

A top-down view of a wooden desk. In the upper left, an open notebook with lined pages is visible. To its right, a pair of black-rimmed glasses and a silver and black pen lie on a light-colored surface. In the bottom right corner, the keyboard and trackpad of a silver laptop are partially shown. The scene is lit with soft, natural light, creating gentle shadows.

Ewaluacja ex post Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

Studia przypadków



SPIS TREŚCI

1. Projekty PO PT wspierające zatrudnienie, podnoszenie kwalifikacji zawodowych i zarządzanie zasobami ludzkimi w MFiPR	3
1.1. Charakterystyka projektów	3
1.2. Efekty projektów	8
1.3. Dobre praktyki.....	10
1.4. Nota metodologiczna	12
2. Projekty PO PT obejmujące wsparcie funkcjonowania sieci organów środowiskowych i instytucji zarządzających funduszami unijnymi „Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju”	13
2.1. Charakterystyka projektów	13
2.2. Efekty projektów	17
2.3. Dobre praktyki.....	17
2.4. Nota metodologiczna	18



1. PROJEKTY PO PT WSPIERAJĄCE ZATRUDNIENIE, PODNOSZENIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W MFiPR

1.1. Charakterystyka projektów

Analizą w ramach studium przypadku objęto **18 projektów zrealizowanych przez Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej¹** w latach 2015-2022 z zakresu:

- finansowania kosztów zatrudnienia,
- podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- zarządzania zasobami ludzkimi.

Wartość wydatków kwalifikowalnych tych projektów przekroczyła 906 mln zł (dofinansowanie UE to ponad 770 mln zł). Stanowi to 23,3% wartości wydatków kwalifikowalnych wszystkich projektów zrealizowanych w ramach PO PT 2014-2020.

Celem 8 projektów obejmujących **finansowanie kosztów zatrudnienia** było wsparcie zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych MFiPR (wcześniej MliR/MR) realizujących zadania z zakresu polityki spójności. W ramach projektów zostały sfinansowane wynagrodzenia zasadnicze wraz z kwalifikowalnymi elementami wynagrodzeń tj. dodatek stażowy, dodatek służby cywilnej, dodatek zadaniowy, nagrody oraz inne wypłaty z funduszu nagród, wynagrodzenia chorobowe, dodatkowe wynagrodzenie roczne, składka na Fundusz Pracy oraz składki na ubezpieczenie społeczne oraz fundusze pozaubezpieczeniowe pracowników MFiPR wykonujących zadania z zakresu realizacji polityki spójności.

W ramach 7 projektów obejmujących **podnoszenie kwalifikacji zawodowych** prowadzone były szkolenia dla pracowników MFiPR, których celem było stworzenie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, a tym samym podniesienie ich kwalifikacji i specjalizacji, jak również zwiększenie ich motywacji do pracy przy wdrożeniu polityki spójności. Działania szkoleniowe obejmowały przede wszystkim indywidualne szkolenia krajowe, krajowe szkolenia grupowe, refundacje kursów językowych, studiów wyższych, studiów podyplomowych, aplikacji radcowskich i legislacyjnych, a także szkolenia zagraniczne (wizyty studyjne) oraz wyjazdowe szkolenia zespołowe. Finansowano również udział w konferencjach, forach i seminariach. Zagwarantowano także dostęp do platform e-learningowych.

Celem 3 projektów z zakresu **zarządzania zasobami ludzkimi** była realizacja działań obejmujących opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi służącej jak najbardziej efektywnemu wykorzystaniu potencjału ludzkiego zaangażowanego w realizację Umowy Partnerstwa w MFiPR. Opracowano założenia i wdrożono system zarządzania przez cele. Kontynuowano też działania (prowadzone wcześniej) mające na celu stworzenie spójnego, nowoczesnego i jednolitego systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na modelu kompetencyjnym oraz opartego na najnowszych rozwiązaniach technologicznych i organizacyjnych (w szczególności zakup i wdrożenie najnowocześniejszych rozwiązań informatycznych jako narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, promowanie odejścia od dokumentacji papierowej i cyfryzację procesów kadrowych). Przewidziano

¹ Wcześniej: Ministerstwo Rozwoju/ Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju.



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



finansowanie działań o charakterze employer brandingowym służących zwiększeniu zaangażowania pracowników oraz budowie marki MFiPR jako atrakcyjnego pracodawcy.

W tabeli zaprezentowane zostało zestawienie projektów.

Tabela 1. Wykaz projektów objętych studium przypadku projektów PO PT 2014-2020 wspierających zatrudnienie, podnoszenie kwalifikacji zawodowych i zarządzanie zasobami ludzkimi w MFIPR

Numer projektu	Działanie	Typ projektu	Tytuł projektu	Całkowita wartość (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Całkowita wartość wydatków kwalifikowalnych (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Wartość dofinansowania (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Data rozpoczęcia projektu	Data zakończenia projektu
POPT.01.01.0 0-00-0011/15	1.1	Projekty dotyczące zatrudnienia pracowników	Finansowanie kosztów zatrudnienia pracowników Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju wykonujących zadania z zakresu realizacji polityki spójności w perspektywie finansowej 2014-2020 w 2015 r.	45 252 103,00	45 252 103,00	38 464 287,55	01.01.2015	31.12.2015
POPT.01.01.0 0-00-0105/16	1.1	Projekty dotyczące zatrudnienia pracowników	Finansowanie kosztów zatrudnienia pracowników Ministerstwa Rozwoju wykonujących zadania z zakresu realizacji polityki spójności w 2016 r.	107 498 932,80	107 497 713,25	91 373 056,26	01.01.2016	31.12.2016
POPT.01.01.0 0-00-0159/17	1.1	Projekty dotyczące zatrudnienia pracowników	Finansowanie kosztów zatrudnienia pracowników Ministerstwa Rozwoju wykonujących zadania z zakresu realizacji polityki spójności w 2017 r.	110 268 438,00	110 267 289,18	93 727 195,80	01.01.2017	31.12.2017
POPT.01.01.0 0-00-0184/18	1.1	Projekty dotyczące zatrudnienia pracowników	Finansowanie kosztów zatrudnienia pracowników Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju w 2018 r.	109 260 156,84	109 260 156,84	92 871 133,31	01.01.2018	31.12.2018
POPT.01.01.0 0-00-0242/18	1.1	Projekty dotyczące zatrudnienia pracowników	Finansowanie kosztów zatrudnienia pracowników Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju w 2019 r.	114 246 074,00	114 217 948,83	97 085 256,51	01.01.2019	31.12.2019



Numer projektu	Działanie	Typ projektu	Tytuł projektu	Całkowita wartość (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Całkowita wartość wydatków kwalifikowalnych (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Wartość dofinansowania (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Data rozpoczęcia projektu	Data zakończenia projektu
POPT.01.01.0 0-00-0297/19	1.1	Projekty dotyczące zatrudnienia pracowników	Finansowanie kosztów zatrudnienia pracowników Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej w 2020 r.	125 431 000,00	125 431 000,00	106 616 350,00	01.01.2020	31.12.2020
POPT.01.01.0 0-00-0349/21	1.1	Projekty dotyczące zatrudnienia pracowników	Finansowanie kosztów zatrudnienia pracowników Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej w 2021 r.	132 295 000,00	132 295 000,00	112 450 750,00	01.01.2021	31.12.2021
POPT.01.01.0 0-00-0398/22	1.1	Projekty dotyczące zatrudnienia pracowników	Finansowanie kosztów zatrudnienia pracowników Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej w 2022 r.	148 518 689,00	148 503 446,42	126 227 929,45	01.01.2022	31.03.2023
POPT.01.02.0 0-00-0037/15	1.2	Projekty podnoszące kwalifikacje zawodowe	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Ministerstwa	1 200 000,00	1 200 000,00	1 020 000,00	01.01.2015	31.12.2016
POPT.01.02.0 0-00-0136/17	1.2	Projekty podnoszące kwalifikacje zawodowe	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Ministerstwa - etap II	1 200 000,00	1 200 000,00	1 020 000,00	01.01.2017	31.12.2017
POPT.01.02.0 0-00-0179/17	1.2	Projekty podnoszące kwalifikacje zawodowe	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Ministerstwa - etap III	1 350 000,00	1 346 172,00	1 144 246,20	01.01.2018	31.12.2018
POPT.01.02.0 0-00-0243/18	1.2	Projekty podnoszące kwalifikacje zawodowe	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Ministerstwa - etap IV	2 404 632,21	2 400 000,00	2 040 000,00	01.01.2019	31.12.2019
POPT.01.02.0 0-00-0288/19	1.2	Projekty podnoszące kwalifikacje zawodowe	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Ministerstwa w 2020 r.	1 800 000,00	1 800 000,00	1 530 000,00	01.01.2020	31.12.2020



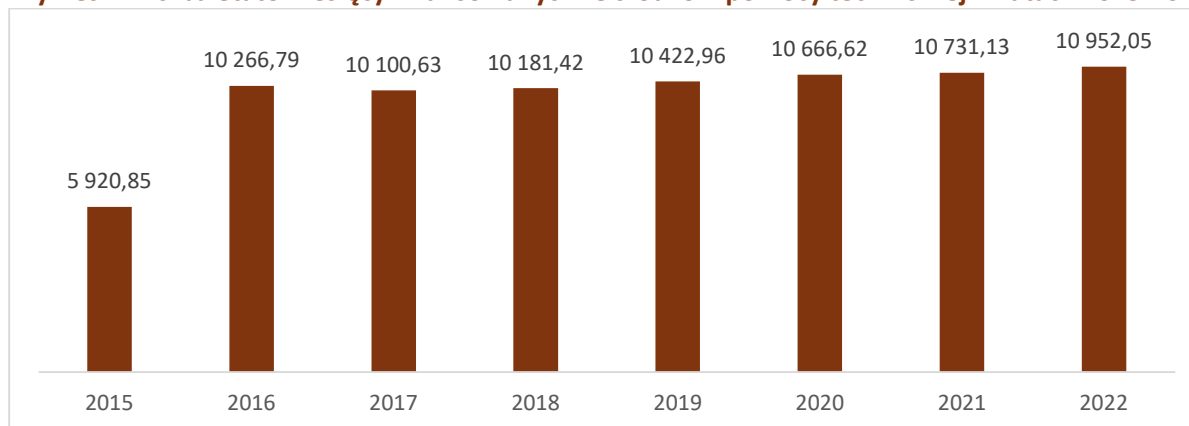
Numer projektu	Działanie	Typ projektu	Tytuł projektu	Całkowita wartość (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Całkowita wartość wydatków kwalifikowalnych (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Wartość dofinansowania (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Data rozpoczęcia projektu	Data zakończenia projektu
POPT.01.02.0 0-00-0340/20	1.2	Projekty podnoszące kwalifikacje zawodowe	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Ministerstwa w 2021 r.	1 500 000,00	1 500 000,00	1 275 000,00	01.01.2021	31.12.2021
POPT.01.02.0 0-00-0394/21	1.2	Projekty podnoszące kwalifikacje zawodowe	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Ministerstwa w 2022 r.	2 350 000,00	2 350 000,00	1 997 500,00	01.01.2022	31.12.2022
POPT.01.02.0 0-00-0092/16	1.2	Projekty finansujące opracowanie i wdrażanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi	Finansowanie działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi - etap III	878 000,00	878 000,00	746 300,00	01.07.2016	31.12.2020
POPT.01.02.0 0-00-0344/20	1.2	Projekty finansujące opracowanie i wdrażanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi	Finansowanie działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi - IV etap	400 000,00	400 000,00	340 000,00	01.01.2021	31.12.2021
POPT.01.02.0 0-00-0400/21	1.2	Projekty finansujące opracowanie i wdrażanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi	Finansowanie działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi V etap	350 000,00	350 000,00	297 500,00	01.01.2022	31.12.2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Zamawiającego.

1.2. Efekty projektów

W ramach projektów obejmujących finansowanie wynagrodzeń pracowników podstawowym efektem było zapewnienie środków na wynagrodzenia pracowników MFiPR zaangażowanych w realizację polityki spójności. **Rokrocznie (poza początkowym 2015 rokiem wdrażania polityki spójności w perspektywie 2014-2020) finansowano od ponad 10 do prawie 11 tysięcy etatomiesięcy.**

Wykres 1. Liczba etatomiesięcy finansowanych ze środków pomocy technicznej w latach 2015-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków o płatność.

Nie zidentyfikowano problemów z realizacją projektów. Niewykonanie planowanej wartości docelowej wskaźnika (Liczba etatomiesięcy finansowanych ze środków pomocy technicznej) w projektach wynika z okresów przebywania pracowników na zwolnieniu chorobowym, zmiany pracy (i czasu jaki musi minąć na rekrutację), nieobecności w pracy itp. Są to typowe okoliczności związane ze świadczeniem pracy. Docelowa wartość wskaźnika programowana była na pełną dostępność pracowników (aby zapewnić finansowanie dla wszystkich). Pandemia COVID-19 i jej skutki wywarły znaczny wpływ na sposób działania MFiPR, ale nie miało to bezpośredniego przełożenia na realizację projektów obejmujących finansowanie wynagrodzeń pracowników. Zgodnie z Kodeksem Pracy w MFiPR przestrzegane są zasady równości szans, które gwarantują brak dyskryminacji pracowników. Przejrzyste zasady naboru pracowników (opisane w ustawie o służbie cywilnej) zapewniają równe szanse wszystkim spełniającym kryteria formalne, niezależnie od płci, rasy, pochodzenia, wieku, stopnia niepełnosprawności, orientacji seksualnej, wyznawanej religii lub światopoglądu. Także zasady wynagradzania pracowników nie są zróżnicowane ze względu na powyższe zmienne i określone są na podstawie obowiązujących przepisów prawa stosownie do poszczególnych stanowisk pracy.

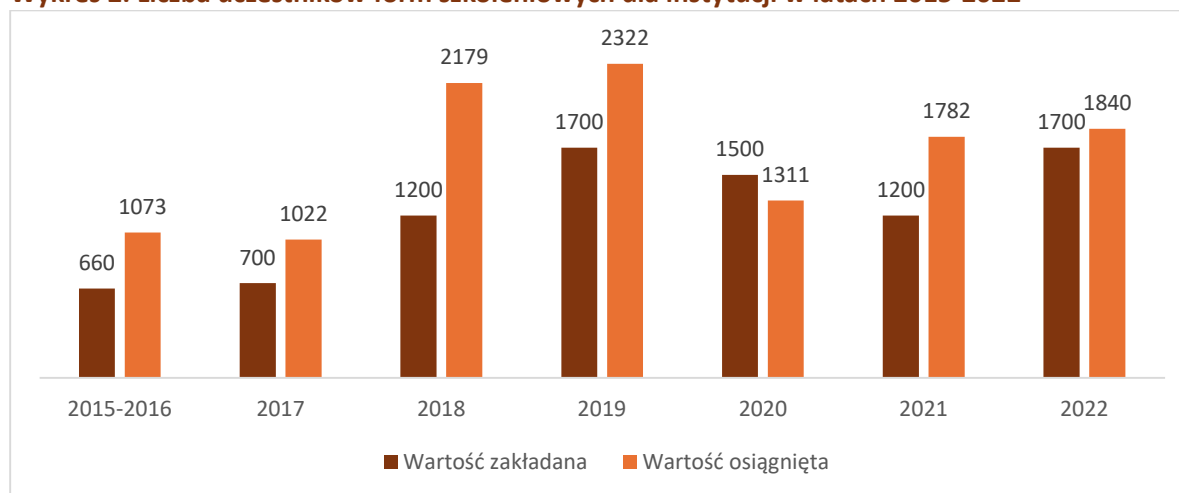
Rozwój zawodowy pracowników został uregulowany w „Zasadach wspierania rozwoju zawodowego pracowników Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej”. By ułatwić proces wspierania rozwoju pracowników i dopasować go do ich potrzeb, na początku roku bezpośredni przełożony ustala indywidualny program rozwoju zawodowego (IPRZ) dla każdego pracownika. IPRZ stanowi podstawę do opracowywania planu szkoleń na każdy rok. W ramach projektów podnoszących kwalifikacje zawodowe pracowników MFiPR prowadzone było bardzo szerokie spectrum działań, których wspólnym celem było podnoszenie kompetencji i kwalifikacji. Jak wynika z informacji przedstawionych w charakterystyce projektów dostępne były niemal wszystkie formy doskonalenia/podnoszenia kwalifikacji. Tematyka podnoszenia kwalifikacji była spójna z działaniami realizowanymi przez MFiPR, wychodziła naprzeciw nowym trendom związanym z cyfryzacją, zmianami technologicznymi, ale też poprawą dostępności i atrakcyjności MFiPR jako miejsca pracy. Jedyna „forma szkoleniowa”, która nie była realizowana w ramach projektów to studia MBA. MBA (skrót od Master of Business



Administration) to nazwa studiów skierowanych do doświadczonych menedżerów oraz pracowników zatrudnionych na stanowiskach decyzyjnych, którzy chcą zdobyć kompleksowe przygotowanie z dziedzin mających wpływ na skuteczne zarządzanie oraz rozwój osobistych kompetencji. Program studiów wywodzi się z amerykańskiego Harvardu, gdzie w latach 50. ubiegłego wieku został wdrożony jako studia dzienne dla aktywnych oraz aspirujących biznesmenów. Zaimplementowane zagadnienia zostały konsultowane z przedsiębiorstwami, które odniosły sukces w swojej branży, a ich przedstawiciele podzielili się pewnymi metodami oraz technikami ułatwiającymi podejmowanie kluczowych decyzji.

Skala uczestnictwa w szkoleniach i innych formach podnoszenia kwalifikacji była bardzo duża. **W okresie 2015-2022 różnymi formami szkoleniowymi objęte zostało ponad 11,5 tys. uczestników. Niemal w każdym projekcie (poza tym z 2020 roku) przekroczono zakładaną wartość wskaźnika dot. liczby uczestników.** Świadczy to o wysokiej efektywności prowadzonych działań szkoleniowych. Wpływ na przekroczenie zakładanych wartości wskaźnika miały m.in. wzrost liczby pracowników MFIPR czy konieczność przeszkolenia wszystkich pracowników z zakresu RODO. Sama wartość docelowa wskaźnika jest trudna w oszacowaniu, gdyż jest uwarunkowana wieloma czynnikami np. dostępnością szkoleń, zainteresowaniem daną tematyką, zainteresowaniem podnoszeniem kwalifikacji, indywidualnym podejściem do podnoszenia kwalifikacji zawodowych itp. W 2020 roku z powodu pandemii COVID został ograniczony udział pracowników w szkoleniach stacjonarnych (indywidualnych, grupowych i wyjazdowych). Dodatkowo w tym roku do wartości wskaźnika nie byli wliczani uczestnicy wydarzeń otwartych dla wszystkich pracowników oraz obowiązkowych szkoleń z etyki.

Wykres 2. Liczba uczestników form szkoleniowych dla instytucji w latach 2015-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków o płatność.

Szkolenia realizowane były zgodnie ze „Standardami dostępności dla polityki spójności 2014-2020”, które stanowią załącznik nr 2 do „Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020”. W trakcie realizacji projektów przestrzegano zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn, tak aby na żadnym etapie ich realizacji tego typu bariery nie wystąpiły.

W ramach projektów z obszaru **zarządzania zasobami ludzkimi** prowadzono wiele wzajemnie uzupełniających się działań. Osoby przygotowujące wnioski wskazały, że trudno było przypisać właściwe wskaźniki, które oddawałyby sens projektów (ostatecznie przypisano taki sam wskaźnik jak



w przypadku podnoszenia kwalifikacji zawodowych). Oceniając efekty projektów należy zwrócić uwagę, na kilka rodzajów działań. Na szczególną uwagę zasługują te dotyczące **cyfryzacji i digitalizacji procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi**. W ramach projektów sfinansowano zakup narzędzi, materiałów i technologii wspierających realizację procesów kadrowych w MFiPR, w szczególności nabór i rozwój zawodowy pracowników oraz obsługę kadrową. Poniesiono wydatki związane z utrzymaniem systemów do rekrutacji on-line, platformy e-learningowej do przeprowadzania szkoleń, jak również dostępu do portalu z ogłoszeniami o pracę o zasięgu ogólnopolskim. Zakupiono punkty do generowania raportów PRISM związanych z badaniem potencjału pracowników i planowaniem dalszego rozwoju zawodowego, a także punkty RMP do badania motywacji wewnętrznej. W ramach projektów realizowano też **działania promujące MFiPR jako atrakcyjnego pracodawcę** (m.in. na LinkedIn, udział w targach pracy Absolvent Talent Days). W ramach projektów sfinansowano też udział w procedurze certyfikacyjnej związanej z ubieganiem się o certyfikat „Friendly Workplace”. Jest to tytuł przyznawany firmom i instytucjom, które tworzą przyjazne środowisko pracy. MFiPR uzyskało certyfikat w 2022 roku². Istotnym elementem działań był również **program płatnych praktyk** „ZaFUNduj sobie przyszłość” (wydatki na wynagrodzenia praktykantów). **Działania uzupełniające** realizowane w ramach projektów to m.in. zakup pozycji wydawniczych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, dostęp do platformy umożliwiającej tworzenie ankiet i aplikacji służącej tworzeniu projektów graficznych.

Nie napotkano istotnych ograniczeń w realizacji działań w ramach projektów. Z uwagi na pandemię COVID-19 zrezygnowano z części działań o charakterze employer brandingowym, których nie udało się zrealizować zdalnie. Duży wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi mają wszelkie zmiany organizacyjne (w trakcie realizacji projektów zachodziły zmiany związane z organizacją ministerstwa).

W realizacji zadań w ramach projektów dbano o zachowanie zasad horyzontalnych. Przykładowo w ogłoszeniach o pracę stosowano zapis zachęcający osoby z niepełnosprawnością do aplikowania. Jednocześnie przestrzegana była zasada równego traktowania kobiet i mężczyzn, tak aby na żadnym etapie realizacji projektów tego typu bariery nie wystąpiły.

1.3. Dobre praktyki

Dobre praktyki dotyczące realizacji i rozliczania projektów (warstwa administracyjno-organizacyjna projektów)

- Dobrą praktyką jest wyznaczenie opiekuna projektu w IZ tj. osoby, która zna specyfikę danego projektu, posiada niezbędne informacje o projekcie oraz która jest w stanie odpowiedzieć na pytania dotyczące wdrażania i rozliczania projektu. **Dobra komunikacja ma w tym obszarze kluczowe znaczenie.**
- Dobrą praktyką jest sposób wyboru trenerów/osób prowadzących szkolenia w oparciu o kryteria cenowe i pozacenowe. Zastosowanie kryteriów pozacenowych ma pozytywny wpływ na jakość szkoleń. Szczególnie godne uwagi i podkreślenia jest to, że w ramach wyboru wykonawcy przeprowadzano **spotkania z trenerami/osobami prowadzącymi szkolenia, na których przedstawiali oni próbkę materiału/prezentacji itp.** Takie podejście ma kluczowe znaczenie dla oceny czy dana osoba posiada odpowiednie przygotowanie do prowadzenia szkoleń (np. umiejętność skupienia uwagi, poprawność językowa, autoprezentacja,

² <https://markapracodawcy.pl/ministerstwo-funduszy-i-polityki-regionalnej-z-godlem-friendly-workplace-2022/>



umiejętność reagowania na stres). Taka ocena nie byłaby możliwa jedynie w oparciu o weryfikację dokumentów.

Dobre praktyki w działaniach projektowych

- **Jako dobrą praktykę należy uznać działania szkoleniowe realizowane dla ogółu pracowników np. cykle „Inspiracje przy kawie”.** Zapraszano na te spotkania osobowości, które są autorytetami w swoich dziedzinach. Tego typu spotkania pobudzają kreatywność i otwartość na nowe pomysły/technologie itp. Stanowią istotne uzupełnienie działań typowo szkoleniowych, pozwalają poznać inne perspektywy, różne podejścia do zarządzania, rozwiązywania problemów, pracy i rozwoju. **Dobłą praktyką były również szkolenia „Zdrowiej w pracy”.** Jest to aspekt, na który zwraca się coraz częściej uwagę w ostatnim czasie. Liczne inicjatywy dotyczące promocji zdrowia w miejscu pracy są wdrażane przez pracodawców, ponieważ wiele danych wskazuje na ich związek ze zwiększeniem poziomu wydajności i odnoszone w ten sposób korzyści finansowe³.
- **Jako dobrą praktykę uznano również zawieranie umów szkoleniowych (zawierających zapisy potocznie zwane „lojalkami”) w przypadku pracowników, którzy uczestniczyli w drogich czy długotrwałych formach podnoszenia kwalifikacji (np. szkolenia zagraniczne, studia, aplikacje itp.).** Taka umowa zawiera prawa i obowiązki stron. Zabezpieczenie polega na zwrocie przez pracownika kosztów poniesionych przez pracodawcę (szkolenie plus koszty dodatkowe) w wysokości proporcjonalnej do okresu zatrudnienia po ukończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych lub okresu zatrudnienia w czasie ich podnoszenia. Oznacza to nic innego, jak obowiązek zapłaty pracodawcy środków, które wydał/zainwestował w pracownika podnosząc jego kwalifikacje bądź zgadzając się na ich podnoszenie. Okres zabezpieczenia w MFIPR obejmował zwykle okres od 1 do 3 lat.
- **Dobłą praktyką jest program płatnych praktyk letnich organizowanych przez MFIPR.** Program jest skierowany do studentów (może być szczególnie interesujący dla osób studiujących administrację, prawo, europeistykę bądź stosunki międzynarodowe)⁴. Program praktyk jest bardzo atrakcyjny i cieszy się dużym zainteresowaniem. W ostatniej edycji na 15 dostępnych miejsc spłynęło ok. 2 tys. aplikacji. Oceny praktyk są pozytywne, uczestnicy są zadowoleni z odbytych praktyk. Praktykanci bardzo często po zakończeniu praktyk (i studiów) uczestniczą w rekrutacjach do pracy w MFIPR.
- **Dobłą praktyką – związaną z wdrażaniem zasad horyzontalnych – jest udział w szkoleniach (grupowych) tłumacza języka migowego.** Takie podejście poza oczywistym efektem możliwości skorzystania z tłumaczenia (dla osób, którego tego potrzebują) niesie ze sobą również walor zmiany świadomości (walor edukacyjny), ponieważ wszyscy uczestnicy szkolenia poprzez obserwację i współuczestnictwo przyjmują takie rozwiązanie jako obowiązującą normę społeczną.

3

https://www.ciop.pl/CiOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=300002045&html_tresc_id=300002048&html_klucz=19558&html_klucz_spis=

⁴ <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/zafunduj-sobie-przyszlosc-program-płatnych-praktyk-letnich>



1.4. Nota metodologiczna

W ramach studium przypadku przeprowadzono analizę dokumentacji projektowej (wnioski o dofinansowanie i wnioski o płatność 18 projektów objętych studium przypadku). Dokonano również kwerendy internetowej działań prowadzonych przez MFiPR i publikacji/artykułów nawiązujących do zarządzania zasobami ludzkimi.

Przeprowadzone zostały również 2 wywiady z przedstawicielami Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi MFiPR (Wydział Rozwoju Zawodowego i Wydział Rekrutacji i Marki Pracodawcy):

- Wywiad pogłębiony z osobami (triada), które posiadały wiedzę na temat przygotowania, realizacji i rozliczania projektów dot. finansowania wynagrodzeń i zarządzania zasobami ludzkimi,
- Wywiad pogłębiony indywidualny z osobą, która posiadała wiedzę na temat przygotowania, realizacji i rozliczania projektów dot. podnoszenia kwalifikacji zawodowych.



2. PROJEKTY PO PT OBEJMUJĄCE WSPARCIE FUNKCJONOWANIA SIECI ORGANÓW ŚRODOWISKOWYCH I INSTYTUCJI ZARZĄDZAJĄCYCH FUNDUSZAMI UNIJNYMI „PARTNERSTWO: ŚRODOWISKO DLA ROZWOJU”

2.1. Charakterystyka projektów

Analizą w ramach studium przypadku objęto **3 projekty zrealizowane przez Generalną Dyрекcję Ochrony Środowiska w latach 2015 (II połowa)-2022**. Projekty dotyczyły wsparcia funkcjonowania sieci organów środowiskowych i instytucji zarządzających funduszami unijnymi „Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju”. Jest to forum współpracy pomiędzy organami odpowiedzialnymi za ochronę środowiska oraz za zarządzanie funduszami unijnymi na różnych poziomach administracyjnych na rzecz włączania aspektów środowiskowych w przygotowanie, zarządzanie, wdrażanie, monitorowanie i ewaluację programów operacyjnych współfinansowanych z funduszy unijnych.

Wartość projektów przekroczyła 3,6 mln zł, w tym wartość dofinansowania UE to ponad 3 mln zł.

Sieć „Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju” powstała na mocy porozumienia podpisanego 3 grudnia 2010 roku przez Ministra Środowiska, Ministra Rozwoju Regionalnego oraz Generalnego Dyrektora Ochrony Środowiska, jako platforma współpracy na wzór europejskiej sieci ENEA-MA (ang. *European Network of Environmental Authorities – Managing Authorities*). W skład Sieci wchodziłi przedstawiciele: ministerstw zajmujących się klimatem/środowiskiem, funduszami i polityką regionalną, gospodarką morską i żegluga śródlądową, Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska, regionalnych dyrekcji ochrony środowiska, rządów województw jako instytucji zarządzających regionalnymi programami operacyjnymi, Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie. Do prac Sieci zapraszani byli również przedstawiciele Komisji Europejskiej, instytucje eksperckie i badawcze, inne instytucje państwowe i samorządowe, a także organizacje pozarządowe występujące w roli podmiotów – obserwatorów.

Główne cele funkcjonowania Sieci w Polsce to:

- opracowywanie wytycznych i metodologii w celu integracji tematyki dotyczącej ochrony środowiska w programy i działania współfinansowane z funduszy unijnych;
- wymiana informacji i korzystanie z wiedzy państw członkowskich Unii Europejskiej, w celu wprowadzenia innowacyjnego podejścia do integracji aspektów środowiskowych w programy i przedsięwzięcia współfinansowane z funduszy unijnych;
- rozpowszechnianie wszystkich niezbędnych informacji wśród beneficjentów i jednostek samorządu terytorialnego oraz pozostałych instytucji zaangażowanych we wdrażanie programów operacyjnych;
- rozpowszechnianie wiedzy na temat przepisów unijnych i krajowych dotyczących ochrony środowiska;
- stworzenie forum współpracy pomiędzy organami odpowiedzialnymi za ochronę środowiska oraz za zarządzanie funduszami unijnymi na różnych poziomach administracyjnych na rzecz włączania aspektów środowiskowych w przygotowanie, zarządzanie, wdrażanie,



monitorowanie i ewaluację programów operacyjnych współfinansowanych z funduszy unijnych;

- promowanie polityk Unii Europejskiej w zakresie ochrony środowiska i zmian klimatu oraz polityki spójności;
- wymiana wiedzy, opinii, doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć krajową;
- umacnianie relacji między organami odpowiedzialnymi za realizację działań dotyczących ochrony środowiska.

Rolę koordynatora wszelkich działań realizowanych w ramach prac Sieci do końca 2022 roku pełnił Zespół Sekretariatu Sieci „Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju” tworzony przez pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska. Funkcjonowanie Sieci precyzował „Regulamin krajowej sieci organów środowiskowych i instytucji zarządzających funduszami unijnymi "Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju"”⁵.

W ramach 3 projektów poddanych analizie realizowano między innymi następujące działania:

- **organizacja prac Grup Roboczych** funkcjonujących w ramach Sieci (w tym m.in. pokrycie kosztów noclegu, sali konferencyjnej, wyżywienia i transportu uczestników, ale też opracowanie dokumentów eksperckich niezbędnych do prac grup roboczych i realizacji założonych celów Sieci oraz wsparcie eksperckie prowadzenia warsztatów, seminariów i wygłaszania prezentacji tematycznych przez partnerów zapraszanych do działań Sieci). Tematyczne grupy robocze pracowały nad zagadnieniami środowiskowymi uznanymi za istotne przez uczestników posiedzenia plenarnego. Funkcjonowały Grupy Robocze do spraw:
 - Ocen Oddziaływania na Środowisko,
 - Gospodarki Odpadami,
 - Gospodarki Wodno-Ściekowej,
 - Nowej Perspektywy Finansowej 2014-2020,
 - Nowej Perspektywy Finansowej 2021-2027,
 - Ochrony Powietrza i Energetyki,
 - Hałasu,
 - Pozwoleń Zintegrowanych,
 - Adaptacji do Zmian Klimatu,
 - Szkód w Środowisku,
 - Zielonych Zamówień Publicznych.
- **realizacja dorocznego Posiedzenia Plenarnego Sieci** (w tym m.in. pokrycie kosztów materiałów konferencyjnych, noclegów, wyżywienia i transportu uczestników). Zgodnie z przyjętym regulaminem Sieci, prace zaangażowanych w niej członków były oceniane i przyjmowane przez gremium na posiedzeniach.
- **realizacja wizyt studyjnych krajowych i zagranicznych** w celu nawiązania kontaktów z instytucjami zagranicznymi i wymiany doświadczeń,
- **opracowywanie materiałów merytorycznych** wspierających funkcjonowanie Sieci (ekspertyzy, badania, analizy prawne, stanowiska, materiały eksperckie),

⁵ https://sdr.gdos.gov.pl/Documents/Regulamin_30_01_2020.pdf



- **opracowanie materiałów dydaktycznych i informacyjnych** (m.in. ulotki, broszury, biuletyny informacyjne itp.) dystrybuowanych na potrzeby Sieci,
- **pokrycie kosztów tłumaczeń językowych wykonywanych na potrzeby Sekretariatu Sieci i spotkań grup roboczych.** Koszty obejmowały tłumaczenie materiałów roboczych Sieci, jak i dokumentów strategicznych wypracowanych przez Sieć np. w czasie zagranicznych wizyt studyjnych.

Podsumowując można więc ocenić, że celem projektów było zapewnienie mechanizmów oraz upowszechnienie wymiany wiedzy i doświadczeń dotyczących realizacji polityki spójności i procesów z nią powiązanych – zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

W tabeli zaprezentowane zostało zestawienie projektów.

Tabela 2. Wykaz projektów objętych studium przypadku projektów PO PT 2014-2020 dedykowanych „Partnerstwu: Środowisko dla Rozwoju”

Numer projektu	Działanie	Tytuł projektu	Całkowita wartość (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Całkowita wartość wydatków kwalifikowalnych (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Wartość dofinansowania (na podstawie ostatniego zawartego aneksu do umowy o dofinansowanie) [w zł]	Data rozpoczęcia projektu	Data zakończenia projektu
POPT.02.01.00-00-0002/15	2.1	Wsparcie funkcjonowania sieci organów środowiskowych i instytucji zarządzających funduszami unijnymi "Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju" w latach 2015 - 2016	1 411 890,00	1 411 890,00	1 200 106,50	01.07.2015	31.12.2017
POPT.02.01.00-00-0172/17	2.1	Kontynuacja wsparcia funkcjonowania sieci organów środowiskowych i instytucji zarządzających funduszami unijnymi "Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju" w latach 2018 - 2019	1 454 865,29	1 454 865,29	1 236 635,49	01.12.2017	31.12.2019
POPT.02.01.00-00-0287/19	2.1	Kontynuacja wsparcia funkcjonowania sieci organów środowiskowych i instytucji zarządzających funduszami unijnymi "Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju" w latach 2020-2022	764 226,23	764 226,23	649 592,29	01.01.2020	31.12.2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Zamawiającego.



2.2. Efekty projektów

Głównym efektem realizacji projektów były spotkania (posiedzenia sieci tematycznych, grup roboczych, komitetów oraz innych ciał angażujących partnerów, wyjazdy studyjne). Łącznie w trzech projektach zaplanowano przeprowadzenie 110 takich spotkań. Ostateczna sumaryczna wartość wskaźnika wyniosła 132 (w każdym projekcie przekroczono zakładaną wartość docelową). Świadczy to o wysokiej efektywności przeprowadzonych działań.

W celu ułatwienia prowadzenia spotkań przygotowana została **Platforma Komunikacyjna**, która stanowiła zbiór narzędzi usprawniający komunikację pomiędzy osobami uczestniczącymi w pracach Sieci „Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju”. Podstawową funkcjonalnością Platformy Komunikacyjnej były grupy robocze, w oparciu o które realizowane były prace merytoryczne na Platformie. Każdy z użytkowników posiadał swoją wizytówkę umożliwiającą udostępnienie danych kontaktowych i innych danych (np. posiadanych kompetencji), przydatnych przy tworzeniu grup zadaniowych.

Tak jak wspomniano w ramach działań projektowych realizowane były również **zagraniczne wizyty studyjne** (do Francji, Hiszpani i Portugalii)⁶. Dotyczyły one:

- monitorowania i zarządzania hałasem,
- monitorowania, ochrony i poprawy jakości powietrza,
- gospodarki odpadami komunalnymi.

W ramach projektów powstało 9 ekspertyz w następujących obszarach tematycznych: gospodarka odpadami, gospodarka wodno-ściekowa, ochrona powietrza i energetyka, szkody w środowisku⁷. Kwestią problematyczną związaną z opracowaniem ekspertyz było wyłonienie wykonawcy spełniającego odpowiednie kryteria/warunki oraz dojście do porozumienia (przedstawiciele różnych instytucji) co do celów, zakresu i przedmiotu ekspertyz. Miało to negatywny wpływ na realizację tych działań i wydłużyło opracowanie ekspertyz.

2.3. Dobre praktyki

Dobrą praktyką dotyczącą organizowania prac i komunikacji w ramach takich inicjatyw jak „Partnerstwo: Środowisko dla Rozwoju” była Platforma Komunikacyjna. Narzędzia wchodzące w skład Platformy Komunikacyjnej umożliwiały:

- organizowanie pracy wewnętrznej poszczególnych grup roboczych (umożliwiały zapisy na spotkania i przeglądanie materiałów po spotkaniach, a także na integrację kalendarza pracy grupy roboczej z kalendarzem korporacyjnym);
- budżetowanie prac (moduł Budżet);
- komunikację grupową (Forum);
- komunikację w trybie on-line (Komunikator);
- komunikację w trybie wideokonferencji (System Wideokonferencji);
- pracę grupową na dokumentach (moduł Edytor Dokumentów);

⁶ <https://sdr.gdos.gov.pl/SitePages/WizytyStudyjne.aspx>

⁷ <https://sdr.gdos.gov.pl/SitePages/Ekspertyzy.aspx>



- udostępnianie informacji wewnątrz Sieci w postaci bazy wiedzy (moduł Baza Wiedzy);
- komunikację na zewnątrz w zakresie informacji przychodzących (integracja z ePUAP).

Dostęp do Platformy posiadali wyłącznie zarejestrowani członkowie grup roboczych.

Dobłą praktyką, którą warto kontynuować są również zagraniczne wizyty studyjne. Wypracowany model ich realizacji (z wizyt powstawała m.in. dokumentacja, protokoły) jest trafny i skuteczny. Takie wizyty pozwalają na identyfikację dobrych rozwiązań i dokonywanie benchmarkingu.

Koncepcja działania tematycznych grup roboczych również powinna zostać uznana za dobrą praktykę. Zalety takiego podejścia to obszarowe specjalistyczne skupienie się na danym zagadnieniu i możliwość zaangażowania środowisk eksperckich. Kontynuacji wymaga wypracowany model dokumentowania i archiwizowania pracy grup roboczych (wraz z ich upowszechnianiem na stronie internetowej), co sprzyja transferowi wiedzy i wymianie doświadczeń.

2.4. Nota metodologiczna

W ramach studium przypadku przeprowadzono analizę dokumentacji projektowej (wnioski o dofinansowanie i wnioski o płatność 3 projektów objętych studium przypadku). Dokonano również kwerendy internetowej działań prowadzonych przez GDOŚ (w tym strony internetowej <https://sdr.gdos.gov.pl/>) i publikacji/ekspertyz opracowanych w ramach projektów. Przeprowadzony został również 1 wywiad z przedstawicielem GDOŚ.