzymania ciągłości (50 szpitali), jak i nowe szpitale (130 szpitali). Ponadto 8 szpitali, którym przypada odnowienie certyfikatu w drugiej połowie 2008 roku wezmą udział w pilotażu standardów akredytacyjnych. Jeśli przejdą pomyślnie ocenę, uzyskają certyfikat akredytacyjny.
Zasadnicze rezultaty projektu	<ul style="list-style-type: none"> - 180 wizyt akredytacyjnych i 8 wdrożonych pilotaży standardów akredytacyjnych - 180 przeszkolonych osób w ramach szkoleń dotyczących uzyskiwania certyfikatów akredytacyjnych - 30 przeszkolonych wizytatorów akredytacyjnych - opublikowany zestaw 210 standardów w 15 działach tematycznych - 188 raportów z wizyt akredytacyjnych, w tym 8 z pilotażu - 6 raportów rocznych na temat spełniania standardów przez szpitale - większa świadomość środowiska medycznego w zakresie korzyści płynących z akredytacji (badanie ankietowe), - większa wiedza w zakresie zasad prowadzenia procedury akredytacyjnej (badanie ankietowe), - zwiększenie motywacji personelu i rozwijanie inicjatyw w zakresie poprawy jakości w szpitalach akredytowanych (badanie ankietowe), - podniesienie jakości świadczeń w szpitalach z certyfikatem akredytacji CMJ (dane ze szpitali - wyniki badań satysfakcji pacjentów)
Zarządzanie projektem	<p>Zespół Zarządzający Projektem tworzą:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Koordynator projektu 2) Asystent projektu 3) Księgowa prowadząca obsługę finansową projektu 4) Specjalista ds. koordynacji wizyt akredytacyjnych 5) Asystent techniczny wizyt 6) Specjalista ds. przetargów 7) Specjalista ds. promocji i marketingu (kończy pracę z dniem 30 maja 2009 r., po tej dacie jego zadania przejmie koordynator projektu). <p>Łącznie w skład Zespołu wchodzi (obecnie) 7 osób, a od maja 2009 r. będzie to 6 osób. Prace Zespołu wspomagają wybierane na okres 6 miesięcy wizytatorzy, realizujący wizyty w szpitalach. Koordynator projektu podlega bezpośrednio Dyrektorowi CMJ. Natomiast księgowa prowadząca obsługę finansową projektu podlega Głównemu Księgowemu CMJ i Koordynatorowi projektu.</p>
Czas realizacji	1.06.2008 – 31.08.2014
Budżet	6 839 468,00 zł

5. Szkolenia kadry zarządzającej szpitali, posiadających umowę o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej zawartą z Oddziałami Wojewódzkimi NFZ albo udzielających świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych na podstawie innych tytułów oraz dysponentów środków publicznych w sektorze ochrony zdrowia tj. kadry zarządzającej NFZ

Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ)

Narodowy Fundusz Zdrowie zarządza środkami pochodzącymi z obowiązkowych składek ubezpieczenia zdrowotnego, z których finansowane są świadczenia zdrowotne udzielane ubezpieczonym oraz refundowane leki. Do zadań NFZ należy m.in. analiza kosztów świadczeń opieki zdrowotnej oraz jakości i dostępności oferowanych usług, przeprowadzanie konkursów ofert oraz zawieranie umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, wdrażanie i finansowanie programów zdrowotnych, prowadzenie Centralnego Wykazu Ubezpieczonych, a także prowadzenie wydawniczej działalności promocyjnej i informacyjnej w zakresie ochrony zdrowia. NFZ realizował projekty ze środków Phare.

Cel główny	Przygotowanie kadry stosującej system Jednorodnych Grup Pacjentów (JPG), w zakresie użytkowania i wykorzystania systemu do poprawy efektywności zarządzania w ochronie zdrowia.
Grupa docelowa	Zakłady opieki zdrowotnej posiadające umowę o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju leczenie szpitalne zawartą z Oddziałami Wojewódzkimi NFZ albo udzielających świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych na podstawie innych tytułów. Kadra zarządzająca zakładów Opieki Zdrowotnej (ZOZ) posiadające umowę o udzielanie

	<p>świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju leczenia szpitalne zawartą z Oddziałami Wojewódzkimi NFZ albo udzielających świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych na podstawie innych tytułów.</p> <p>Dysponenci środków publicznych w sektorze ochrony zdrowia, tj. kadra zarządzająca NFZ.</p>
Zasadnicze rezultaty projektu	<ul style="list-style-type: none"> - przeszkolonych 200 osób w zakresie JGP, 1300 świadczeniodawców - opracowanie programu szkoleniowego dotyczącego JPG - zbudowanie kompetencji kadry zarządzającej NFZ i kadry kierowniczej szpitali w zakresie systemu JPG
Zarządzanie projektem	<p>Zespół projektowy tworzą:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kierownik projektu – odpowiada za koordynację i optymalizację przepływu informacji w ramach wszystkich działań projektowych, w szczególności za: harmonogram realizacji projektu i jego prawidłowe rozliczanie, współpracuje z kadrami odpowiedzialną za realizację poszczególnych działań w projekcie, odpowiada za podział pracy w ramach zespołu i właściwe jej wykonywanie zgodnie z celami projektu 2) Koordynator projektu – koordynuje prace asystentów ds. promocji i ds. rekrutacji, współpracuje bezpośrednio z kierownikiem projektu 3) Asystent ds. promocji – odpowiada za kampanię informacyjną projektu, organizację konferencji propagujących osiągnięcia projektu, współpracuje z podwykonawcami w zakresie promocji i informacji 4) Asystent ds. rekrutacji uczestników projektu oraz monitoringu i ewaluacji – odpowiada za przygotowanie i przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego, opracowanie listy uczestników, monitorowanie przebiegu realizacji projektu, przygotowuje sprawozdania z realizacji projektu oraz ocenia jego efekty i ich wpływ na poziom satysfakcji uczestników. <p>Łącznie projektem zarządza 4-osobowy zespół umiejscowiony w Departamencie Świadczeń Opieki Zdrowotnej w Wydziale Monitorowania i Sprawozdawczości, w Sekcji ds. Realizacji, Monitoringu i Ewaluacji Projektów Europejskich. Departament ten podlega Zastępcy Prezesa NFZ ds. Medycznych, z którym bezpośredni kontakt ma kierownik projektu. Ponadto, w ramach NFZ Zespół współpracuje z ok. 20 osobami odpowiedzialnymi m.in. za: finanse, system JGP, zamówienia publiczne.</p>
Czas realizacji	1.07.2008 – 31.12.2010
Budżet	3 717 966,60 zł