Załącznik
do uchwały Nr CCXXV/4079/2021
Zarządu Województwa Lubelskiego
z dnia 12 stycznia 2021 r.

Dokument końcowy I fazy projektu pn. „Projekt pilotażowy w zakresie wzmacniania potencjału administracyjnego pod kątem przygotowania do okresu programowania po 2020 roku”

PLAN DZIAŁAŃ i DIAGNOZA

Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020

Spis treści

Wstęp **3**

Ramy analityczne OECD **4**

Ludzie – Kierownictwo i zarządzanie 4
Organizacja 4
Planowanie strategiczne i koordynacja 4
Warunki ramowe 4

Projekt Planu działań dla IZ RPO WL **6**

Diagnoza potencjału administracyjnego IZ RPO WL ..... Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.

Wyzwanie 1: System zarządzania ludźmi i organizacją - zawężenie przepaści między oczekiwaniami a rzeczywistością 25
Wyzwanie 2: Planowanie strategiczne i koordynacja – Niekompletne podejście strategiczne 37
Wyzwanie 3: Warunki ramowe – działanie w ramach ograniczeń regulacyjnych 45

Wdrażanie przez IZ RPO WL **48**

Załącznik 1: Przegląd Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego oraz Instytucji Zarządzającej **50**

Wstęp

Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (RPO WL) ma na celu zwiększenie konkurencyjności regionu oraz wspieranie spójności społecznej i terytorialnej (załącznik 1). RPO przyczynia się do osiągnięcia celów strategii „Europa 2020" w zakresie inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, przede wszystkim poprzez zwiększenie wzrostu gospodarczego i produktywności małych oraz średnich przedsiębiorstw (MŚP). Ma również na celu szersze wspieranie rozwoju regionalnego.

Alokacja RPO WL 2014-2020 wynosi 2,2 mld EUR. Środki te pochodzą z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych (EFSI), przy współfinansowaniu krajowym w wysokości 370 mln EUR. Przeznaczeniem tych środków są inwestycje wspierające rozwój regionalny. Ponad 70% funduszy pochodzi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), a pozostała część z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).

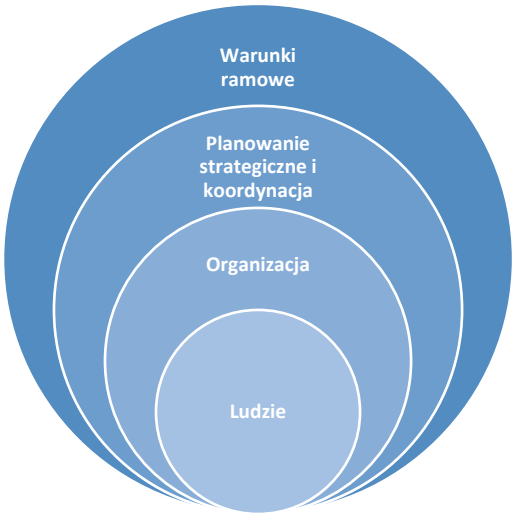
Instytucją Zarządzającą (IZ) dla RPO jest Zarząd Województwa Lubelskiego. Specjalistyczne departamenty Urzędu Marszałkowskiego są głównymi aktorami zaangażowanymi w prace programowe. Obejmują one departamenty: Zarządzania RPO, Wdrażania EFRR oraz Wdrażania EFS. Instytucjami pośredniczącymi (IP) są m.in. Lubelska Agencja Wspierania Przedsiębiorczości i Wojewódzki Urząd Pracy.

Niniejszy plan działania ma na celu wsparcie IZ RPO WL w budowaniu zdolności administracyjnych ukierunkowanych na przechodzenie do następnego okresu programowania. Plan został stworzony na podstawie informacji uzyskanych od IZ, a także na bazie dyskusji między przedstawicielami IZ, Organizacją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Dyrekcją Generalną ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej Komisji Europejskiej (DG REGIO) oraz innych interesariuszy istotnych dla RPO. Plan opiera się na opracowanej diagnozie instytucji, jej doświadczeń i systemów IZ w czterech kluczowych obszarach. Te obszary to: ludzie, organizacja, planowanie strategiczne i koordynacja oraz warunki ramowe.

Ramy analityczne OECD

OECD opracowała ramy analityczne do oceny zdolności administracyjnej w oparciu o cztery obszary. Ramy te zdeterminowały proces diagnostyczny zastosowany do opracowania planu działań dla IZ RPO WL.

Rycina 1. Ramy analityczne OECD



Ludzie – Kierownictwo i zarządzanie

Ludzie są podstawą każdej organizacji. Ten obszar dotyczy umiejętności i kompetencji, które IZ stara się zyskać i rozwijać w dążeniu do lepszej absorpcji środków EFSI. Analizuje także, w jaki sposób zarządzanie i przywództwo wpływają na rozwój pracowników zgodnie z celami strategicznymi i kluczowymi działaniami, takimi jak zarządzanie komunikacją z interesariuszami.

Organizacja

Działania pracowników są kształtowane w dużym stopniu przez system, w którym oni działają. Ten wymiar dotyczy systemów, narzędzi, procesów decyzyjnych i kultury organizacyjnej, które wpływają na to, jak pracuje kadra IZ. Powinny one być dostosowane do celów strategicznych IZ, wspierane przez sprawne struktury zarządzania, aby ułatwić skuteczne podejmowanie decyzji w oparciu o dane.

Planowanie strategiczne i koordynacja

Obszar planowania strategicznego analizuje różne aspekty w całym cyklu inwestycyjnym, od rozwijania strategii, planowania i wyboru projektów, po realizację projektu, zaangażowanie interesariuszy oraz monitorowanie i ewaluację.

Warunki ramowe

Odpowiednie warunki ramowe mają zasadnicze znaczenie dla stworzenia sprzyjającego środowiska dla wszystkich szczebli administracji publicznej, aby skutecznie realizować inwestycje. Dogodne warunki ramowe na różnych szczeblach administracji obejmują

między innymi ramy fiskalne dostosowane do zamierzonych celów inwestycyjnych, należyte i przejrzyste zarządzanie finansami, przejrzystośći strategiczne wykorzystywanie zamówień publicznych, a także spójne i jasne systemy regulacyjne i legislacyjne.

Projekt Planu działań dla IZ RPO WL

OECD przeprowadziła tygodniową misję informacyjną w Lublinie w dniach 15-19 października 2018 r., aby spotkać się z różnymi zainteresowanymi stronami w całym systemie IZ. Plan misji został opracowany na podstawie informacji zawartych w aplikacji zgłoszeniowej. Stanowiły one wprowadzenie do zagadnień omawianych w Lublinie. IZ przed misją w Lublinie przesłała również do OECD odpowiednią dokumentację do analizy i wypełniła kwestionariusz uzupełniający. W kwietniu 2019 r. w Brukseli zorganizowano spotkanie przeglądowe w celu omówienia projektu Planu działań opracowanego przez zespół OECD. Druga misja w Lublinie została przeprowadzona w dniach 20-22 maja 2019 r. w celu uzgodnienia Planu działań przez zainteresowane strony, a także w celu zapewnienia wsparcia na wysokim szczeblu, odpowiedzialności za poszczególne działania ze strony IZ i innych odpowiednich instytucji.

Jednym z kluczowych wniosków ze wspomnianych misji był imponujący stopień zaangażowania i dobrej woli prezentowany w ramach systemu instytucjonalnego RPO WL i samej IZ. Pracownicy IZ dobrze koordynują swoje działania z władzami krajowymi i dokładają wszelkich starań, aby dostosować codzienne zadania do ogólnych celów strategii rozwoju regionalnego. Urzędnicy IZ są dumni ze swojej pracy, którą wykonują z profesjonalizmem i starannością.

Zakres niniejszego projektu polega na określeniu sposobów, w jakie IZ może usprawnić zarządzanie i wdrażanie EFSI. Celem w szczególności jest zidentyfikowanie wyzwań, którym można podołać poprzez serię starannie uporządkowanych krok po kroku działań zaprojektowanych przez IZ z wykorzystaniem wskazówek OECD w formie mapy drogowej.

Z analizy wyłoniły się trzy główne wyzwania:

> **Wyzwanie 1**: Systemy zarządzania ludźmi i procesy decyzyjne są zorientowane na zadania, a nie na wyniki.
>
> **Wyzwanie 2**: Istnieją luki w procesach planowania strategicznego i wdrażania związanych z RPO.
>
> **Wyzwanie 3**: Zarządzanie i mierzenie się z ograniczeniami formalnymi stanowi rzeczywistą barierę dla bardziej efektywnego zarządzania i absorpcji EFSI.

Poniższy Plan działań składa się z trzech obszarów wyzwań – zarządzania ludźmi i organizacją, planowania strategicznego i wdrażania oraz warunków ramowych. Każdy obszar zawiera zestaw celów wraz ze zbiorem zalecanych działań do podjęcia przez IZ samodzielnie i we współpracy z interesariuszami. Większy wgląd w zidentyfikowane wyzwania administracyjne, uzasadnienie celów i podcelów oraz bardziej szczegółowy opis poszczególnych działań przedstawionych w Planie znajduje się w sekcji diagnostycznej, która następuje po jego prezentacji.

Podstawą Planu są trzy zasady działania i dwa warunki wstępne, które będą miały istotny wpływ na proces wdrażania przez IZ.

Działania powinny być:

1. realne,
2. wzmacniające się nawzajem,

3. rozłożone na krótki, średni i długi okres, tak by osiągać szybkie cele, a w dalszej perspektywie bardziej zrównoważone korzyści.

Podstawowymi warunkami wstępnymi sukcesu jest to, że kierownictwo wyższego szczebla:

- jest zaangażowane i wspiera zmianę, a także
- akceptuje zidentyfikowane przez IZ poziomy ryzyka, które mogą być związane z wprowadzaniem zmiany.

Wyzwanie nr 1: Zarządzanie ludźmi i organizacją						
Cel	**Działanie**	**Termin zainicjowania działania**	**Aktorzy odpowiedzialni**	**Zaangażowani interesariusze**	**Rezultaty**	**Kamienie milowe (opcja)**
1. Stworzenie bardziej strategicznego podejścia do inicjatyw edukacyjnych i rozwojowych: Lepsze dane do informowania o inicjatywach edukacyjnych i rozwojowych Ukierunkowane i zróżnicowane inicjatywy według funkcji i stażu pracy	(i) Stworzenie grupy roboczej, która zajmie się przeglądem umiejętności technicznych i rozwojem kompetencji przekrojowych w celu zwiększenia transferu wiedzy i uczenia się w miejscu pracy.	II kw. 2021 r.	Departament Organizacyjno-Prawny (grupa powołana w formie zarządzenia Marszałka)	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań, Biuro Rzecznika Funduszy Europejskich, Departament Strategii i Rozwoju, Biuro Certyfikacji		
	(ii) Przeprowadzenie inwentaryzacji umiejętności przy wykorzystaniu odpowiedniego narzędzia oceny umiejętności/kompetencji, np. Ramy kompetencji UE i narzędzie do samooceny oraz zbadanie zgodności z opisami stanowisk i zakresami obowiązków	III kw. 2020 r. – Zarządzenie Marszałka Województwa Lubelskiego III kw. 2021 r. – dalsze działania	Departament Organizacyjno-Prawny/ Departament Zarządzania RPO (W DZ RPO odbyłaby się analiza Ram kompetencji EU i narzędzia do samooceny, a następnie przy udziale DOP zaszczepienie niektórych dobrych rozwiązań do procedur obecnie obowiązujących w urzędzie)	Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań, Biuro Rzecznika Funduszy Europejskich, Departament Strategii i Rozwoju, Biuro Certyfikacji		W dniu 18 września 2020 roku Marszałek Województwa Lubelskiego wydał Zarządzenie w sprawie „Regulaminu oceny okresowej pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie”.

	(iii) Opracowanie indykatywnego planu uczenia się i rozwoju na poziomie operacyjnym i zarządzania (w tym dyrekcja).	I kw. 2020	Departament Organizacyjno-Prawny	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań, Biuro Rzecznika Funduszy Europejskich, Departament Strategii i Rozwoju, Biuro Certyfikacji	W styczniu 2020 został utworzony plan podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników UMWL, który na dalszym etapie może ulegać modyfikacjom i rozszerzeniom.	
	(iv) Zaprojektowanie i pilotażowe wdrożenie programu szkolenia wprowadzającego z szerszym zakresem niż obecna służba przygotowawcza (blok dotyczący funduszy europejskich)	IV kw. 2019	Departament Organizacyjno-Prawny (poprzez uwzględnienie zagadnień funduszy UE w służbie przygotowawczej)	Nowozatrudnieni pracownicy, Departament Zarządzania RPO	W 2019 roku do dotychczasowego zakresu służby przygotowawczej dołączono blok dotyczący funduszy europejskich – obecnie jest to 90-minutowy wykład, który w pierwszej części przekazuje ogólną wiedzę o FE na lata 2014-2020, programach krajowych oraz roli UMWL we wdrażaniu środków zewnętrznych. W drugiej części referowany jest RPO WL 2014-2020, ogólne ramy i założenia na	

					nową perspektywę oraz działania w okresie pandemii COVID-19.	
	(v) Zaprojektowanie szerszego niż dotychczas programu mentorskiego, w celu wsparcia budowania umiejętności i kompetencji przekrojowych na bazie doświadczeń z rozwiązań mentorskich, które były stosowane w DW EFS	III kw. 2021	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Biuro Odwołań (rozwijanie programu mentorskiego na poziomie departamentów)	Nowozatrudnieni pracownicy, doświadczona kadra UMWL		
	(vi) Organizacja cyklu regularnych spotkań przeglądowych dla kierownictwa wyższego szczebla w celu omówienia bieżących wyzwań i wymiany informacji na temat tego, jak można wykorzystać rozwój umiejętności do lepszego przewidywania i reagowania na luki oraz nadwyżki w przepływie pracy itp.	Od 2020 roku	Departament Zarządzania RPO, Departament Organizacyjno-Prawny (konieczność bieżącego informowania DOP o wnioskach ze spotkań i zdiagnozowanych potrzebach lub włączenie przedstawicieli DOP do spotkań)	Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań, Biuro Certyfikacji	Od III kwartału 2020 r. organizowane są cykliczne spotkania kierownictwa DZ RPO z kierownictwem pozostałych departamentów UMWL zaangażowanych we wdrażanie RPO WL 2014-2020 oraz instytucji pośredniczących.	
2. Elastyczność pracowników:	~~(i) Konsultacje wewnątrz UMWL dla stworzenia grupy roboczej na szczeblu dyrektorskim, w celu zrewidowania czy~~	~~Okres po 2019 roku.~~[4]	~~Zarząd Województwa Lubelskiego/~~	~~Departament Wdrażania EFRR, Departament~~		

[1] Decyzje organizacyjne warunkowane ostatecznym kształtem Polityki Spójności po 2020 roku oraz rozwiązaniami organizacyjnymi na poziomie kraju i regionu.

Opracowanie wizji strategicznej dla poprawy mobilności i zdolności adaptacyjnych pracowników Jednolite rozumienie znaczenia krótkoterminowej mobilności wewnętrznej Odpowiednia struktura wsparcia w celu ułatwienia oddelegowania	~~istniejąca struktura organizacyjna (tj. operacyjne rozdzielenie strumieni EFRR / EFS) jest odpowiednia na okres po 2020 roku.~~		~~Departament Zarządzania RPO~~	~~Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań~~		
	~~(ii) Przeprowadzenie głębokiego procesu mapowania organizacyjnego obejmującego analizę przepływu pracy i związane z nią planowanie, w celu realizowania założeń organizacyjnych oraz wdrażania efektów pracy grupy wymienionej w celu 2, działaniu (i).~~	~~Okres po 2019 roku~~[2]	~~Zarząd Województwa Lubelskiego/ Departament Zarządzania RPO~~	~~Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań~~		
	(iii) W porozumieniu z dyrektorami, stworzenie "puli talentów pracowników IZ", którzy byliby zainteresowani wsparciem realizacji innych działań IZ. Można to zrobić za pomocą prowadzenia spisu umiejętności lub formularza o chęci przystąpienia do takiej inicjatywy.	2021	Departament Organizacyjno-Prawny, Departament Zarządzania RPO	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań		

[2] Jw.

	(iv) Ustanowienie programu mobilności pilotażowej obejmującego: a) elastyczny system umożliwiający pracownikom przemieszczanie się do różnych komórek IZ w stosunkowo krótkim czasie w odpowiedzi na szczyty obciążenia pracą; b) długoterminowy plan mobilności, aby umożliwić "rozciągania zadań" doświadczonych pracowników na inne stanowiska, co dla pracownika byłoby częścią rozwoju własnej kariery, a dla IZ byłaby to możliwość rozdzielania talentów tam, gdzie są pożądane; c) stworzenie systemu zachęt do mobilności	IV kw. 2021	Departament Organizacyjno-Prawny, Departament Zarządzania RPO	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań		W IV kwartale 2020 r. niektórzy pracownicy WUP zostali oddelegowani do pracy w LAWP celem przyspieszenia oceny wniosków składanych w ramach konkursu w działaniu 3.7 dla przedsiębiorstw, które ucierpiały w wyniku pandemii COVID-19.
3. Ścieżki kariery: Opracowanie bardziej przejrzystej i ustrukturyzowanej ścieżki kariery z przejrzystymi kryteriami i powiązanymi celami uczenia się i rozwoju Oparte na danych podejście do planowania kariery Większe zaangażowanie pracowników w planowanie kariery	(i) Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników w celu określenia, które aspekty obecnego systemu ścieżki rozwoju kariery odpowiadają ich oczekiwaniom.	III kw. 2020	Departament Organizacyjno-Prawny	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań, Biuro Rzecznika Funduszy Europejskich, Departament Strategii i Rozwoju, Biuro Certyfikacji	We wrześniu i październiku 2020 r. została przeprowadzona wśród pracowników IZ RPO ankieta, która została opracowana w wyniku współpracy OECD i DZ RPO; jej treść była konsultowana z wyznaczonymi przedstawicielami pozostałych departamentów zaangażowanych we wdrażanie RPO WL 2014-2020 oraz Departamentem Organizacyjno-Prawnym.	

	(ii) Dokonanie przeglądu zarządzania wydajnością i działania systemu premiowego dla zapewnienia skutecznego wdrażania. Przeprojektowanie wskazówek dla pracowników i kierownictwa, aby proces był bardziej przejrzysty i wyraźnie powiązany z osiąganiem celów organizacyjnych	III kw. 2021	Departament Zarządzania RPO	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań, Biuro Rzecznika Funduszy Europejskich, Biuro Certyfikacji		
	(iii) Przegląd dokumentów dotyczących rozwoju kariery, zasad hierarchii, stopni, stażu pracy i kryteriów awansu w IZ, a także form i kanałów komunikacji, aby poprawić postrzeganie wśród pracowników możliwości rozwoju zawodowego	III/IV kw. 2021 (możliwe do wdrożenia po zrealizowaniu działań z celu nr 1)	Departament Organizacyjno-Prawny	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań, Biuro Rzecznika Funduszy Europejskich, Biuro Certyfikacji		
	(iv) We współpracy z osobami odpowiedzialnymi za kadry: stworzenie badania ankietowego dla pracowników opuszczających IZ, którego wyniki będą regularnie przekazywane kierownictwu, aby umożliwić kontynuację i ewentualne korekty.	IV kw. 2021	Departament Organizacyjno-Prawny	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań, Biuro Rzecznika Funduszy		

				Europejskich, Biuro Certyfikacji		
	(v) Przebudowanie działań rekrutacyjnych (zasięg), by dotrzeć do szerszej puli kandydatów – w przypadku nieskuteczności rekrutacji za pośrednictwem BIP	I kw. 2021	Departament Organizacyjno-Prawny)	Kandydaci do pracy w Instytucji Zarządzającej		

Wyzwanie nr 2: Planowanie strategiczne i wdrożenie						
Cel	**Działanie**	**Termin zainicjowania działania**	**Aktorzy odpowiedzialni**	**Zaangażowani interesariusze**	**Rezultaty**	**Kamienie milowe (opcja)**
1. Strategiczne podejście do planowania RPO: Wprowadzenie bardziej strategicznego, długoterminowego, oddolnego podejścia do planowania RPO, ustalania priorytetów i wdrażania. Zwiększenie zaangażowania wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w proces programowania i ustalania priorytetów. Upewnienie się, że priorytety inwestycyjne są dostosowane i ustalone na podstawie regionalnych potrzeb i celów.	(i) Opracowanie szkoleń dla IZ i innych urzędników UMWL na temat planowania strategicznego i rozwoju polityki regionalnej oraz strategicznych kwestii operacyjnych w celu wsparcia programowania oraz zwiększenia świadomości na temat kompetencji innych departamentów.. Organizowanie dyskusji w małych zespołach na temat planowania strategicznego i programowania może być również cenne, szczególnie dla nowych pracowników w poszczególnych departamentach.	I kw. 2021	Departament Strategii i Rozwoju	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań.Departament Rolnictwa I Rozwoju Obszarów Wiejskich, Departament Gospodarki i Wspierania Przedsiębiorczości		
	(ii) Zwiększenie zaangażowania pomiędzy grupami interesariuszy poprzez wprowadzenie regularnego forum dla wielostronnych, wielopoziomowych kontaktów. Jedną z opcji jest zorganizowanie grup roboczych (potencjalnie opartych na istniejących tematycznych grupach roboczych) z przedstawicielami samorządu województwa i rządu krajowego oraz beneficjentami, aby wspierać proces planowania strategicznego i programowania, w tym ustalanie priorytetów.	III/IV kw. 2019	Departament Zarządzania RPO (Tematyczne Grupy Robocze)/ Departament Strategii i Rozwoju (Regionalne Forum Terytorialne)	Partnerzy społeczno-gospodarczy	Działanie jest realizowane poprzez działanie Tematycznych Grup Roboczych powołanych do zaprojektowania nowego programu regionalnego na perspektywę 2021-2027. Funkcjonuje 8 grup roboczych: Inteligentne Lubelskie, Środowisko, Efektywność energetyczna i gospodarka niskoemisyjna,	

					Transport, Rynek pracy, Włączenie społeczne, Kształcenie/edukacja, Zintegrowany rozwój terytorialny	
2. Poprawa koordynacji i zaangażowanie interesariuszy: Wzmocnienie obecnych mechanizmów koordynacji, a w szczególności zwiększenie roli i rozszerzenie udziału tematycznych grup roboczych Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, w tym z beneficjentami; poprawa dzielenia się wiedzą Wzmocnienie perspektywę beneficjenta w całym cyklu inwestycyjnym	(i) Ustanowienie aktywnego i dynamicznego dialogu między wszystkimi zainteresowanymi stronami w celu wczesnego określenia mocnych stron, zagrożeń, wyzwań i problemów związanych z wdrażaniem oraz opracowania innowacyjnych, wspólnych rozwiązań. Może to być ta sama grupa robocza co powyżej; lub na przykład odgałęzienie TGR-ów. Organy dialogu powinny obejmować beneficjentów i ekspertów zewnętrznych oraz tworzyć bardziej zintegrowane i kompleksowe podejścia do rozwiązywania problemów.	III kw. 2019 – I kw. 2020	Departament Zarządzania RPO	Potencjalnie członkowie Komitetu Monitorującego RPO, inni interesariusze tacy jak beneficjenci i potencjalni beneficjenci (np. działanie realizowane w ramach wywiadów w grupach fokusowych)	Jw.	
	(ii) Ustanowienie regularnych spotkań międzysektorowych między odpowiednimi departamentami w ramach IZ (w tym dyrekcje) a innymi departamentami UMWL, z jasnymi porządkami obrad, określeniem kolejnych kroków i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Wykorzystanie Zespołu Sterującej i Zespołu Zadaniowego do wsparcia bardziej sformalizowanej komunikacji i koordynacji pomiędzy departamentami Urzędu Marszałkowskiego	III/IV kw. 2019	Departament Strategii i Rozwoju/ Departament Zarządzania RPO	Członkowie Zespołu Sterującego i Zespołu Zadaniowego	Działanie jest realizowane poprzez funkcjonowanie Zespołu Sterującego ds. wsparcia procesu opracowania RPO WL na lata 2021-2027	
	(iii) Przeprowadzanie ankiety lub analizy wśród jednostek samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw, w tym tych, które nie korzystają z EFSI, aby	III/IV kw. 2019	Departament Zarządzania RPO/ Departament Strategii i Rozwoju/ Departament	Partnerzy społeczno-gospodarczy	Zadanie zostało zrealizowane poprzez przeprowadzenie „Badania	

	zrozumieć ich potrzeby i ich modele finansowe, wykorzystując informacje jako bazę do dalszego programowania i naborów. Mogą to inicjować TGR-y, Zespół Zadaniowy, Zespół Sterujący.		Gospodarki i Wspierania Przedsiębiorczości		ankietowego wśród potencjalnych wnioskodawców w zakresie ich zapotrzebowania na wsparcie w ramach perspektywy finansowej 2021-2027", z którego raport końcowy został opublikowany w styczniu 2021 r.	
	(iv) Opracowanie planu komunikacji, który będzie wdrażany przez cały cykl programowania, dostosowany do różnych rodzajów beneficjentów RPO. Można go stworzyć na podstawie aktualnej strategii komunikacji RPO i wyników badania zaproponowanego w działaniu powyżej (iii). Ważne byłoby jednak konsultowanie przekazu z docelowymi beneficjentami.	II kw. 2021	Departament Zarządzania RPO/ Departament Sttrategii i Rozwoju	Partnerzy społeczno-gospodarczy		
	(v) Kontynuowanie dotychczasowych działań z zakresu programów szkoleniowych dla beneficjentów, w szczególności z modułem dotyczącym EFSIoraz w miarę zgłaszanych potrzeb aktualizowanie zakresu szkoleń podczas okresu programowania	Zadanie realizowane jest na bieżąco	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS,	Zainteresowani partnerzy społeczno-gospodarczy		
3. Optymalizacja cyklu wdrażania projektu i pomiar wydajności: Poprawa systemu wyboru projektów dzięki jasnemu planowi i zoptymalizowanemu harmonogramowi naborów	(i) Opracowanie jasnego planu kryteriów wyboru projektów uwzględniającego zasady, uzasadnienia i poziomy odniesienia	Po 2020 roku (po zatwierdzeniu programu)	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Instytucje Pośredniczące Departament Strategii i Rozwoju	Beneficjenci		

Wspieranie innowacyjnego wyboru projektów Zapewnienie skutecznego pomiaru wydajności poprzez monitorowanie i ewaluację projektów, a także wdrażanie RPO	(ii) Ulepszenie systemów pomiaru wyników projektu poprzez poprawę gromadzenia danych i systemów informatycznych i/lub uzupełnienie istniejących narzędzi gromadzenia danych mechanizmami jakościowymi (np. ankietami, badaniami ewaluacyjnymi itp.), by poprawić system pomiaru wydajności projektu. Do rozważenia: opracowanie lub dostosowanie wskaźników, aby lepiej mierzyć wyniki. Korzystanie z istniejących grup (np. Zespół Ekspercki ZWRP lub Forum EFS) lub stworzenie specjalnej sieci z urzędnikami z innych RPO i krajowymi PO, aby regularnie wymieniać się dobrymi praktykami w zakresie oceny, monitorowania i kontroli.	Po 2020 roku (po zatwierdzeniu programu)	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju / Departament Zarządzania RPO	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Biuro Odwołań, Biuro Rzecznika Funduszy Europejskich, Biuro Certyfikacji		
	(iii) Wypracowanie standardów szkolenia zawodowego/kwalifikacji dla osób oceniających oraz kryteriów dotyczących procesu wyboru osób oceniających	Okres po 2020 roku (po zatwierdzeniu programu)	Departament Zarządzania RPO/ Ministerstwo Inwestycji I Rozwoju (na bazie doświadczeń z Platformy EFS)	Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Deoartament Strategii i Rozwoju, Instytucje Pośredniczące		

Wyzwanie nr 3: Warunki ramowe						
Cel	**Działanie**	**Terminy**	**Aktorzy odpowiedzialni**	**Zaangażowani interesariusze**	**Rezultaty**	**Kamienie milowe (opcja)**
1. Podołanie uciążliwym regulacjom i częstym zmianom legislacyjnym Zminimalizowanie wpływu obciążeń administracyjnych i unikanie opóźnień w ocenie	i) Opracowanie i przekazanie jasnego oraz realistycznego planu naborów, aby ułatwić jego odbiór, uniknąć lub ograniczyć wpływ "szczytów" i "dolin" na obciążenie pracą.	III kwartał 2021	Departament Zarządzania RPO	Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Instytucje Pośredniczące		
Stopniowe zmniejszanie awersji do ryzyka poprzez nabory lub procesy pilotażowe	ii) Rozpoczęcie oceny przed zakończeniem naboru (w przypadku konkursów otwartych).	2021 (pierwsze nabory w perspektywie finansowej 2021-2027)	Departament Zarządzania RPO	Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, Instytucje Pośredniczące		
2. Poprawa zdolności do korzystania z innowacyjnych narzędzi finansowania UE: Obranie strategicznego podejścia do korzystania z innowacyjnych narzędzi finansowania poprzez wybór jednego lub dwóch i skoncentrowanie się na nich przez	(i) Współpraca z innymi krajowymi IZ i/lub przedstawicielami lubelskiego ZIT w celu opracowania i zapewnienia spójnego podejścia do stosowania krajowych lub regionalnych wytycznych dotyczących korzystania z ZIT, w oparciu o przepisy i wytyczne	2021	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS, zaangażowani w ZIT		

określony czas (np. ZIT)	ustanowione w tej dziedzinie na następny okres programowania, zwłaszcza jeśli takie wytyczne będą niejasne lub nieobecne w następnej Umowie Partnerstwa.					
	(ii) Opracowanie programów szkoleniowych lub warsztatów dla IP i beneficjentów na temat korzyści z realizacji projektów partnerskich i integrujących różne fundusze. Te programy / warsztaty powinny zostać opracowane w oparciu o informacje zwrotne od odbiorców docelowych i powinny zostać uwzględnione w planach komunikacji / szkoleń.	Po 2020 roku	Departament Zarządzania RPO, Departament Wdrażania EFRR, Departament Wdrażania EFS,	Partnerzy społeczno-gospodarczy, Instytucje Pośredniczące		
3. Ustanowienie wielopoziomowego dialogu, aby lepiej komunikować się i promować perspektywy	(i) Aktywny udział IZ w grupach (istniejących i ewentualnie nowo tworzonych) stanowiących sieć przeznaczoną do	Po 2020 roku (kontynuacja obecnych działań)	Związek Województw RP, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Funkcjonujące w kraju Instytucje Zarządzające		

regionalne w prawodawstwie i tworzeniu przepisów: Mówienie jednym głosem w sprawie wyzwań stojących przed IZ w odniesieniu do zasad, przepisów i obciążeń administracyjnych.	określania wspólnych wyzwań i komunikowania ich władzom krajowym i unijnym w negocjacjach, procesach legislacyjnych, regulacyjnych i innych procesach ustalania decyzji		(regularne spotkania IZ)			
Zapewnienie bardziej spójnej interpretacji zasad i kryteriów w celu zwiększenia przewidywalności i stabilności systemu.	(ii) Udział IZ w istniejących grupach, które dokonają przeglądu wpływu proponowanego prawodawstwa (ocena wpływu regulacji na operacje IZ i wdrażanie EFSI na szczeblu regionalnym), zidentyfikują sprzeczności i zaproponują rozwiązania.	Po 2020 roku (kontynuacja obecnych działań)	Związek Województw RP, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Funkcjonujące w kraju Instytucje Zarządzające		

Diagnoza potencjału administracyjnego IZ RPO WL

OECD przeprowadziło misje w październiku 2018 r. i w maju 2019 r., podczas których odbyły się spotkania i warsztaty z przedstawicielami IZ RPO WL, instytucji pośredniczących, beneficjentów oraz władz krajowych i regionalnych. Omawiano wiele obszarów dotyczących działań i praktyk Instytucji Zarządzającej. Dotyczyło to wszystkich wymiarów ram diagnostycznych OECD. W wielu przypadkach zidentyfikowano również szanse, które mogą sprawić, że IZ będzie bardziej skuteczna w obecnym i przyszłym okresie programowania.

Kluczową siłą IZ RPO WL jest wiedza instytucjonalna zgromadzona przez pracowników na poziomie operacyjnym przez ponad 15 lat wdrażania EFSI i instrumentów finansowania przedakcesyjnego. Pracownicy IZ rozwinęli dogłębną wiedzę na temat procesów i operacji zarządzania EFSI, chociaż mogło się to odbyć kosztem bardziej strategicznego spojrzenia na to, w jaki sposób EFSI łączy się z szerszym rozwojem regionalnym. Istotny jest elastyczny krajowy punkt widzenia na programowanie europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, który pozwala IZ na pewną autonomię w dostosowywaniu niektórych procedur do potrzeb biznesowych. Istnieją dobre relacje między komórkami, z możliwością poprawy przepływów komunikacyjnych w zakresie programowania. Beneficjenci są entuzjastycznie nastawieni do współpracy z IZ. Zauważają oni, że z czasem IZ stała się bardziej wrażliwa i dostosowana do ich potrzeb.

Planowanie strategiczne, ustalanie priorytetów i koordynacja mają zasadnicze znaczenie dla efektywnych procesów inwestycyjnych, a IZ RPO WL aktywnie rozwinęła strategiczne podejście do opracowania RPO na okres programowania 2014-2020. Na przykład podjęto wysiłki, aby zapewnić, że regionalne dokumenty strategiczne (np. strategia rozwoju regionalnego, plan zagospodarowania przestrzennego itp.) wzajemnie się uzupełniają, oraz by wyrazić priorytety RPO w sposób międzysektorowy, identyfikując je za pomocą multidyscyplinarnych grup roboczych z przedstawicielami różnych departamentów Urzędu Marszałkowskiego. Ponadto Lubelskie opracowuje podejście ukierunkowane terytorialnie na wdrażanie RPO, przeprowadzając dogłębną analizę różnic wewnątrzregionalnych w celu zidentyfikowania najbardziej odpowiednich projektów dla konkretnych podregionów i opracowania listy pomysłów na projekty z potencjałem na największy wpływ na strategię rozwoju regionalnego.

Zaangażowanie interesariuszy, w tym aktywna komunikacja z interesariuszami wewnętrznymi (rząd) i zewnętrznymi (np. beneficjentami, społeczeństwem obywatelskim, sektorem prywatnym itp.) pomaga nie tylko zapewnić odpowiedni kierunek strategiczny, ale także może budować wsparcie dla dużych i małych projektów inwestycyjnych. IZ zadbała o utworzenie punktów informacyjnych w całym regionie i dostarczenie aktualnych informacji o dostępnym wsparciu. Pracowała również nad budowaniem pozytywnego wizerunku wokół projektów finansowanych przez UE. W dalszej perspektywie można wzmocnić aktywność w tym obszarze poprzez zapewnienie włączenia interesariuszy na każdym etapie procesu programowania i opracowanie bardziej formalnego planu komunikacji.

Warunki ramowe są szczególnie trudne, ponieważ często IZ ma ograniczone możliwości podejmowania bezpośrednich działań w celu wprowadzenia zmian. IZ RPO określiła

szereg mocnych stron, które działają na jej korzyść, w tym doświadczenie urzędników, oraz przydatność zasobów infrastruktury i sprzętu do ich wsparcia. Ponadto elastyczność, z której korzystają IP, w ustanawianiu ich struktury organizacyjnej, ułatwia wdrażanie programów na tym poziomie. W tym zakresie pojawiła się także możliwość uwzględnienia specyfiki regionalnej w odniesieniu do wydatków EFS. Wszystkie te cechy mogą pomóc IZ w radzeniu sobie z najbardziej palącymi wyzwaniami ramowymi omówionymi poniżej, takimi jak wykorzystanie doświadczenia beneficjenta i poprawa koordynacji z Ministerstwem Inwestycji i Rozwoju oraz Komisją Europejską w celu wprowadzania zmian.

Te mocne strony wraz z rozpoznanymi możliwościami są atutami Instytucji Zarządzającej. Powinno się je rozwijać i stosować przy projektowaniu oraz wdrażaniu RPO WL na lata 2021-2027. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę niektóre z kluczowych wyzwań, które zostały zidentyfikowane w ramach procesu diagnostycznego, szczególnie w obszarach zarządzania ludźmi i organizacją, planowania strategicznego i wdrażania oraz warunków ramowych.

Poniższa tabela zawiera przegląd wyzwań, które są pogrupowane zgodnie z ramami diagnostycznymi OECD. Dalsza część diagnozy ma rzucić więcej światła na obszary wyzwań i bardziej szczegółowo opisać cele i zadania określone w Planie działań, które zostały dostosowane do potrzeb IZ.

Tabela 1: Podsumowanie wyzwań dla IZ RPO WL

Obszar 1 Zarządzanie ludźmi i organizacją	Obszar 2 Planowanie strategiczne i wdrażanie	Obszar 3 Warunki ramowe
Uczenie się i rozwój	**Strategiczne podejście do programowania i ustalania priorytetów**	**Praca w warunkach ograniczeń regulacyjnych**
(i) Brak skutecznej i angażującej strategii uczenia się i rozwoju powiązanej z celami organizacyjnymi z naciskiem na rozwój kompetencji (ii) Szkolenie jest dekretowane odgórnie i postrzegane jako korzyść, a raczej nie jako podstawowa działalność rozwojowa (iii) Nieskuteczne struktury wspierające naukę i rozwój oraz ograniczona koordynacja na poziomie zarządczym	(i) Krótkoterminowe, odgórne podejście do programowania strategicznego orazpriorytetów RPO i powiązanych inwestycji (ii) Niewystarczające zaangażowanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w proces programowania i ustalania priorytetów (iii) Niezdolność do znalezienia równowagi między potrzebą przestrzegania zasad technicznych a potrzebą uwzględnienia priorytetów inwestycyjnych odzwierciedlających potrzeby regionalne	(i) Częste zmiany przepisów i ustawodawstwa krajowego wpływają na realizację RPO
Elastyczność pracowników	**Koordynacja i angażowanie interesariuszy**	**Ograniczone wytyczne i małe możliwości wykorzystania innowacyjnych narzędzi finansowania UE**
(i) Powielanie podobnych wysiłków w departamentach funduszowych (ii) Brak komórki zajmującej się strategią zarządzania siłą roboczą i analizą procesów biznesowych (iii) Brak struktury umożliwiającej ponowne rozmieszczenie talentów między różnymi komórkami	(i) Brak regularnej koordynacji z innymi departamentami UMWL (ii) Nieskuteczny lub niewystarczający dialog z rządem krajowym i Komisją Europejską na temat ustalania celów, instrumentów i ustalania priorytetów (iii) Słaby system komunikacji oraz koordynacji z IP i beneficjentami (np. gminami, prezdsiębiorcami, społeczeństwem obywatelskim)	(i) Ograniczone wytyczne i ograniczone możliwości wykorzystania innowacyjnych narzędzi finansowania zmniejszają szanse, jakie one oferują
Ścieżki kariery	**Cykl realizacji projektu i pomiar wydajności**	**Wykorrzystanie wielopoziomowego dialogu dla oddziaływania na zmiany**
(i) Niejasne kryteria awansu i arbitralny system zarządzania wynikami (ii) Brak możliwości mobilności wewnętrznej lub "rozciągania zadań" (iii) Proces rekrutacji nie przyciąga szerokiej puli kandydatów i nie sprawdza kompetencji specjalistycznych	(i) Struktura naborów nie jest zoptymalizowana (ii) Proces naboru może ograniczać możliwości innowacji (iii) Pomiary wydajności i systemy wskaźników mogą być nieadekwatne lub nieodpowiednie dla RPO (iv) Wyniki monitorowania i ewaluacji nie są adaptowane w dalszej poprawie wykorzystywania EFSI	(i) Silniejsze prezentowanie regionalnych wyzwań i punktu widzenia IZ w systemie wdrażania może być konieczne (ii) Zasady i kryteria wobec projektów nie zawsze pozostają konsekwentnie interpretowane, co prowadzi do niestabilności i ograniczonej przewidywalności w systemie

Wyzwanie 1: System zarządzania ludźmi i organizacją – zbliżenie oczekiwań do rzeczywistości

Pracownicy IZ potwierdzają, że działają tracąc szerszą perspektywę całym procesie zarządzania EFSI. Choć technicznie kompetentni w swoich dziedzinach, pracownicy niemal wszystkich komórek koncentrują się na kwestiach na poziomie zadań, a nie na opracowywaniu i udoskonalaniu rozwiązań ukierunkowanych na wyniki. Część problemu postrzega się jako pochodzącą z zewnątrz, taka jak napięte terminy wydatkowania ustalone przez Komisję Europejską. Niemniej jednak istnieje możliwość zwiększenia wydajności w obszarach umiejętności, planowania kariery i struktury organizacyjnej.

Nadrzędnym wyzwaniem jest to, że różne systemy w IZ są zdeformowane w takim stopniu, że „otrzymują A, mając nadzieję na B". Nagroda odnosi się do czegoś szerszego niż tylko nagrody materialne, takie jak premie pieniężne. Ramy te są użytecznym sposobem sprawdzenia, w jaki sposób ludzie, struktury i systemy w IZ przyczyniają się do absorpcji EFSI i osiąganych wyników. Poza tym część struktur i systemów w IZ milcząco akceptuje lub aktywnie sprzyja zachowaniom, które nie prowadzą do efektywnej absorpcji EFSI. Istnieje czytelna różnica między oczekiwaniami a faktycznymi osiągnięciami..

Tabela 2. Luka „oczekiwana-rzeczywistość" dotycząca systemów, ludzi i procesów decyzyjnych

IZ liczy na…	Lecz często kończy się na…
Umiejętności	
Personel z powszechną umiejętnością radzenia sobie z niejednoznacznościami, rozwiązywaniem problemów i współpracy z wieloma interesariuszami	Personel, który jest ekspertem w zakresie zasad określających sposób działania władz lokalnych
Identyfikacja i przyjęcie najlepszych praktyk z IP i innych instytucji	Sztywne przestrzeganie istniejących procedur
Zdolność do ponownego rozmieszczenia talentów tam, gdzie jest to konieczne, aby poradzić sobie ze szczytami obciążenia	Personel z głęboką wiedzą specjalistyczną w jednym obszarze zarządzania EFSI kosztem innych umiejętności
Struktura organizacyjna	
Innowacyjne myślenie, aby elastycznie reagować na potrzeby "na dole" organizacji	Brak zdolności do podejmowania ryzyka
Zaangażowaną i zmotywowaną siłę roboczą	Personel skupiający się na tylko jednym aspekcie wydajności, tj. spełniający cele dotyczące wydatków (premie)
Równomierny przepływ pracy przez cały rok	Braki w koordynacji w zakresie ogłaszania naborów i przygotowywania IP i Beneficjentów, co prowadzi do szczytów i spadków w przepływie pracy
Ścieżki kariery	
Gromadzenie wiedzy instytucjonalnej i dzielenie się dobrymi praktykami	Uznaniowa i odgórna identyfikacja potrzeb szkoleniowych
Szerokie grono wykwalifikowanych kandydatów	Minimalne wysiłki i brak propozycji wartości dla pracowników
Efektywne zarządzanie talentami	Niespójne planowanie wykorzystania siły roboczej i drenaż mózgów

Na przykład podczas wywiadów z pracownikami w IZ wielu uważało, że filozofia leżąca u podstaw zarządzania EFSI w regionie lubelskim polega na tym, że „nie należy marnować ani grosza unijnych pieniędzy". Jest to ważny cel, ale w praktyce może mieć również niezamierzone konsekwencje, takie jak nadmiernie obciążony różnymi procesami system weryfikacji wniosków i dokumentów. Ponieważ pracownicy IZ otrzymują indywidualne premie, aby zachęcić do działań ograniczających liczbę kosztownych błędów, racjonalnym rozwiązaniem jest dla nich skupienie się na wyczerpującym sprawdzaniu dokumentacji w obszarze ich odpowiedzialności – prawdopodobnie kosztem zapewnienia, że pieniądze są wydawane tak skutecznie, jak to możliwe. Innymi słowy, IZ ma nadzieję, że personel może

zaprojektować swoją pracę, mając szerszą perspektywę głównego celu (rozwój regionalny), ale wdrożył stosunkowo jednowymiarowy system motywacyjny (premie pieniężne), który zachęca do zachowania, które prowadzi ich do przyjęcia dość jednowymiarowego podejścia do ich pracy.

Zarządzanie ludźmi i organizacją – cel 1: Uczenie się i rozwój

- Brak skutecznej strategii uczenia się i rozwoju zawodowego
- Szkolenie jest odgórne i postrzegane jako korzyść, a nie podstawowa działalność rozwojowa
- Nieskuteczne struktury wspierające uczenie się i rozwój oraz ograniczona koordynacja na poziomie zarządzania

Personel IZ ma odpowiednie umiejętności do wykonywania swoich zadań. W typowym cyklu naborów zadania te obejmują planowanie i ogłaszanie naborów, ocenę wniosków, zarządzanie umowami, przetwarzanie i ocenę odwołań oraz kontrolę i sprawozdawczość. Złożoność zarządzania funduszami UE wymaga jednak szerszej perspektywy i zakresu kompetencji zawodowych, które nie są sprawdzane podczas rekrutacji ani systematycznie rozwijane poprzez formalne szkolenia lub programy edukacyjne.

Intensywność obciążenia pracą i wyczerpujący proces weryfikacji dokumentów pozostawiają pracownikom niewiele czasu na rozważenie, w jaki sposób mogą wykorzystać swoje doświadczenie jako praktycy, aby zrealizować strategiczne cele programu. Ale nawet jeśli mieliby taką możliwość, większość zgromadzonej wiedzy instytucjonalnej jest związana z procesem – „sposobem, w jaki należy to robić" – zamiast wykorzystywać tematyczną / sektorową wiedzę specjalistyczną lub podejście strategiczne.

W IZ RPO WL pracownicy współpracują z beneficjentami oraz szeregiem zewnętrznych ekspertów i instytucji. Z wywiadów jasno wynikało, że zaangażowanie tych interesariuszy w bardziej skuteczny sposób i na wcześniejszym etapie zmniejszyłoby obciążenie administracyjne na dalszym etapie, ale zaangażowanie i zarządzanie interesariuszami jest zestawem umiejętności, który wymaga udoskonalenia i nie jest traktowany priorytetowo, a zatem staje się dodatkiem do pracy niż podstawową kompetencją.

Instytucje publiczne coraz częściej angażują podmioty trzecie do świadczenia usług. Jest to podstawowy aspekt europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, w którym IZ deleguje odpowiedzialność w niektórych obszarach na IP i beneficjentów. Dla regionu lubelskiego istnieje możliwość doskonalenia umiejętności i kompetencji, celem zapewnienia możliwości projektowania, nadzorowania i zarządzania takimi relacjami, aby projekty były spójne z szerszymi celami programu.

Urzędnicy państwowi i rząd coraz częściej muszą przekraczać granice organizacyjne, aby sprostać założonym wyzwaniom. Wymaga to konkretnych umiejętności, dotyczących łączenia ludzi, animowania współpracy, rozwijania wzajemnego zrozumienia, a także silnych umiejętności przywódczych, aby ułatwić zmianę tradycyjnych kanałów komunikacji. W IZ RPO WL efektywne przywództwo ma kluczowe znaczenie dla likwidowania ograniczeń.

Umiejętności określone przez OECD w zakresie sprawnej służby cywilnej

Ramy kwalifikacji służb cywilnych OECD określają cztery obszary odnoszące się do konkretnych zadań i umiejętności wymaganych do skutecznego funkcjonowania administracji. W kontekście IZ RPO WL te cztery obszary są użytecznym sposobem na określenie niektórych istniejących wąskich gardeł:

1. Analiza i doradztwo w zakresie realizowanej polityki

Urzędnicy współpracują z wybranymi oficjelami w celu informowania o rozwoju polityki. Jednak nowe technologie, rosnąca liczba badań mających znaczenie dla polityki oraz różnorodność perspektyw obywatelskich, wymagają nowych umiejętności w celu skutecznego i terminowego doradztwa.

2. Świadczenie usług i angażowanie obywateli

Urzędnicy współpracują bezpośrednio z obywatelami oraz korzystającymi z usług publicznych. Wymagane są nowe umiejętności, aby urzędnicy mogli skutecznie angażować obywateli, gromadzić pomysły i współtworzyć lepsze usługi.

3. Zawieranie umów

Nie wszystkie usługi publiczne są dostarczane bezpośrednio przez urzędników. Organy rządu/samorządu coraz częściej angażują podmioty trzecie do świadczenia usług. Wymaga to umiejętności projektowania, nadzorowania i zarządzania umowami z innymi organizacjami.

4. Zarządzanie sieciami

Administracja i urzędnicy powinni przekraczać granice organizacji, aby sprostać złożonym wyzwaniom. Wymaga to umiejętności mobilizowania, współpracy i rozwijania wspólnego zrozumienia poprzez komunikację, zaufanie i wzajemne zaangażowanie.

Cel 1: Uczenie się i rozwój w celu wspierania wdrażania RPO

- **Zbudowanie bardziej strategicznego podejścia do inicjatyw uczenia się i rozwoju**

Wywiady z pracownikami IZ wykazały powszechne pragnienie większej liczby szkoleń, w szczególności w zakresie zmian legislacyjnych i regulacyjnych oraz zmian na szczeblu krajowym i europejskim. Chociaż jest to z pewnością ważna obserwacja, opracowanie bardziej strategicznego podejścia do uczenia się i rozwoju wiązałoby się z umieszczeniem takich modułów w kontekście szerszych i bardziej długoterminowych inicjatyw, a także skupiłoby się na kompetencjach przekrojowych i wielu umiejętnościach omówionych powyżej-zestawów, takich jak planowanie strategiczne i zarządzanie komunikacją z interesariuszami. Ważne byłoby, aby skonsultować się ściśle z odpowiednimi jednostkami w Urzędzie Marszałkowskim, takim jak Departament Organizacyjno-Prawny, w celu usytuowania tych inicjatyw w kontekście wszelkich szerszych programów nadzorowanych przez Urząd Marszałkowski.

Działanie (i) – Powołanie grupy roboczej w zakresie uczenia się i rozwoju

Chociaż formalna odpowiedzialność za szkolenia już istnieje w obecnej strukturze IZ, celem tej grupy byłoby zaangażowanie szerszej grupy pracowników obejmujących szczeble zarządzania i operacyjne w rozpoczęcie dialogu na temat tego, jakiego rodzaju

umiejętności i kompetencje „Instytucji Zarządzającej przyszłości" mogłyby być przydatne, żeby działać skuteczniej w okresie po 2020 r. Grupa ta mogłaby spotykać się regularnie w celu przedstawienia projektu wizji wymaganych umiejętności i kompetencji osobom decyzyjnym w UMWL w określonym terminie.

Działanie (ii) – Przeprowadzenie przeglądu umiejętności

Celem utworzenia powyższej grupy nie jest wymyślanie koła na nowo ani lekceważenie wiedzy i kompetencji, które pracownicy IZ już posiedli. Opracowanie długoterminowej wizji strategicznej na rzecz szkoleń i rozwoju oznacza ustalenie opartego na danych zrozumienia, jakie umiejętności i kompetencje pracownicy czują, że posiadają i które z nich chcieliby rozwijać. Biorąc pod uwagę znaczną presję czasową, której już doświadczyła IZ, narzędzie do samooceny byłoby użytecznym sposobem dla pracowników na konstruktywne określenie własnych założeń dotyczących ich umiejętności i kompetencji.

Istniejąca ocena kompetencji pracowników przeprowadzana co dwa lata obejmuje element samooceny (format 180 stopni). Istnieje możliwość rozszerzenia zakresu tego procesu poprzez przetestowanie zewnętrznych ram samooceny, takich jak ramy kompetencyjne Komisji Europejskiej i towarzyszące narzędzie samooceny. Celem nie jest wskazanie luk w umiejętnościach poszczególnych pracowników, ale uzyskanie całościowego zrozumienia, w jaki sposób złożoność zarządzania EFSI może być wspierana przez bardziej ukierunkowane i zróżnicowane interwencje szkoleniowe w ramach szerszej wizji strategicznej uczenia się i rozwoju zawodowego. Poszczególni pracownicy mogą samodzielnie oceniać swoje kompetencje i wykorzystywać wyniki do omawiania ze swoimi przełożonymi planu uczenia się i rozwoju dostosowanego do ich potrzeb. Ponadto narzędzie zapewnia funkcjonalność do agregowania wyników dla IZ jako całości, co mogłoby zostać wykorzystane w szerszej wizji strategicznej uczenia się i rozwoju. Komisja Europejska wskazała, że jest gotowa wesprzeć wykorzystanie tego narzędzia w lubelskiej IZ.

Inwentaryzację umiejętności można również zastosować do przeglądu istniejących w IZ opisów stanowisk i zakresów obowiązków. Określając luki w umiejętnościach na poziomie organizacji (a nie indywidualnie), IZ może dostosować opisy stanowisk, aby odpowiednio kierować kandydatów o poszukiwanych umiejętnościach lub położyć większy nacisk na określone obszary / zestawy umiejętności. Kluczową kwestią jest dostosowanie: opis stanowiska dla kandydatów powinien jasno opisywać stanowisko i podkreślać konkretne umiejętności wymagane do wykonywania tej pracy w sposób kompetentny. Inwentaryzacja umiejętności może być użyta w tym przypadku jako przydatna „lista sprawdzająca", aby zapewnić, że rekrutacja, wysiłki związane z uczeniem się i rozwojem są ukierunkowane na umiejętności, które przyczyniają się do osiągnięcia celów IZ.

REALIZACJA: W dniu 18 września 2020 roku Marszałek Województwa Lubelskiego wydał Zarządzenie w sprawie „Regulaminu oceny okresowej pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie", które będzie podstawą do dalszych prac związanych z tym działaniem.

Działanie (iii) – Opracowanie planu uczenia się i rozwoju

Jednym z najczęściej formułownych postulatów przez pracowników podczas spotkań w Lublinie było zwiększenie liczby szkoleń. Opisana powyżej grupa robocza i spis umiejętności ma na celu stworzenie struktury i podstawy do opracowania planu nauki i rozwoju. IZ planuje opracowanie planu szkoleniowego obejmującego okres jednego roku, z możliwością rozszerzenia horyzontu na okres programowania po 2020 roku.

Opracowanie takiego planu powinno być zgodne z wizją strategiczną tego, co plan ma osiągnąć. Jeśli plan odnosi się do „jak", wizja powinny jasno określać „dlaczego".

Opracowanie planu nie jest bezcelową czynnością. Dzięki realistycznemu i pragmatycznemu planowi uczenia się, kierownictwo miałoby więcej wskazówek i kontekstu do przydzielania celów edukacyjnych swojemu personelowi oraz instrument do omawiania wydajności pracy. Personel na poziomie operacyjnym może uzyskać dostęp do planu i wizji strategicznej, aby zrozumieć, w jaki sposób ich umiejętności i kompetencje mogą ewoluować i pomagać w karierze i rozwoju osobistym.

Kadra kierownicza w IZ ma kluczową rolę do odegrania jako organizatorzy i orędownicy takich inicjatyw edukacyjnych i rozwojowych. Stanowią również kluczową grupę, która powinna brać udział i korzystać ze szkoleń. Muszą oni zapewnić zachowanie i przekazanie wiedzy instytucjonalnej oraz zaangażować pracowników w utrzymanie ciągłości usług i dostosowanie do planowania strategicznego. Wymaga to unikalnego zestawu kompetencji, które można rozwiązać za pomocą dostosowanych szkoleń.
REALIZACJA: W styczniu 2020 został utworzony plan podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników UMWL, który na dalszym etapie może ulegać modyfikacjom i rozszerzeniom.

Działanie (iv) – Pilotażowy program wprowadzający

Powszechnie przytaczanym powodem opóźnień jest czas potrzebny nowym pracownikom na dostateczne zapoznanie się z procesami i systemami w celu skutecznego działania. Istniejąca służba przygotowawcza ma na celu zapewnienie, że nowi pracownicy są wyposażeni w minimalny poziom wiedzy tematycznej. Niemniej jednak rozmowy z pracownikami sugerowały, że wskazane byłoby rozszerzenie zakresu egzaminu, aby zapewnić bardziej odpowiednie przygotowanie.

REALIZACJA: W 2019 roku do dotychczasowego zakresu służby przygotowawczej dołączono blok dotyczący funduszy europejskich – obecnie jest to 90-minutowy wykład, który w pierwszej części przekazuje ogólną wiedzę o FE na lata 2014-2020, programach krajowych oraz roli UMWL we wdrażaniu środków zewnętrznych. W drugiej części referowany jest RPO WL 2014-2020, ogólne ramy i założenia na nową perspektywę oraz działania w okresie pandemii COVID-19.

Działanie (v) – Program mentorski

Opierając się na powyższym programie wprowadzającym, IZ może chcieć dokonać przeglądu wykorzystywanych dotąd rozwiązań mentorskich, aby upewnić się, że są one odpowiednie. Pracownicy IZ zdobyli znaczące doświadczenie, które czasem gubi się, gdy personel zmienia miejsce pracy. Mentoring to sposób na budowanie pamięci instytucjonalnej i rozwijanie młodych talentów. Biorąc pod uwagę trudności, z jakimi boryka się IZ w rekrutacji i szkoleniu kandydatów, mentoring może odgrywać cenną rolę w transferze wiedzy i integracji organizacyjnej. Można przewidzieć, że będzie to kontynuacja programu wprowadzającego dla nowych pracowników lub rozwiązanie dla obecnych pracowników.

Działanie (vi) – Organizacja serii regularnych spotkań przeglądowych dla kierownictwa w celu omówienia bieżących wyzwań w zakresie uczenia się i rozwoju

Regularna komunikacja między kierownictwem oraz ocena inicjatyw edukacyjnych i rozwojowych są kluczem do budowania zaufania do programu nauczania. Spotkania z zainteresowanymi stronami w Lublinie sugerowały, że kierownicy często nie byli pewni, jak przydzielić miejsca na programy szkoleniowe (niektórzy odwoływali się do zasady

zezwalającej tylko dwóm pracownikom z tego samego stanowiska na uczestnictwo w szkoleniach), a sami pracownicy postrzegali szkolenie jako przyjemną przerwę od pracy pod wysokim presją, a nie jako coś, co dodało osobistej i zawodowej wartości. Regularne spotkania pomogłyby kierownictwu zrozumieć, w jaki sposób można zaspokoić potrzeby szkoleniowe ich zespołu dzięki strategicznej wizji uczenia się i rozwoju, a takie kompleksowe podejście umożliwiłoby pracownikom przekazywanie informacji zwrotnych na temat tego, co działa, a co nie działa.

REALIZACJA: Od III kwartału 2020 r. organizowane są cykliczne spotkania kierownictwa DZ RPO z kierownictwem pozostałych departamentów UMWL zaangażowanych we wdrażanie RPO WL 2014-2020 oraz instytucji pośredniczących.

Zarządzanie ludźmi i organizacją – cel 2: Elastyczność pracowników

- Personel zarządzany w równoległych strukturach w zależności od funduszu, co prowadzi do powielania wysiłków
- Brak komórki odpowiedzialnej za strategię zatrudnienia lub analizę procesów decyzyjnych
- Brak struktury do ponownego rozmieszczenia talentów między funduszami

Projekty EFRR i EFS są zarządzane równolegle przez niemal identyczne struktury. Praca jest podzielona na tyle, że niewielu pracowników ma czas na przyjęcie strategicznej i systemowej perspektywy lub wprowadzanie innowacji w ramach swoich ról. W trakcie rozmów pojawiały się głosy, że istniało poczucie, że niektórzy pracownicy przenoszą się do innych miejsc, co pogłębia niedobory kwalifikacji.

W UMWL istnieje Oddział Kadr, ale zwykle koncentruje się na stosowaniu procedur administracyjnych, a nie na strategii skoncentrowanej na ludziach lub zarządzaniu talentami. Niewiele jest dowodów na kompleksową i wybiegającą w przyszłość strategię zarządzania zasobami ludzkimi w celu identyfikacji, przyciągania, rozwijania i zatrzymywania talentów w perspektywie długoterminowej. Brak elastyczności siły roboczej był wielokrotnie podkreślany podczas wywiadów z zainteresowanymi stronami.

Wywiady przeprowadzone w Lublinie podkreśliły, że mobilność wewnętrzna w ramach IZ może zostać poprawiona w celu lepszego dopasowania przepływów pracy do dostępnego personelu. Mobilność wewnętrzna odnosi się tutaj do krótkoterminowego oddelegowania personelu z jednej komórki do drugiej, zarówno w ramach funduszy, jak i pomiędzy nimi (EFRR i EFS) w instytucji zarządzającej. Zdobycie wsparcia od kierownictwa wyższego szczebla to pierwszy krok w kierunku zbudowania solidnego i elastycznego systemu ułatwiającego mobilność wewnętrzną. Jeden z ankietowanych pracowników przyznał, że choć idea mobilności może rzeczywiście przyczynić się do złagodzenia obciążenia pracą i poprawy wydajności, problemem jest to, że ktoś musi podjąć decyzję o zastosowaniu takich inicjatyw.

Nie są dostępne dane, które pomogłyby określić, jak dużym problemem jest tak zwany „drenaż mózgów” czy długotrwałe zatrzymywanie pracowników na jednym stanowisku. Niemniej jednak jasne jest, że skuteczne mechanizmy mobilności powinny być czynnikiem przyczyniającym się do szerszej motywacji i zaangażowania w ramach instytucji.

Cel 2: Elastyczność pracowników

► Opracowanie strategicznej wizji poprawy mobilności i zdolności adaptacyjnych pracowników

Przeprowadzone w Lublinie wywiady z zainteresowanymi stronami pokazały, że można poprawić wewnętrzną mobilność w ramach IZ. Mobilność wewnętrzna rozumiana jest jako krótkoterminowe oddelegowanie personelu z jednej komórki do drugiej, zarówno w ramach funduszy, jak i pomiędzy nimi (EFRR i EFS) w instytucji zarządzającej. Miałoby to dwie główne korzyści. Po pierwsze, mobilność wewnętrzna byłaby użytecznym sposobem motywowania i angażowania pracowników poprzez oferowanie im nowych możliwości. Po drugie, mobilność wewnętrzna ma potencjał, aby pomóc IZ radzić sobie ze szczytami obciążenia w różnych okresach w ciągu roku. Mobilność wewnętrzna uczyni IZ bardziej elastyczną w kontekście okresu programowania po 2020 r. Celem jest łatwiejsze przemieszczanie personelu, aby sprostać pojawiającym się wyzwaniom, a jednocześnie stworzyć podstawy dla bardziej ustrukturyzowanego systemu ścieżek kariery obejmującego mobilność poziomą i pionową.

Zarządzana prawidłowo mobilność wewnętrzna może przynieść korzyści pracownikom i kierownictwu. Od strony zarządzania krótkoterminowe przydzielanie pracowników do różnych komórek mogą pomóc złagodzić problemy spowodowane nierównomiernym przepływem pracy i/lub rotacją pracowników. Dla pracowników wewnętrzny program mobilności zapewniłby możliwości poznania innych części IZ i mógłby dostarczyć interesujących nowych wyzwań. Ponadto taki program mógłby zostać wykorzystany do przyciągnięcia potencjalnych kandydatów, którzy poszukują wymagającej pracy nastawionej na rozwój. Jednak każdy program mobilności musi być starannie opracowany, aby zminimalizować ryzyko związane ze stresem i wypaleniem personelu, rozwojem personelu (ponieważ pracownicy przenoszący się do nowego obszaru będą potrzebowali czasu na zapoznanie się z pracą) oraz ryzyka integralności, takiego jak konflikty interesów.

~~*Działanie (i) – Stworzenie grupy roboczej na wyższym poziomie zarządzania*~~

~~Uzyskanie wsparcia od kierownictwa wyższego szczebla w UMWL jest pierwszym krokiem w kierunku sprawdzenia, czy istniejąca struktura organizacyjna jest odpowiednia do celów na okres po 2020 roku. Przedstawiciele UMWL, dyrektorzy departamentów w ramach IZ, instytucje pośredniczące i beneficjenci mogą być włączani do tego procesu. Ta grupa może czerpać ze spostrzeżeń innych IZ i przeglądać sugestie kadry kierowniczej dotyczące ulepszeń w zakresie ich uprawnień. Grupa robocza mogłaby wspierać inicjatywy odgórne i zachęcać do oddolnych innowacji i pomysłów.~~

~~Jest oczywiste, że istnieje bogate doświadczenie i wgląd w to, jak IZ działa. To działania zawsze może jednak zostać ulepszone. Całodzienne warsztaty prowadzone przez OECD w celu opracowania tego planu wskazywały, że nie brakuje pomysłów, ale brak jest struktury umożliwiającej systematyczne przedstawianie takich pomysłów i ich operacjonalizację. Grupa robocza na wyższym szczeblu kierowniczym może coś zmienić. Jednakże grupy robocze będą skuteczne tylko wtedy, gdy będą wspierane przez zaangażowanie całej IZ oraz wykażą gotowość do rozważenia nowych pomysłów wykraczających poza dotychczasowe ramy.~~

~~*Działanie (ii) – Przeprowadzenie procesu mapowania organizacyjnego*~~

~~Wywiady z zainteresowanymi stronami i personelem IZ w Lublinie ujawniły frustrację z powodu zbyt dużego natężenia pracy i/lub zbyt małej liczby pracowników, aby poradzić sobie ze skokami obciążenia w różnych odstępach czasu w całym cyklu programowania. Celem tego działania jest lepsze zrozumienie, w jaki sposób struktury organizacyjne wpływają na programowanie oraz czy w IZ istnieją konkretne obszary, które mogłyby~~

~~skorzystać z krótkoterminowego programu mobilności pracowników. Potencjalne narzędzia mogą obejmować zaangażowanie zewnętrznego podmiotu do przeprowadzenia formalnej analizy sieci organizacyjnej. To ankieta, która ma na celu zrozumienie, w jaki sposób pracownicy współpracują ze sobą codziennie. Celem jest określenie wzorców komunikacji i kluczowych funkcji, które działają jako kanały lub bariery dla przepływu informacji. Dane mogą być analizowane i wykorzystywane do informowania o zmianach w strukturze organizacyjnej w celu dostosowania kluczowych procesów do realiów codziennego programowania. Narzędzie Komisji Europejskiej TAIEX REGIO PEER 2 PEER można również wykorzystać do ułatwienia wizyt studyjnych u innych IZ, które przeszły usprawnienia organizacyjne, aby wyciągnąć wnioski z ich doświadczeń.~~

~~Jednym z rezultatów procesu mapowania organizacyjnego może być lepsze zrozumienie, które jednostki w IZ mogłyby skorzystać z krótkoterminowego programu mobilności, w ramach którego pracownicy IZ z innych komórek podejmują oddelegowanie w innej komórce. Jest to omówione bardziej szczegółowo w działaniach (iii) i (iv).~~

Działanie (iii) – Stworzenie puli talentów pracowników, którzy byliby zainteresowani wsparciem realizacji innych działań IZ poprzez spis umiejętności lub bazę osób deklarujących zainteresowanie

Określenie działania w zakresie mobilności wewnętrznej wynika z wywiadów z zainteresowanymi stronami przeprowadzonych w październiku 2018 r. Panowało powszechne przekonanie, że sekwencjonowanie działań programowych oznacza, żeróżne części IZ doświadczają presji w różnych porach roku. Mobilność – ułatwiająca przeniesienie pracowników tymczasowo do różnych zespołów – może być jednym ze sposobów na sprostanie temu wyzwaniu. Jak wspomniano powyżej, mobilność mogłaby przynieść korzyści funkcjonalne, pozwalając IZ na łatwiejsze przemieszczanie personelu w celu sprostania szczytom obciążenia pracą. Ponadto może dać kierownictwu potężne narzędzie do rozwoju, które pomoże pracownikom rozwijać się zawodowo, poruszając się raczej poziomo niż wyłącznie poprzez awanse.

Cennym pierwszym krokiem byłoby lepsze zrozumienie przez IZ, którzy pracownicy mają umiejętności i kompetencje – oraz motywację – do wspierania realizacji innych działań IZ. IZ mogłaby ogłosić zaproszenie dla osób chętnych, któremu towarzyszyłaby kampania informacyjna dla kierowników, aby zachęcić ich do umożliwienia swoim pracownikom wzięcia udziału.

Personel, który osiągnie minimalny próg – na przykład osiągnie określony poziom w narzędziu samooceny Komisji Europejskiej – może zostać „wstępnie wybrany" do zadań związanych z mobilnością wewnętrzną. Pracownicy, którzy nie osiągną minimalnego progu, mogą zgłosić swoje zainteresowanie odpowiednim szkoleniem, aby zbudować wymagane umiejętności / kompetencje.

Działanie (iv) – Pilotażowy program mobilności

W dalszej kolejności, w sytuacji dysponowania przez kierownictwo pulą kandydatów do mobilności wewnętrznej, można ustanowić pilotaż na małą skalę o ściśle określonych parametrach dotyczących czasu trwania, rezultatów, szkoleń itp. Utworzenie systemu nawet na małą skalę zależy od ostrożnego sekwencjonowania działania i skutecznej komunikacji między aktorami, zarówno w ujęciu horyzontalnym jak i wertykalnym. Motywowanie do mobilności wewnętrznej ma kluczowe znaczenie: pracownicy muszą być w stanie dostrzec korzyści płynące zarówno dla nich, jak i dla IZ jako całości.

IZ powinna jednak uważnie zastanowić się, w jaki sposób może zachęcać do mobilności wykraczającej poza wewnętrzną motywację pracowników. Innymi słowy, musi istnieć powód, dla którego pracownicy chcą uczestniczyć w krótkoterminowym oddelegowaniu. IZ mogłaby dokonać przeglądu narzędzi, którymi dysponuje, aby zachęcić do mobilności w ramach IZ. Na przykład pracownicy zaangażowani w mobilność mogliby skorzystać z dodatkowego szkolenia lub dostępu do inicjatyw mentorskich lub wziąć pod uwagę taką mobilność podczas oceny wyników. Ustanowienie nagrody finansowej może być trudne technicznie i może przynieść niekorzystne skutki. Ostatecznie to motywacja pracowników musi być czynnikiem decydującym o wymianie (wymaga to przychylności i wsparcia).

REALIZACJA: Obecnie w strukturze IZ RPO i podległych jej jednostek podejmowane są punktowe działania w zakresie mobilności wewnętrznej. W IV kwartale 2020 r. niektórzy pracownicy WUP zostali oddelegowani do pracy w LAWP celem przyspieszenia oceny wniosków składanych w ramach konkursu w działaniu 3.7 dla przedsiębiorstw, które ucierpiały w wyniku pandemii COVID-19.

Zarządzanie ludźmi i organizacją – cel 3: Ścieżki kariery

- Niejasne kryteria awansu i arbitralny system zarządzania wynikami
- Brak możliwości mobilności wewnętrznej czy rozwijanie wyznaczonych zadań
- Proces rekrutacji nie przyciąga szerokiej puli kandydatów

Zagadnieniem, które powtarzało się podczas wywiadów z zainteresowanymi stronami, był brak jasności w obszarze ścieżek kariery. Według rozmówców część kierownictwa stanowiły osoby mianowane drogą decyzji politycznej. Niezależnie od indywidualnych zdolności osób z UMWL, upolitycznienie jest zasadniczo postrzegane jako przeszkoda w pomyślnym rozwoju administracyjnym (Verheijen, 2007 [3]). W przypadku pracowników IZ na poziomie operacyjnym istnieje niewielka motywacja do awansu zawodowego, a zatem niewielka motywacja do skoncentrowania się na rozwiązywaniu problemów poza bezpośrednią odpowiedzialnością. Wywiady z pracownikami w IZ podkreśliły system charakteryzujący się trudnościami w rekrutacji i szkoleniu nowo przybyłych. Według rozmówców siła robocza składała się zasadniczo ze stosunkowo płaskiej hierarchii na poziomie operacyjnym i upolitycznionej kadry kierowniczej wyższego szczebla. Wprawdzie płaska hierarchia ułatwia zamianę ludzi na zasadzie „jeden do jednego", ale oznacza to również, że według części pracowników niektórzy „siedzą przez lata w tej samej pozycji". Co więcej, stanowiska nie są zróżnicowane: w niektórych jednostkach może być wielu pracowników o takich samych lub podobnych stanowiskach, jedyną różnicą jest czas spędzony przez nich w IZ. Wpływa to na takie kwestie jak szkolenie, ponieważ niektórzy kierownicy nie chcą wysyłać pracowników na szkolenia z obawy, że mogą wzbudzić niechęć do podobnie wykwalifikowanych kandydatów, którzy nie zostali wybrani. Zbieranie danych ilościowych nie wchodziło w zakres wywiadów, ale istniało wyraźne przekonanie, że dla wielu pracowników awans zawodowy nie był priorytetem.

Przejrzyste ścieżki kariery są ważną częścią przyciągania, motywowania i utrzymania personelu. Pracownicy, którzy są świadomi swojej pozycji i mają jasne zrozumienie, co jest potrzebne, aby „przejść na wyższy poziom", są bardziej skłonni do wprowadzania innowacji w obszarze własnej odpowiedzialności. Zazwyczaj czują się bardziej zaangażowani, jeśli uważają, że ich pracodawca troszczy się o ich rozwój i zapewniają

możliwości osiągnięcia osobistych celów zawodowych, które są zgodne z misją organizacyjną (SHRM, n.d.[4]).

Typowe elementy solidnej polityki kadrowej obejmują:

- Ustanowienie sprawiedliwych, wykonalnych i konsekwentnie zarządzanych zasad i procedur awansu. Obejmuje to ustanowienie zasad dotyczących publikowania - lub nie publikowania - dostępnych ofert pracy oraz ich treści jak i harmonogramu ogłoszeń.
- Ułatwianie awansu w swoich organizacjach poprzez zapewnienie pracownikom coachingu kariery, pomaganie kierownictwu w opracowaniu jasnych kryteriów wyboru i łagodzenie skutków dla osób niewybranych do awansu.
- Pomaganie nowo awansowanym pracownikom w sprawnym przejściu na wyższe stanowisko.
- Pomaganie niewybranym do awansu pracownikom w dalszym zwiększaniu ich umiejętności w oczekiwaniu na przyszłe możliwości w organizacji (SHRM, n.d.[4]).

Jeśli chodzi o wydajność, strategia wynagrodzeń związanych z wydajnością (wypłata premii) powinna być umiejscowiona w kontekście jasnego procesu oceny wyników w ramach szerszej strategii zarządzania wydajnością. Badania OECD wykazały, że jeśli nagrody są powiązane z jednym elementem w wydajności pracowników, to z czasem wysiłki pracowników zostaną skierowane na niego kosztem innych elementów (OECD, 2005[5]).

Cel 3: Ścieżki kariery

► **Opracowanie ścieżki kariery z przejrzystymi kryteriami i powiązanymi celami uczenia się i rozwoju**

Rozwój ścieżek kariery polega na wyjaśnianiu „oferty" pracownikom w zakresie ich rozwoju zawodowego. Poprzednie badania OECD dowodziły, że dzięki lepszemu przywództwu i zarządzaniu oraz bardziej elastycznemu i zindywidualizowanemu zarządzaniu zasobami ludzkimi, organizacje publiczne mogą stworzyć warunki do przyciągnięcia i utrzymania odpowiedniego rodzaju talentu do budowania służby cywilnej potrzebnej w przyszłości (OECD, 2016[6]).

Wszystkie działania w tej części mają na celu zapewnienie pracownikom i kierownictwu większej ilości informacji i jasności, w jaki sposób mogą rozwijać się zawodowo. Cele 1 i 2 miały na celu usprawnienie myślenia o tym, w jaki sposób nauka i rozwój mogłyby lepiej dostosować się do celów organizacyjnych, oraz wyposażenie IZ w większą elastyczność w przemieszczaniu personelu w celu radzenia sobie z szczytowymi obciążeniami. Niniejszy cel wnika głębiej w kluczowe procesy, które można poddać przeglądowi i wykorzystać w bardziej strategiczny sposób.

Działanie (i) – Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników

Spotkania z zainteresowanymi stronami w Lublinie pokazały dobrą wolę podmiotów w całym systemie IZ i poza nim w celu poprawy zarządzania EFSI i kierowania ich do beneficjentów. W celu poprawy planowania kariery i ścieżek kariery ankieta pracownicza byłaby pragmatycznym sposobem zarządzania, aby lepiej zrozumieć, jakie aspekty pracownicy lubią lub nie lubią, a także jakie aspekty są dla nich ważne / nieistotne. Na przykład pracownicy mogą lubić pewne elementy ich zatrudnienia, takie jak stabilność

umowy, ale dla niektórych może to nie być tak ważne jak możliwość nauki i rozwoju. Chociaż obszerne zmiany w ścieżkach kariery są prawdopodobnie nierealne, uzyskanie lepszych danych na temat tego, czego pracownicy – i różne grupy pracowników, takie jak millenialsi, bardziej doświadczeni pracownicy itp. – oczekują od swojego pracodawcy, może uwypuklić aspekty, które IZ / UMWL są w stanie zrealizować.

REALIZACJA: We wrześniu i październiku 2020 r. została przeprowadzona wśród pracowników IZ RPO ankieta satysfakcji i zaangażowania, która została opracowana w wyniku współpracy OECD i DZ RPO; jej treść była konsultowana z wyznaczonymi przedstawicielami pozostałych departamentów zaangażowanych we wdrażanie RPO WL 2014-2020 oraz Departamentem Organizacyjno-Prawnym.

Działanie (ii) – Przegląd działania zarządzania wydajnością

Chociaż IZ nie ma możliwości przeprojektowania systemu zarządzania wydajnością jednostronnie, działanie to wynika z przekonania, że kierownictwo może czuć się ograniczone w dyskusjach dotyczących zarządzania wydajnością, ponieważ ma zbyt mało wskazówek do dyspozycji i zbyt mało narzędzi do nagradzania dobrych wyników oraz sprostania niesatysfakcjonującym rezultatom. W związku z tym IZ mogłaby dokonać przeglądu wytycznych udzielanych pracownikom i kierownikom, aby zwiększyć przejrzystość sposobu podejmowania decyzji dotyczących przyznawania premii. Dla tego efektu , kierownictwu można zapewnić specjalne szkolenie w formie warsztatowej, w jaki sposób radzić sobie z potencjalnie trudnymi lub wrażliwymi przypadkami oraz jak zapewnić informację zwrotną.

Wywiady z zainteresowanymi stronami sugerują, że system dodatkowych premii ustanowiony w 2018 r. w celu ułatwienia wdrożenia zasady N+3 zadziałał dobrze. Jednak płaca związana z wynikami jest tylko jednym z elementów skutecznego systemu zarządzania wydajnością. Właściwe zarządzanie wydajnością zależy od wielu powiązanych ze sobą aspektów, takich jak zdrowy przepływ komunikacji między personelem a kierownikiem oraz dodatkowe niepieniężne zachęty, takie jak ścieżki kariery i nauki oraz rozwoju.

Działanie (iii) – Przegląd dokumentów dotyczących rozwoju kariery

Wywodząc się z powyższego działania, IZ mogłaby zbadać, w jaki sposób pracownicy mają dostęp do przejrzystych informacji na temat możliwości rozwoju kariery. Wywiady z zainteresowanymi stronami wykazały, że pracownicy uznali, że decyzje dotyczące awansu i dostęp do niektórych kursów szkoleniowych były oparte na stosunkowo subiektywnych decyzjach kierownictwa, a nie na jasnych i przejrzystych kryteriach. W związku z tym działanie to ma na celu zapewnienie powszechnego zrozumienia polityk związanych z rozwojem kariery i personelem oraz zarządzaniem, a także określenie, jakie informacje można z pożytkiem przekazać pracownikom, a także jakie narzędzia należy wykorzystać do osiągnięcia tego celu. Pytanie dotyczące zrozumienia przez pracowników kryteriów awansu i / lub narzędzi dostępnych dla nich w celu rozwoju zawodowego można zadać w ramach ankiety wśród pracowników w działaniu *(i)* powyżej.

Działanie (iv) – Stworzenie ankiety dla odchodzących pracowników

To działanie ma na celu uporządkowanie procesu w celu zgromadzenia danych w bardziej systematyczny sposób. Wraz z budowanym z upływem czasu podejściem opartym na dowodach IZ miałaby większy wgląd w to, jakie aspekty swojej polityki zatrudnienia mogłaby potencjalnie dostosować, aby zatrzymać pracowników. Podczas spotkań w Lublinie w październiku 2018 r. pojawiły się głosy, że duże obciążenie pracą, niska

równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz niepewne perspektywy rozwoju kariery przyczyniły się do decyzji niektórych pracowników o odejściu z IZ.

By wdrożyć to działanie, nawet w przypadku stosunkowo niewielkiej rotacji personelu, IZ mogłaby przeanalizować zalety ankiety online oraz wywiadu osobistego lub telefonicznego, a także wpływ, jaki miałby czas badania na udzielanie odpowiedzi. Optymalnie byłoby, gdyby osoba odpowiedzialna za kompilowanie, analizowanie i przedstawianie wniosków dotyczących dalszych działań opierała się na zebranych danych. Spostrzeżenia wygenerowane przy tym działaniu można zweryfikować w połączeniu z badaniem satysfakcji pracowników, o którym mowa w działaniu *(i)*.

Działanie (v) – Przebudowanie działań rekrutacyjnych

Wywiady z pracownikami w Lublinie zwróciły uwagę na trudności w rekrutacji i szkoleniu nowych pracowników. Liczba aplikujących kandydatów spada, a integracja nowych pracowników jest trudna, częściowo z powodu braku ustrukturyzowanego programu wprowadzającego (omówionego w Celu 1 powyżej). Działanie to nie polega jedynie na identyfikacji nowych sposobów dotarcia do kandydatów – poprzez media społecznościowe, targi, prezentacje uniwersyteckie, wymiany pracowników z innymi polskimi IZ itp. – ale koncentruje się na wskazywaniu korzyści płynących z pracy w IZ. Równolegle IZ mogłaby rozważyć, w jaki sposób opisy stanowisk mogłyby zostać zmienione w celu zwiększenia liczby aplikacji, a także w jaki sposób można dostosować rozmowy rekrutacyjne i testy, spełniając jednocześnie odpowiednie wymogi prawne. Działanie będzie podejmowane w przypadku, jeśli rekrutacja w oparciu o BIP będzie nieskuteczna.

Wyzwanie 2: Planowanie strategiczne i koordynacja – Niekompletne podejście strategiczne

Drugim zidentyfikowanym głównym problemem są luki w strategicznym podejściu do planowania i wdrażania RPO – szczególnie w zakresie działania strategicznego i ustalania priorytetów. RPO WL 2014-2020 określa, w jaki sposób każda z jego czternastu osi priorytetowych przyczynia się do realizacji strategii UE na rzecz inteligentnego, zrównoważonego wzrostu i osiągnięcia spójności gospodarczej i społecznej oraz integracji terytorialnej. Istotny jest także związek między każdym działaniem RPO, priorytetem inwestycyjnym i alokacją finansową a odpowiednimi częściami innych dokumentów (np. Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020, Umowa Partnerstwa, Strategia Europa 2020 oraz krajowe strategie sektorowe). EFSI powinny być przydzielane tak, by można było osiągnąć cele wyższego szczebla oraz cele regionalne. W przyszłości ważne będzie zapewnienie, że te związki będą nadal wzmacniane, szczególnie po wprowadzeniu dokumentu, który zastąpi Strategię Europa 2020.

Nie ma jednak strategicznych wskazówek, w jaki sposób określić, czy zamierzona alokacja środków lub zidentyfikowane inwestycje w ramach osi priorytetowych są najbardziej skuteczne dla osiągnięcia celów rozwoju regionalnego w zrównoważony sposób. To z kolei wpływa na ustalanie priorytetów dla inwestycji. Ponadto na priorytety inwestycyjne mogą mieć wpływ władze związane z odrębnymi dokumentami strategicznymi, których cele są wspierane przez wydatki RPO, dodając dodatkową złożoność prac IZ przy rozważaniu, które inwestycje mogą najskuteczniej odpowiadać na regionalne potrzeby. Chociaż pełnienie roli zbioru wytycznych strategicznych może nie być rolą RPO (w rzeczywistości jest to na przykład rola strategii rozwoju regionalnego), istnieje potrzeba skutecznych wytycznych strategicznych, aby zapewnić, że IZ ma wytyczoną jasną ścieżkę do podążania i odwoływania się w czasie całego procesu wdrażania RPO i procesu inwestycyjnego.

Planowanie strategiczne i wdrożenie – cel 1: Programowanie strategiczne i ustalanie priorytetów

- Krótkoterminowe, odgórne podejście do programowania strategicznego i ustalania priorytetów
- Niewystarczające zaangażowanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w proces programowania i ustalania priorytetów
- Niezdolność do znalezienia równowagi między potrzebą przestrzegania procedur a potrzebą rozważenia i podjęcia działań w związku z priorytetami inwestycyjnymi odzwierciedlającymi potrzeby regionalne

Cel 1: Bardziej strategiczne podejście do planowania RPO

Pomimo wysiłków IZ zmierzających do zapewnienia zgodności między RPO a dokumentami strategicznymi wyższego szczebla, istnieje rozdźwięk między planowaniem strategicznym funduszy a ich realizacją. Tendencja polega na skupieniu się na działaniach krótkoterminowych, tj. wykorzystaniu funduszy zgodnie z wytycznymi technicznymi, a nie na długoterminowym obrazie strategicznym, tj. inwestycjach w sposób, który najbardziej skutecznie przyczyni się do rozwoju regionu. Sytuację pogarsza fakt, że niektóre strategie kluczowe dla ustalenia priorytetów RPO jak strategia rozwoju województwa czy

regionalna strategia innowacji nie są jeszcze zaaktualizowane. Oznacza to, że istnieje ryzyko rozbieżności między tym, co jest potrzebne na poziomie regionalnym, a tym, co jest ustalane na poziomie krajowym, zwłaszcza jeśli region spieszy się z programowaniem i przyznawaniem funduszy.

Ogólnie rzecz biorąc, priorytety są ustalane w procesie odgórnym, pochodzącym z poziomu centralnego, w oparciu o wpływ, jaki mają osiągnąć. Priorytety działań i inwestycji wydają się być częściej ustalane z uwzględnieniem kwestii technicznych i wymogów ustanowionych przez UE, takich jak koszty kwalifikowalne, wyodrębnianie i przegląd śródokresowy w oparciu o ramy wykonania, a nie względy strategiczne związane z regionalnymi potrzebami i zdolnościami. Ustalanie priorytetów i skuteczne działanie w ich ramach wymaga owocnej koordynacji i komunikacji w ramach IZ oraz między IZ a innymi interesariuszami EFSI, łącznie z samorządem (tj. różnymi departamentami UMWL), rządem krajowym i Komisją Europejską, a także IP i beneficjentami.

Wreszcie, istnieją strategiczne luki w wyborze i ocenie projektów, a także w monitorowaniu i ewaluacji RPO (tj. sposobie, w jaki IZ monitoruje postępy względem ustalonych celów, aby zrozumieć, czy poszczególne priorytety inwestycyjne działają zgodnie z oczekiwaniami, i określić, czy konieczna jest jakakolwiek regulacja). Na przykład kryteria oceny projektów są stosowane w celu spełnienia wymogów formalnych, ale niekoniecznie w celu oceny potencjalnego lub faktycznego wpływu strategicznego danego projektu.

Biorąc pod uwagę następny okres programowania, IZ może rozważyć szereg działań mających na celu wsparcie bardziej strategicznego podejścia do planowania i wdrażania RPO.

Działanie (i) – Przeszkolenie urzędników z IZ i na temat planowania strategicznego i regionalnej polityki rozwoju

Aby w dalszym ciągu wspierać zdolności IZ w zapewnianiu dostosowania RPO do strategii na poziomie europejskim, krajowym i regionalnym, szkoląc IZ i innych urzędników Urzędu Marszałkowskiego w planowaniu strategicznym i procesach dotyczących polityki rozwoju regionalnego można zapewnić dodatkowy wgląd w sposób wspierania komplementarności i korzystania z RPO dla osiągnięcia synergii strategicznej. Taki program szkoleniowy może być modułowy lub dostosowany do różnych potrzeb i działań departamentu, a także obejmować kwestie planowania strategicznego, które pojawiają się również na poziomie operacyjnym. Zaangażowanie Departamentu Strategii i Rozwoju w szkolenie strategiczne byłoby cenne dla zapewnienia spójności w całym systemie. Taka działalność może również przyczynić się do lepszego zrozumienia pracy innych departamentów, a dyskusje w małych zespołach z nowymi pracownikami na temat planowania strategicznego i programowania mogą być również cenne, w tym w celu zwiększenia świadomości na temat systemu programowania.

Działanie (ii) – Zwiększenie zaangażowania wśród grup interesariuszy poprzez regularne forum wymiany opinii

Pomocne może być uruchomienie wielostronnego forum z przedstawicielami IZ, innych organów samorządu terytorialnego, a także IP i beneficjentów w celu dalszego budowania zaangażowania wśród grup interesariuszy RPO w procesie planowania strategicznego i programowania, w tym ustalania priorytetów. Jedną z opcji jest zorganizowanie grup roboczych, potencjalnie opartych na istniejących tematycznych grupach roboczych. Forum powinno obejmować wsparcie doradcze (ekspertów) w potrzebach rozwoju województwa lubelskiego na początku cyklu programowania, przedstawicieli samorządu województwa i

rządu krajowego, a także beneficjentów. Udział ekspertów może być uzależniony od potrzeb lub zapewniany *ad hoc*, w zależności od omawianych tematów. W ten sposób programowanie może uzyskać dodatkowy wgląd w potrzeby regionalne oraz zidentyfikować możliwości i ograniczenia związane z zaspokajaniem takich potrzeb.

REALIZACJA: Działanie jest realizowane poprzez działanie Tematycznych Grup Roboczych powołanych do zaprojektowania nowego programu regionalnego na perspektywę 2021-2027. Funkcjonuje 9 grup roboczych:

- Inteligentne Lubelskie,
- Środowisko,
- Efektywność energetyczna i gospodarka niskoemisyjna,
- Transport,
- Rynek pracy,
- Włączenie społeczne,
- Kultura i turystyka,
- Kształcenie/edukacja,
- Zintegrowany rozwój terytorialny.

Planowanie strategiczne – cel 2: Zapewnienie skutecznej koordynacji i zaangażowania interesariuszy

- Brak regularnej koordynacji z innymi komórkami UMWL
- Nieskuteczny i / lub niewystarczający dialog z rządem krajowym i Komisją Europejską w sprawie przepisów i wymogów administracyjnych
- Słaba komunikacja i koordynacja z IP i beneficjentami

Cel 2: Poprawa koordynacji i zaangażowania interesariuszy

Regularna koordynacja między IZ a innymi departamentami Urzędu Marszałkowskiego, a mianowicie Departamentem Strategii i Rozwoju, Departamentem Gospodarki i Wspierania Przedsiębiorczości, Departamentem Finansów, a także różnymi działami sektorowymi, takimi jak transport, cyfryzacja, rolnictwo, polityka zdrowotna i społeczna itp. jest konieczna dla zapewnienia skutecznego planowania i wdrażania RPO. Koordynacja ta mogłaby zostać ulepszona i należy rozważyć zapewnienie strategicznych i ukierunkowanych działań koordynacyjnych.

Ulepszona komunikacja i wymiana informacji między odpowiednimi instytucjami na szczeblu regionalnym, prowadzona przez Urząd Marszałkowski i IZ, może pomóc w lepszym zrozumieniu celów i priorytetów RPO, a także jego wyników. Ponadto jasna i regularna komunikacja i wymiana informacji ze szczeblem krajowym, jak również z Komisją Europejską, mogłyby pomóc zminimalizować wpływ nadmiernych i niejasnych regulacji, a także zapewnić synchronizację przyszłych prac i ustaleń na następny okres programowania. Skuteczna wymiana jest szczególnie ważna w celu zapewnienia,

żestrategie krajowe umożliwiają regionalnym IZ dostosowanie działań i inwestycji na poziomie regionalnym w taki sposób, aby odpowiadały lokalnym potrzebom.

Aktywne zaangażowanie IP i beneficjentów w całym cyklu inwestycyjnym – od celu i ustalania priorytetów po monitorowanie i ewaluację programu – ma kluczowe znaczenie dla bardziej terminowego i efektywnego wykorzystania środków funduszowych, a zatem powinno być priorytetem strategicznym. Będzie to wymagało skutecznej, dwukierunkowej wymiany informacji. Z jednej strony ważne jest rozpowszechnianie informacji przez IZ do IP i beneficjentów. Na podstawie opinii z ankiety z 2017 r. zasięg i formę komunikacji można poprawić, zapewniając jej dostępność, zrozumiałość i wystarczającą różnorodność, aby dotrzeć do maksymalnej liczby beneficjentów (Ramka 2). Z drugiej strony, równie ważne jest, by beneficjenci informowali o swoich potrzebach, wyzwaniach i przekonaniu, w jaki sposób IZ może im pomóc.

Ramka 1. Ankieta przeprowadzona przez IZ RPO wśród beneficjentów

Ankieta przeprowadzona przez IZ wśród wnioskodawców / beneficjentów w 2017 r. w zakresie procesu wyboru i oceny projektów RPO, pokazuje, że istnieje znaczna luka informacyjna. Na przykład organizowane przez IZ spotkania informacyjne wyjaśniają kwestie dotyczące wniosku o dofinansowanie i kryteriów wyboru, jednak tylko 27,6% wnioskodawców wiedziało o takich spotkaniach, a 15,6% brało w nich udział. Wnioskodawcy wskazali również, że informacje nie są dla nich w pełni dostępne i zrozumiałe. 28,7% respondentów za główny problem merytoryczny ich zastosowania uznało niezrozumiałą terminologię / złożoność treści.

Ponadto badanie wykazało, że napotkane problemy beneficjentów są zróżnicowane, co zwykle wynika ze specyfiki projektu i / lub kompetencji wnioskodawcy. Z tego powodu ogólne spotkania informacyjne i szkolenia mogą nie być wystarczające, co należy uzupełnić narzędziami pomagającymi wnioskodawcom w zindywidualizowany sposób.

Działanie (i) – Ustanowienie aktywnego i dynamicznego dialogu między interesariuszami dla wczesnej identyfikacji problemów wdrożenia RPO oraz opracowania wspólnych, innowacyjnych rozwiązań

Wprowadzenie perspektywy różnych podmiotów i sektorów do wdrażania RPO i zarządzania funduszami może pomóc w zidentyfikowaniu problemów i zagrożeń, zanim staną się one zbyt duże, jak również wspierać innowacyjne rozwiązania. Jedną z możliwości są grupy robocze szczebla regionalnego, składające się z przedstawicieli IZ, grup beneficjentów i ekspertów zewnętrznych, zorientowane na cele tematyczne RPO. Taka grupa robocza może być tożsama z grupą określoną w Celu 1, Działanie *(ii)*, której zadaniem jest wspieranie procesów strategicznych, w tym identyfikacja priorytetów inwestycyjnych, poprzez przeglądanie dokumentów diagnostycznych i strategicznych, monitorowanie i raportowanie na temat światowych trendów i rozpowszechnianie nowej wiedzy. Inną możliwością jest wzmocnienie i zbudowanie działań istniejących ośmiu Tematycznych Grup Roboczych, aby stały się one dynamicznymi organami dialogu w swoich obszarach. Wymagałoby to aktywnego zaangażowania wszystkich przedstawicieli, jasnego planu pracy i jasnego określenia odpowiedzialności.

REALIZACJA: Działanie jest realizowane poprzez działanie Tematycznych Grup Roboczych.

Działanie (ii) – Wzmocnienie formalnej koordynacji i komunikacji w ramach IZ oraz między odpowiednimi departamentami w ramach IZ poprzez regularne spotkania z jasną agendą

W UMWL możliwości spotkań różnych departamentów, przynajmniej na poziomie kierownictwa departamentu, mogą pomóc w utrzymaniu przepływu informacji między zespołami i budowaniu wiedzy instytucjonalnej w różnych sektorach i przedsięwzięciach. Zapewnia to także przejrzyste i przewidywalne środowisko pracy. Sformalizowany i regularny sposób prowadzenia spotkań (cotygodniowy, dwumiesięczny, miesięczny itd.), z przejrzystym programem, swobodną wymianą informacji, artykułowanymi kolejnymi krokami lub oczekiwaniami i odpowiedzialnością za podejmowanie decyzji, może ułatwić przepływ informacji i wymianę wiedzy w całej grupie podmiotów zaangażowanych w zarządzanie EFRR i EFS. Niedawno powołany Zespół Sterujący na poziomie kierownictwa wyższego szczebla IZ jest solidnym krokiem w kierunku poprawy wewnętrznej komunikacji IZ i może przejąć inicjatywę w zapewnianiu silniejszej i bardziej regularnej komunikacji i koordynacji z innymi departamentami Urzędu Marszałkowskiego. Proponowany Zespół Zadaniowy ds. programowania strategicznego jest dobrym rozwiązaniem dla zapewnienia takiej komunikacji na poziomie technicznym/administracyjnym.

REALIZACJA: Działanie jest realizowane poprzez funkcjonowanie Zespołu Sterującego ds. wsparcia procesu opracowania RPO WL na lata 2021-2027.

Działanie (iii) – Przeprowadzenie ankiety dla lepszego zrozumienia profilu beneficjentów, ich potrzeb, modelu postępowania, oczekiwań itp.

Przygotowując się do następnego okresu programowania, należy przeprowadzić analizę danych o beneficjentach (tj. kim są, w jaki sposób wykorzystują fundusze, ile itp.) – w tym tych, którzy nie korzystają z EFSI – w celu zrozumienia ich potrzeb. Badanie może obejmować wszystkie kategorie beneficjentów, od gmin, po powiaty i przedsiębiorstwa. Stanowiłoby to ważną bazę danych dla RPO w kontekście programowania i planowania naborów. Badanie można opracować za pomocą ankiety. Inicjatywa taka mogłaby zostać zainicjowana przez tematyczne grupy robocze, proponowany zespół zadaniowy i / lub kierowana przez Zespół Sterujący. Na dłuższą metę analiza ta może być aktualizowana okresowo lub w razie potrzeby, na przykład w połowie i końcu każdego okresu programowania. Takie ćwiczenie może być również pomocne w utrzymaniu dynamicznego profilu beneficjentów i wspieraniu komunikacji, a także wysiłków podejmowanych dla wdrażania EFSI.

REALIZACJA: Zadanie zostało zrealizowane poprzez przeprowadzenie „Badania ankietowego wśród potencjalnych wnioskodawców w zakresie ich zapotrzebowania na wsparcie w ramach perspektywy finansowej 2021-2027", z którego raport końcowy został opublikowany w styczniu 2020 r.

Działanie (iv) – Opracowanie planu komunikacji, który będzie wdrażany przez cały cykl programowania

Plan komunikacji miałby za zadanie określić, co beneficjenci mogą uzyskać z możliwości finansowania z EFRR / EFS. W tym celu powinno się używać prostego, codziennego języka, przy czym idealne byłyby komunikaty dostosowane do różnych rodzajów beneficjentów. Dostępność informacji ma podstawowe znaczenie i może być dostarczana za pośrednictwem różnorodnych i odpowiednich dla odbiorców kanałów (np. strony internetowej, mediów społecznościowych, materiałów drukowanych, osobistych kontaktów itp.). Plan ten można opracować w oparciu o strategię komunikacji RPO 2014-

2020, uwzględniając wyniki badania wymienionego w powyższym działaniu *(iii)*. Plan ten mógłby pomóc IZ lepiej ukierunkować komunikację z beneficjentami, a także wspierać IP w tym zakresie. Plan powinien zostać wprowadzony na początku okresu programowania.

Działanie (v) – Kontynuowanie działań szkoleniowych dla beneficjentów, z uwzględnieniem modułu dotyczącego EFSI

Regularne szkolenia skierowane do różnych grup beneficjentów już istnieją. Mogą one zostać uzupełnione o szkolenia lub warsztaty, które koncentrują się w szczególności na EFSI jako mechanizmie finansowania projektów lub możliwości, w celu zidentyfikowania funduszu najbardziej odpowiedniego dla ich projektu, różnych powiązanych procesów (od aplikacji do ewaluacji), procesów zamówień, wymaganej dokumentacji, ograniczeń prawnych itp. Na przykład beneficjenci sektora prywatnego często zwracają się do prywatnych firm konsultingowych, aby pomogły im przejść przez proces ubiegania się o finansowanie z UE. W odpowiedzi na to, IZ mogłaby opracować format wsparcia dla beneficjentów z sektora prywatnego lub mogłaby wspierać budowę sieci firm konsultingowych, które pomogą rozpowszechniać informacje w skuteczny i wydajny sposób. W przypadku gmin IZ i IP mogą potrzebować wsparcia, które będzie dostosowane do samorządów lokalnych, a także liderów społeczności lokalnych, ponieważ ich możliwości i lokalne wyzwania mogą się różnić. Moduł może zostać zaktualizowany w oparciu o zgłoszone potrzeby w okresie programowania.

Planowanie strategiczne – cel 3: Optymalizacja całego cyklu wdrażania projektu, od naboru po monitoring i ewaluację

- Struktura naborów nie są zoptymalizowane
- Proces naboru może ograniczać możliwości innowacji
- Pomiary wydajności i systemy wskaźników mogą być nieodpowiednie dla RPO
- Wyniki monitorowania i ewaluacji nie są adaptowane w celu dostosowania wykorzystania EFSI

Cel 3: Optymalizacja cyklu wdrażania projektu i pomiar wydajności

Istnieje możliwość optymalizacji podejścia IZ do planowania i ogłaszania naborów. Na początku okresu programowania 2014–2020 nabory zaplanowano na koniec 2017 r. i podkreślono cele programu w perspektywie średniookresowej, aby przygotować się do przeglądu śródokresowego w 2018 r. W pewnym stopniu takie podejście pozwala na pewien stopień elastyczności, ułatwiając IZ projektowanie naborów po 2018 r., które odzwierciedlają zmieniające się potrzeby regionalne lub zmiany w jego sytuacji społeczno-gospodarczej. Jednak koncentracja naborów i niewielka widoczność tego, co może nadejść w przyszłości – zwłaszcza w przypadku większych lub bardziej złożonych projektów – może przyczynić się do nieefektywnego wydatkowania środków przez IZ. Potencjał inwestycyjny gromadzi się na rynku w krótkim okresie czasu, co wywiera presję na podaż wykonawców (zbyt mało, aby zaspokoić popyt) i może prowadzić do zawyżonych prognoz kosztów przy ograniczonej konkurencji rynkowej i świadomości rynku, że sama IZ jest pod presją na wydawanie. Rezultatem może być to, że IZ przepłaca za realizację projektu i jednocześnie zmniejsza przyszłe możliwości wydatkowania.

Podejście IZ do naborów może ograniczać innowacyjne możliwości, nie tylko pod względem projektów, ale także w odniesieniu do instrumentów finansowych. Ogólnie rzecz biorąc, IZ organizuje nabory logicznie, co jest odzwierciedleniem pomyślnych

doświadczeń z przeszłości. Jednocześnie w tym okresie IZ zajmuje się nowymi priorytetami i celami, które mogą być realizowane przez różne rodzaje projektów i / lub zwracać się do nowych beneficjentów – w szczególności w odniesieniu do środków EFS. Może to oznaczać, że IZ musi z jednej strony mieć wiedzę o rynku i określonych branżach, a z drugiej zapewnić jasne wytyczne i komunikację zainteresowanym stronom. Proces ten wiąże się ze znacznym czasem i ryzykiem. Zdobycie wiedzy wymaga czasu i dodatkowego nakładu pracy. Istnieje ryzyko, że złożone wnioski są niewystarczającej jakości (lub jest ich za mało), co z kolei może spowodować opóźnienia. Aby ograniczyć to zagrożenie, IZ ma dobrze opracowany, uproszczony system przygotowania wniosków, który obejmuje studium wykonalności online oraz ustrukturazowany miejsca do uzupełnienia. Niezależnie wciąż ogłaszane są nabory w tradycyjnej formie w celu zapewnienia bieżącego wdrażania i spełniania ram wykonania. Choć potencjalnie jest to skuteczne, może ograniczyć liczbę wnioskodawców lub różnorodność projektów i nie odzwierciedla strategicznego podejścia do przyciągania beneficjentów.

W odniesieniu do praktyk monitorowania i oceny, system monitorowania RPO jest regulowany zarówno przepisami unijnymi, jak i krajowymi. Oba zestawy wytycznych zawierają wskaźniki monitorowania wyników, szczególnie na poziomie programu, projektu i na poziomie beneficjenta w przypadku projektów EFS. Na poziomie programu wskaźniki produktu i rezultatu są mierzone na podstawie informacji uzyskanych z poziomu projektu i odbiorców. Wskaźniki wyników strategicznych dla osi priorytetowych związanych z EFRR opierają się na danych statystycznych z poziomu województwa i każdej IP. Wskaźniki wyników długoterminowych związane z EFS są mierzone w badaniach ewaluacyjnych. Opracowano podręcznik wyjaśniający definicje i metody pomiaru dla wszystkich wskaźników w wytycznych krajowych i jest on regularnie aktualizowany w odpowiedzi na uwagi beneficjentów dotyczące jasności definicji lub problemów z pomiarami, które mogą pojawić się w trakcie realizacji projektów. Wreszcie, istnieje również ustalona metodologia wykorzystania wskaźników projektu do określenia wpływu projektów na cele strategiczne/programowe. Te z kolei są weryfikowane w ramach ocen skutków tworzących Plan Ewaluacji RPO WL 2014-2020. Pomimo wszechstronności tego systemu, można podjąć działania w celu jego dalszego udoskonalenia i przyjęcia bardziej strategicznego podejścia do mierników wydajności.

Poniższe działania mają pomóc rozwiązać ten problem. Warto również rozważyć możliwość wymiany między IZ, na przykład w odniesieniu do wspólnych problemów lub przeszkód w realizacji programów, sposobów, w jakie te podmioty na poziomie regionalnym i krajowym przezwyciężają te problemy. Tego rodzaju forum wymiany mogłoby zostać uruchomione na poziomie krajowym lub stanowić inicjatywę kierowaną przez Komisję Europejską w celu poszerzenia perspektywy zainteresowanych stron, otwierając wymianę na krajowe i regionalne IZ w całej Europie.

Działanie (i) – Opracowanie jasnego planu kryteriów

Opracowanie planu wyboru projektów z jasnymi kryteriami dla każdego działania, w tym z uzasadnieniami i kryteriami, mogłoby pomóc zoptymalizować realizację cyklu naborów. Może to być wspierane przez harmonogram naborów, który jest regularnie przekazywany odpowiednim zainteresowanym stronom (tj. IP i beneficjentom). Takie podejście mogłoby być pomocne nie tylko dla beneficjentów w przygotowywaniu wniosków, ale także dla urzędników IZ, aby mieli większą świadomość w kwestii przyszłych obciążeń. Może to również zwiększyć konkurencję na rynku. Do rozważenia w tym działaniu jest harmonizacja kryteriów wyboru projektów z wytycznymi krajowymi. Jedną z możliwości jest zaoferowanie ogólnych wskazówek lub zaleceń dotyczących sposobu reagowania na

kryteria. Biorąc pod uwagę obciążenie pracą, testowanie podejścia przy pomocy jednego lub dwóch naborów mogłoby dać wgląd w jego wartość. Należy zauważyć, że pracownicy zajmujący się planowaniem strategicznym, monitorowaniem i kontrolą, zarządzaniem finansami itp. powinni również być zaangażowani w dyskusję na temat tego planu, wykorzystując spostrzeżenia różnych jednostek, aby zapewnić, że plan wyboru projektu i harmonogram naborów może pomóc zwiększyć efektywność całego procesu programowania i wdrażania.

Działanie (ii) – Ulepszenie systemów pomiaru wyników

Oprócz wskaźników, które mierzą aspekty techniczne lub bezpośredni wpływ ekonomiczny projektów, mogą być potrzebne nowe lub dostosowane wskaźniki, które mogą oferować lepszy wgląd w warunki inwestycyjne, na przykład wskaźniki kondycji finansowej instytucji lub przedsiębiorstwa objętego wsparciem. Może to wymagać od IZ przeprowadzenia dodatkowych badań lub ewaluacji lub opracowania nowych narzędzi do gromadzenia danych. Jednym ze sposobów rozwiązania tego problemu, przynajmniej częściowo, jest ulepszenie systemu technologii informatycznych i wykorzystanie go do bardziej systematycznego gromadzenia danych na poziomie projektu, uzupełnionego badaniami jakościowymi. Zapewni to nie tylko wgląd w wyniki projektu – i ostatecznie RPO – ale także stworzy podstawy, które mogą być przyczynkiem do podejmowania decyzji na dużą i mniejszą skalę (np. w przypadku przyszłych negocjacji programowych i planowania strategicznego, a także projektowania naborów) oraz w średnim i długim okresie. Cenne okazać się może uzupełnienie tych działań siecią urzędników z innych RPO i krajowych programów operacyjnych w celu wymiany dobrych praktyk w zakresie pomiaru wyników, oceny projektu, oceny, monitorowania itp. Istniejące grupy, takie jak Zespół Ekspercki ds. Europejskiej i Krajowej Polityki Strukturalnej przez Związku Województw RP , można zmobilizować do regularnego omawiania tych kwestii, zamiast zakładania nowych grup. Wprowadzenie rozszerzonego systemu pomiaru wyników powinno być poprzedzone oceną szacunkowych kosztów, tj. obciążeniem administracyjnym, jakie może stanowić gromadzenie dodatkowych danych i sprawozdawczość, szczególnie dla beneficjentów (czego należy unikać), a także powinno uwzględniać ochronę danych wrażliwych.

Działanie (iii) – Wypracowanie standardów szkolenia zawodowego dla osób oceniających

Wydaje się również, że IZ nie ma motywacji i wystarczających zasobów, aby wzmocnić jakość oceny, zwłaszcza biorąc pod uwagę presję czasu. Rozpoczynane późno nabory wywierają presję na oceniających, ponieważ IZ ma tendencję do skracania czasu na ocenę, gdy odnotowywane jest opóźnienie. Jest to jeden ze sposobów na dotrzymanie postanowień harmonogramu, szczególnie w szczytowych okresach wydatków, np. koniec roku. Może to wpłynąć na jakość oceny, ponieważ oceniający doświadczają dużego obciążenia pracą w ograniczonym czasie (przy czym może istnieć pokusa wielkości ponoszonych kosztów nad doświadczeniem). Nie musi tak być, ponieważ istnieje dostęp do dobrze wyszkolonych ekspertów, na przykład za pośrednictwem Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, która oferuje dobre wynagrodzenie osobom oceniającym, a także jest związana z programami szkoleniowymi i rygorystycznym procesem selekcji. Można jednak zrobić więcej, aby zapewnić, że eksperci ds. oceny spełniają określony standard (w tym kompleksowe szkolenia z jasno określonymi warunkami wstępnymi lub bardziej atrakcyjne wynagrodzenie).

Wyzwanie 3: Warunki ramowe – działanie w ramach ograniczeń regulacyjnych

- Obciążenia administracyjne i częste zmiany w prawodawstwie wpływają na realizację RPO
- Ograniczone wytyczne i ograniczone możliwości wykorzystania innowacyjnych narzędzi finansowania UE
- Brak dialogu wielopoziomowego ogranicza zdolność IZ do wpływania na zmiany

Realizacja RPO ze swej natury jest wysoce technicznym procesem związanym z regulacjami europejskimi, krajowymi i regionalnymi. Istnieje szereg ograniczeń dla korzystania z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, w szczególności zasad, przepisów i procedur ustanowionych przez Unię Europejską i negocjowanych z państwami członkowskimi. W ramach tych warunków ramowych istnieją pewne praktyki ustanowione na poziomie IZ, takie jak harmonogram naboru i oceny, które mogą być zaadresowane, aby poprawić skuteczność zarządzania inwestycjami.

Warunki ramowe – cel 1: Zarządzanie uciążliwymi regulacjami i częstymi zmianami legislacyjnymi

Cel 1: Zarządzanie uciążliwymi regulacjami i częstymi zmianami legislacyjnymi

System zarządzania i kontroli programu jest ustalany na poziomie europejskim do stosowania na poziomie krajowym i regionalnym. Wiele IZ uznaje to za nadmierne obciążenie regulacyjne i widzi w tym główną przyczynę obciążeń administracyjnych związanych z wdrażaniem programu. Regulacje na szczeblu europejskim są często włączane do ustawodawstwa krajowego, dodając kolejną warstwę złożoności i tworząc dodatkowe pole do sprzecznych interpretacji. Ponadto częste zmiany w krajowych przepisach, a także opóźnienia w ich wdrażaniu znacząco i negatywnie wpływają na zdolność IZ do przyspieszenia wdrażania RPO, a także efektywnego wykorzystania funduszy. Prowadzi to zazwyczaj do tego, że IZ koncentruje się na zapewnieniu zgodności z różnymi ustalonymi przepisami i wymogami, a także procesami oceny. W efekcie Lubelskie, podobnie jak wiele innych regionów, stosuje podejście polegające na minimalizowaniu ryzyka, szczególnie przy naborach, a także przy wyborze i ocenie projektów.

Działania (i, ii) – Opracowanie jasnego planu naborów i rozpoczęcie oceny przed zakończeniem naboru

Harmonogramy naborów nie są płynnie rozłożone w czasie, co może wpływać na obciążenie personelu. Ma to również wpływ na pracę osób oceniających, które mają do czynienia z dużą liczbą ocen, których należy dokonać w krótkim czasie. Może to znacznie obniżyć jakość procesu oceny projektu. Aby rozwiązać ten problem, plan naborów, o którym mowa w Wyzwaniu 2, Cel 3, Działanie *(i)* – ulepszenie kryteriów planu wyboru projektów – może być cenny, ponieważ może zapewnić płynność naborów i uniknąć lub złagodzić wpływ szczytów i dolin na obciążenie pracą. Jednym ze sposobów rozwiązania tego problemu byłoby rozpoczęcie oceny przed zakończeniem naborów (w przypadku konkursów otwartych), kiedy to możliwe. Warto również pozyskać informacje o procesach oceny, wyzwaniach i sukcesach z innych RPO, a także programów na poziomie krajowym.

Jest to obszar, w którym sieć IZ może być szczególnie cenna. Działania te można należy zaprojektować do wdrożenia w okresie po 2020 roku.

Warunki ramowe – cel 2: Ograniczone wytyczne i zdolności do korzystania z innowacyjnych narzędzi finansowania

Cel 2: Poprawa zdolności do korzystania z innowacyjnych narzędzi finansowania

Zdarza się, że ustawodawstwo krajowe jest sprzeczne z oczekiwaniami UE, co utrudnia IZ pełne wykorzystanie nowych możliwości lub innowacji. Przykładem są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne. Ten stosunkowo nowy instrument ma na celu ułatwienie inwestycji w różnych jurysdykcjach (np. obszarach metropolitalnych), wśród gmin (tj. współpraca międzygminna) lub w obrębie obszaru funkcjonalnego. Oferują one również IZ możliwość inwestowania w więcej niż jednej osi priorytetowej. W kontekście RPO Lubelskie ZIT są wykorzystywane do wspierania projektów ukierunkowanych na efektywność energetyczną, rewitalizację Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego, cyfryzację, transport, edukację i ochronę bioróżnorodności. ZIT mają być potężnymi i skutecznymi narzędziami inwestycyjnymi oraz mechanizmami pomagającymi władzom lokalnym w doskonaleniu współpracy. Zostały również pozytywnie przyjęte przez urzędników i beneficjentów. Jednak IZ ma trudności z pełnym ich wykorzystaniem. Częściowo dlatego, że na poziomie krajowym istnieje niewiele informacji dotyczących ich wdrażania, ale również dlatego, że prawodawstwo nie pozwala gminom, które podpisały umowę o współpracy (ale nie są stowarzyszone jako podmiot prawny), na posiadanie statusu prawnego. Może to stanowić przeszkodę w lepszym wykorzystaniu ZIT. Oczekuje się, że instrument ZIT zostanie wykorzystany w następnym okresie programowania, zgodnie z zasadami określonymi w przyszłej Umowie Partnerstwa.

Działania (i, ii) – Stworzenie silniejszych mechanizmów wspierających wykorzystanie nowych narzędzi finansowania UE w okresie programowania 2021–2027

Przewiduje się, że zastosowanie ZIT w województwie lubelskim, a także w całej Polsce, wzrośnie w okresie programowania 2021-2027, przynajmniej częściowo z powodu ram ZIT wprowadzonych w projekcie Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030. Po przyjęciu Strategia wprowadzi lub wymusi ustanowienie przepisów i wytycznych dotyczących wdrażania programów, które prawdopodobnie zawierać będą komponent ZIT. Aby zapewnić spójne podejście do stosowania wytycznych w kraju i na terenie województwa lubelskiego, IZ może rozważyć współpracę z innymi IZ w celu opracowania spójnej interpretacji przepisów i wytycznych. Może również przyjąć wyłącznie regionalne podejście, współpracując z Lubelskim ZIT. Podjęcie takich działań może być szczególnie pomocne, jeśli przyszła Umowa Partnerstwa nie określi jasno zasad wdrażania ZIT.

Ponadto tworzenie programów szkoleniowych lub warsztatów dla IP i beneficjentów na temat maksymalizacji możliwości oferowanych przez inwestycje ponadlokalne lub wykorzystujące dwa fundusze, w tym inwestycje związane z ZIT, mogłoby zwiększyć świadomość i praktyczną wiedzę w zakresie wykorzystania i wdrożenia tych inwestycji. Te programy szkoleniowe lub warsztaty powinny być wyraźnie uwzględnione w planie komunikacji / szkolenia dla IP i beneficjentów i powinny być stale dostosowywane zgodnie z informacjami zwrotnymi od odbiorców docelowych.

Warunki ramowe – cel 3: Korzystanie z wielopoziomowego dialogu do wpływania na zmiany

Cel 3: Wielopoziomowy dialog w celu promowania perspektywy regionalnej w ustawodawstwie krajowym i tworzeniu przepisów

Jako że IZ ma znikomy wpływ na inicjowanie zmian regulacyjnych na szczeblu krajowym lub europejskim, to właśnie tutaj skuteczny dialog wielopoziomowy staje się fundamentalny. Takie wymiany są ważne, aby rozważyć, w jaki sposób można zaprojektować przepisy, aby były wrażliwe na kontekst regionalny. Na przykład ponowne przeanalizowanie przepisów, które wymagają takiego samego poziomu aktywności administracyjnej dla projektów, niezależnie od ich wielkości lub czasu trwania lub niezależnie od wielkości beneficjenta (np. duża firma w porównaniu z MŚP lub obszar metropolitalny lub ZIT w porównaniu z małą, oddaloną gminą) to coś, co angażuje aktorów na wszystkich szczeblach władzy. Podobnie wszelkie negocjacje dotyczące prawdopodobnego przejścia od zasady N+3 do zasady N+2 (lub sposobu łagodzenia jej wpływu) zależą również od skutecznego dialogu na wielu poziomach i wielu aktorów. Zmiana ta została uznana za istotne wyzwanie dla udanej realizacji programu przez IZ. To samo można powiedzieć o proponowanej zmianie sposobu przydzielania pomocy technicznej UE – dostosowanie zmiany lub dostosowanie się do niej będzie wymagało skutecznego dialogu. Wreszcie, ten rodzaj dialogu może pomóc w zbudowaniu większej stabilności i przewidywalności w systemie, szczególnie w odniesieniu do kryteriów oceny projektów, które mogą być interpretowane w różny sposób, czasami skutkując sprzecznymi ocenami podczas procesów audytu i kontroli. Związek Województw i powiązane z nim grupy robocze lub eksperckie wspierające IZ mogą być dobrą platformą do nawiązywania wielopoziomowego dialogu w sprawach mających wpływ na zdolność IZ do skutecznego zarządzania funduszami EFSI na szczeblu krajowym i regionalnym.

Działania (i, ii) – Stworzenie możliwości dialogu, aby przekazać perspektywy regionalne na poziomie krajowym krajowym przy podejmowaniu decyzji dotyczących RPO

IZ powinna być nastawiona na wspieranie dialogu poprzez aktywny udział w obecnych lub przyszłych grupach, które służą jako sieć poświęcona określaniu wspólnych wyzwań i reprezentowaniu interesów IZ wobec władz krajowych i unijnych. Kwestie omawiane przez sieć mogą obejmować regulacje i inne procesy ustalania reguł stosowane w odniesieniu do EFSI z myślą o wzmocnieniu perspektywy regionalnej w procesie tworzenia regulacji. Określanie konkretnych wspólnych wyzwań może również zostać uwzględnione w regularnych spotkaniach IZ. Należy jednak dołożyć starań, aby upewnić się, że status i rola grup, jak również wybór członków, są odpowiednie do poruszanych kwestii.

Wdrażanie przez IZ RPO WL

Druga faza akcji pilotażowej obejmuje wsparcie dla instytucji zarządzającej w zakresie realizacji określonej liczby działań zawartych w planie działania. Ostateczny zestaw działań, które będą wspierane, nie zostały jeszcze ustalone, jednak IZ RPO WL byłaby zainteresowana wsparciem dla:

Wyzwanie 1: Zarządzanie ludźmi i organizacją

- **Cel 1:** Stworzenie bardziej strategicznego podejścia do inicjatyw edukacyjnych i rozwojowych
- **Działanie (ii):** Przeprowadzenie inwentaryzacji umiejętności przy wykorzystaniu odpowiedniego narzędzia oceny umiejętności/kompetencji, np. Ramy kompetencji UE oraz narzędzie do samooceny i zbadanie zgodności z opisami stanowisk i zakresami obowiązków

Wyzwanie 1: Zarządzanie ludźmi i organizacją

- **Cel 2:** Elastyczność pracowników
- **Działanie (iii):** W porozumieniu z dyrektorami, stworzenie "puli talentów pracowników IZ", którzy byliby zainteresowani krótkoterminowym oddelegowaniem do innej części IZ. Można to zrobić za pomocą prowadzenia spisu umiejętności lub formularza o chęci przystąpienia do takiej inicjatywy.
- **Działanie (iv):** Ustanowienie programu mobilności pilotażowej obejmującego: a) elastyczny system umożliwiający pracownikom przemieszczanie się do różnych komórek IZ w stosunkowo krótkim czasie w odpowiedzi na szczyty obciążenia pracą; b) długoterminowy plan mobilności, aby umożliwić "rozciągania zadań" doświadczonych pracowników na inne stanowiska, co dla pracownika byłoby częścią rozwoju własnej kariery, a dla IZ byłaby to możliwość rozdzielania talentów tam, gdzie są pożądane; c) stworzenie systemu zachęt do mobilności.

Wyzwanie 1: Zarządzanie ludźmi i organizacją

- **Cel 3:** Ścieżki kariery
- **Działanie (i):** Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników w celu określenia, które aspekty obecnego systemu ścieżki rozwoju kariery odpowiadają ich oczekiwaniom.

Wyzwanie 2: Planowanie strategiczne i wdrożenie

- **Cel 2:** Poprawa koordynacji i zaangażowanie interesariuszy
- **Działanie (iii):** Przeprowadzanie ankiety lub analizy wśród jednostek samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw, w tym tych, które nie korzystają z EFSI, aby zrozumieć ich potrzeby i ich modele finansowe, wykorzystując informacje jako bazę do dalszego programowania i naborów. Mogą to inicjować TGR-y, Zespół

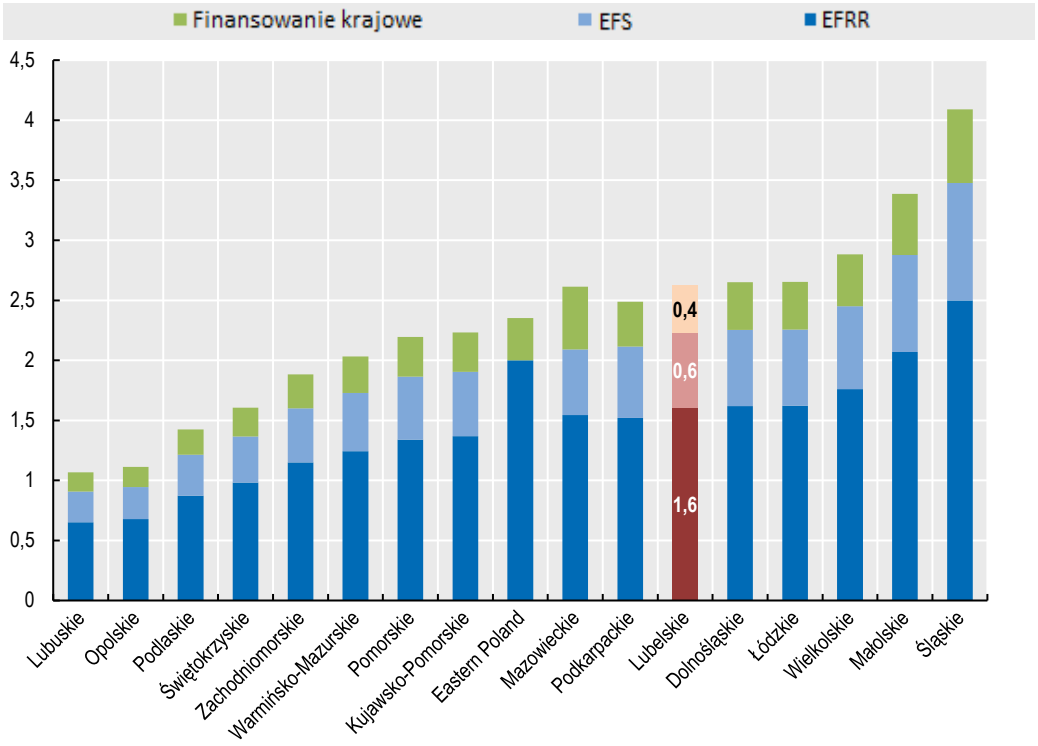
Zadaniowy, Zespół Sterujący. OECD zapewni wsparcie uzupełniające skoncentrowane na przeglądzie działań.

- **Działanie (iv):** Opracowanie planu komunikacji, który będzie wdrażany przez cały cykl programowania, dostosowany do różnych rodzajów beneficjentów RPO. Można go stworzyć na podstawie aktualnej strategii komunikacji RPO i wyników badania zaproponowanego w działaniu powyżej (iii). Ważne byłoby jednak konsultowanie przekazu z docelowymi beneficjentami.

Załącznik 1: Przegląd Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego oraz Instytucji Zarządzającej

W okresie programowania 2014-2020 Polska otrzymała z EFSI 86 mld euro, z czego 47% (40 mld euro) pochodzi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, 27% (23 mld euro) z Funduszu Spójności a 15% (13 mld euro) z Europejskiego Funduszu Społecznego. Pozostałe 11% (9,5 mld euro) pochodzi z Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz Inicjatywy na rzecz zatrudnienia ludzi młodych. W kraju wdrażane są 24 programy operacyjne EFSI, w tym siedem programów krajowych oraz siedemnaście programów regionalnych. Programy regionalne są finansowane z EFRR i EFS, z wyjątkiem Programu Operacyjnego Polska Wschodnia, który jest finansowany wyłącznie z EFRR.

Alokacje programów regionalnych w Polsce



Źródło: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, 2014

W tym okresie programowania regionowi lubelskiemu przydzielono około 2,2 mld euro finansowania z budżetu UE na inwestycje w projekty wspierające rozwój regionalny, przy

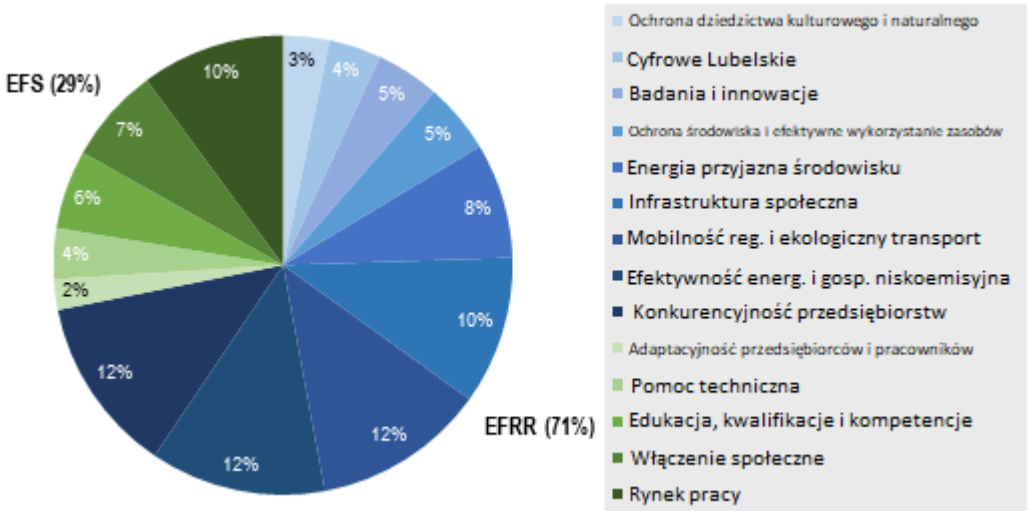
współfinansowaniu krajowym około 370 mln euro. Ponad 70% środków pochodzi z EFRR, a pozostała część z EFS.

Głównym celem RPO WL 2014-2020 jest zwiększenie konkurencyjności regionu w oparciu o potencjał wewnętrzny w celu wspierania spójności społecznej i terytorialnej. Program przyczynia się do osiągnięcia celów strategii Europa 2020 w zakresie inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, przede wszystkim poprzez zwiększenie wzrostu gospodarczego i wydajności MŚP. Ustalono mierzalne cele dla RPO, w tym:

- Zwiększony udział innowacyjnych przedsiębiorstw w przedsiębiorstwach przemysłowych i sektorze usług z 14% do 29%;
- Zwiększenie udziału produkcji energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych w całkowitej produkcji energii elektrycznej z 1,5% do 5,6%;
- Zwiększenie liczby pasażerów korzystających z publicznego transportu miejskiego z 126 milionów do 202 milionów;
- Budowa 409 km kanalizacji sanitarnej i 323 km sieci wodociągowej;
- Zwiększony odsetek dzieci w wieku 3-4 lat objętych edukacją przedszkolną z 61% do 78%.

Czternaście osi priorytetowych (w tym pomoc techniczna) zostało ustanowionych w RPO WL 2014-2020. Obejmują one 10 z 11 Celów tematycznych EFSI na lata 2014-2020. Osie priorytetowe dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw, efektywności energetycznej i gospodarki niskoemisyjnej, a także mobilności regionalnej i transportu ekologicznego otrzymują największą część finansowania (12% dla każdej z nich), wszystkie są wspierane przez EFRR (wykres 3).

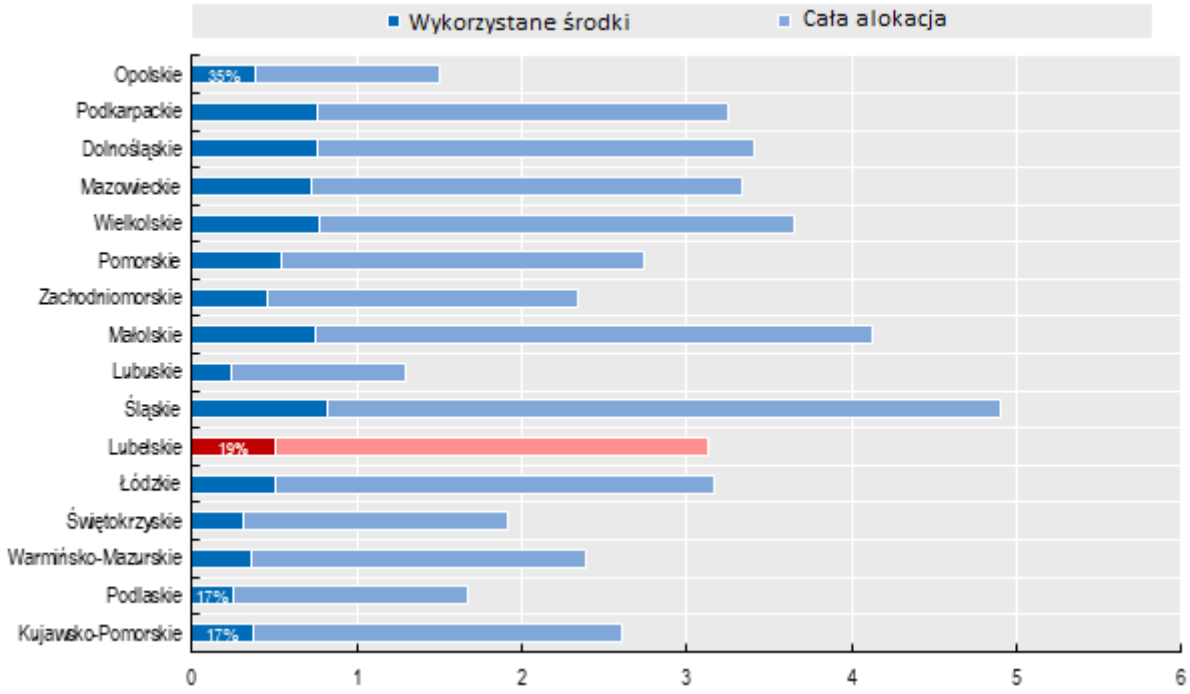
Alokacja RPO WL 2014-2020 z podziałem na osie priorytetowe



Źródło: UMWL, 2014

Na dzień 31 grudnia 2018 r. wydano 19% (510 mln euro) całkowitej puli środków na RPO WL. Wskaźnik absorpcji EFRR wynosił 17%, a EFS 25%. Zgodnie z najnowszymi danymi przekazanymi przez IZ RPO WL w 2018 r. wśród wydanych środków 62% przyznano beneficjentom będącym podmiotami publicznymi (tj. jednostkom samorządu terytorialnego i organom administracji). Przedsiębiorstwa otrzymały 23% funduszy, a organizacje pozarządowe, uniwersytety i jednostki naukowe otrzymały 10%. Spośród ponad 1100 przedsiębiorstw, które otrzymały środki, większość to mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa (85%), do których trafiło 77% całkowitego finansowania przydzielonego przedsiębiorstwom.

Wdrażanie finansowe programów regionalnych w Polsce, stan na 31.12.2018, dane w miliardach euro



Źródło: Komisja Europejska, 2019

Bibliografia

European Commission (2019), ESIF 2014-2020 Finance Implementation Details, https://cohesiondata.ec.europa.eu/2014-2020/ESIF-2014-2020-Finance-Implementation-Details/99js-gm52. *[15]*

European Commission (2019), European Structural & Investment Funds: Country Data for: Poland, https://cohesiondata.ec.europa.eu/countries/PL. *[11]*

European Commission (2019), Programme: Lubelskie Voivodeship - ERDF/ESF, https://cohesiondata.ec.europa.eu/programmes/2014PL16M2OP003. *[14]*

European Commission (2016), European Structural and Investment Funds - Poland, European Commission, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/what/investment-policy/esif-country-factsheet/esi_funds_country_factsheet_pl_en.pdf. *[10]*

Kerr, S. (1995), "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", Academy of Management Journal, p. 769, https://www.csus.edu/indiv/s/sablynskic/documents/rewardinga.pdf. *[1]*

Marshal office of Lubelskie (n.d.), Allocation for priority axes and measures of the Regionla Operational Programme of the Lubelskie Province for the years 2014-2020, https://rpo.lubelskie.pl/portal/download/file_id/1675/pid/31.html. *[13]*

Marshal Office of the Lubelskie Voivodship (2017), OCENA KRYTERIÓW I SYSTEMU WYBORU PROJEKTÓW RPO WL 2014-2020" (Evaluation of the criteria and system for selection of rop projects in 2014-2020,Final report), Marshal Office of the Lubelskie Voivodship and Re-Source, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/56329/kryteria_Lubelskie1420.pdf. *[7]*

Ministry of Infrastructure and Development of Poland (2014), Programming of the 2014–2020 financial perspective - Partnership Agreement, https://www.poir.gov.pl/media/9498/Partnership_Agreement.pdf. *[12]*

OECD (2017), Skills for a High Performing Civil Service, OECD Publishing, http://dx.doi.org/0.1787/9789264280724-en. *[2]*

OECD (2016), Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews,, OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en. *[6]*

OECD (2005), Performance-related Pay Policies for Government Employees, OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/9789264007550-en. *[5]*

SHRM (n.d.), Developing Employee Career Paths and Ladders, https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployeecareerpathsandladders.aspx. *[4]*

Urbact (2015), What are Integrated Territorial Investments, https://urbact.eu/what-are-integrated-territorial-investments. *[9]*

Verheijen, T. (2007), Administrative Capacity in the New EU Member States: The Limits of Innovation?, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/6752/405590ECA0Admi1LIC0disclosed0Aug271.pdf?sequence=1&isAllowed=y. *[3]*

Workshop note (2018), Workshop note. *[8]*