

# NARZĘDZIE DO SAMOOCENY BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH

dla instytucji zarządzających funduszami UE w  
ramach polityki spójności



# Narzędzie samooceny budowania zdolności administracyjnych

dla instytucji zarządzających funduszami UE  
w ramach polityki spójności

Pierwotnie opublikowane przez OECD w języku angielskim pod tytułem: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OECD 2021, [https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB\\_Self\\_assessment\\_Instrument.pdf](https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf).

Tłumaczenie nie zostało sporządzone przez OECD i nie powinno być uznawane za oficjalne tłumaczenie OECD. Za jakość tłumaczenia i jego spójność z oryginalnym tekstem utworu odpowiada wyłącznie autor lub autorzy tłumaczenia. W przypadku jakichkolwiek rozbieżności między tekstem oryginalnym a tłumaczeniem, za ważny uznaje się jedynie tekst oryginalny.

© 2022 Komisja Europejska dla tego tłumaczenia

# Spis treści

<b>1 CZYM JEST NARZĘDZIE SAMOOCENY BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH?</b>	<b>3</b>
Informacje ogólne i cele	3
Zakres i metodyka: Stosowanie narzędzia samooceny budowania zdolności administracyjnych	6
<b>2 MATRYCA SAMOOCENY BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH</b>	<b>9</b>
Wprowadzenie	9
MATRYCA SAMOOCENY BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH	12
FILAR 1: LUDZIE	12
FILAR 2: ORGANIZACJA	18
FILAR 3: PLANOWANIE STRATEGICZNE, KOORDYNACJA I WDRAŻANIE	22
FILAR 4: BENEFICJENCI I ZAINTERESOWANE STRONY	28
<b>3 OPRACOWANA PRZEZ OECD ŚCIEŻKA ROZWOJU DZIAŁAŃ NA RZECZ BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH</b>	<b>31</b>
Wprowadzenie	31
OPRACOWANA PRZEZ OECD METODYKA ROZWOJU DZIAŁAŃ NA RZECZ BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH	32
Etap 1. Uzupelnienie matrycy	33
Etap 2. Warsztaty z zakresu budowania zdolności administracyjnych: współpraca w celu określenia mocnych i słabych stron oraz szans	34
Etap 3. Opracowanie działań na rzecz budowania zdolności	36
Etap 4. Łączenie wszystkiego w całość: budowanie samoopowiedzialności	38
Krok 5. Realizacja działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych: przyjęcie dobrych praktyk	38
<b>Załącznik A. Gromadzenie informacji</b>	<b>40</b>

# 1

## CZYM JEST NARZĘDZIE SAMOOCENY BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH?

### Informacje ogólne i cele

Narzędzie samooceny budowania zdolności administracyjnych jest przeznaczone do stosowania przez krajowe i regionalne instytucje zarządzające w państwach członkowskich Unii Europejskiej (UE). Ma ono pomóc instytucjom zarządzającym (IZ) funduszami UE w ramach polityki spójności lepiej zrozumieć swoje mocne i słabe strony w kontekście zdolności administracyjnych i zdolności zarządzania inwestycjami; ocenić, w jakim stopniu ich zdolności wspierają efektywne wdrażanie ich programu<sup>1</sup> w czasie oraz opracować ukierunkowane rozwiązania w celu usunięcia braków w zdolnościach. Zwiększenie zdolności administracyjnych IZ przyczynia się do większej efektywności instytucji, a także wspiera lepsze zarządzanie inwestycjami i wyniki inwestycyjne. Niniejsze narzędzie samooceny obejmuje wszechstronny wachlarz perspektyw dotyczących zdolności administracyjnych, dzięki czemu mogą je z powodzeniem stosować również inne instytucje, które wdrażają fundusze UE lub zarządzają nimi w ramach polityki spójności, w tym instytucja certyfikująca/jednostka obrachunkowa, krajowe organy koordynujące itp., w razie potrzeby dokonując koniecznych dostosowań.

Niniejsze narzędzie samooceny zapewnia elementy oceny subiektywnej uzupełnionej o spostrzeżenia i dobre praktyki wspierające IZ w opracowywaniu działań służących zwiększeniu zdolności związanych z potrzebami i priorytetami administracyjnymi tych instytucji. W szczególności krajowe i regionalne instytucje zarządzające funduszami UE w ramach polityki spójności mogą wykorzystywać ten instrument do:

- określania braków w zdolnościach administracyjnych IZ w zarządzaniu funduszami UE i ustalania ich priorytetu;
- opracowania działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych w celu usunięcia zidentyfikowanych braków;

---

<sup>1</sup> W okresie programowania 2021–2027 termin „program operacyjny” (PO) zastąpiono terminem „program”. Zaktualizowany termin jest stosowany w całym niniejszym dokumencie, z wyjątkiem wyraźnych odniesień do programów operacyjnych (PO) wdrażanych w okresie programowania 2014–2020.

- ułatwienia samooceny postępów w czasie.

Niniejsze narzędzie samooceny opiera się na działaniach w zakresie budowania zdolności (m.in. opracowaniu planów działania dotyczących budowania zdolności administracyjnych, które podjęto wraz z pięcioma instytucjami zarządzającymi<sup>2</sup> uczestniczącymi w projekcie pilotażowym KE poświęconym budowaniu zdolności administracyjnych w zakresie zarządzania funduszami UE w ramach polityki spójności Ramka 1). Niniejsze narzędzie samooceny nie służy ocenie ogólnych wyników IZ w zakresie wdrażania programu UE, poszczególnych osi priorytetowych ani realizacji celów szczegółowych. Nie jest również przeznaczone do oceny wyników jednej IZ i ich porównywania z odpowiednikami tej instytucji w kraju lub w innych państwach członkowskich UE.

### **Ramka 1. Projekt pilotażowy Komisji Europejskiej: Wspieranie budowania zdolności administracyjnych po 2020 r.**

Narzędzie samooceny budowania zdolności administracyjnych powstało w ramach projektu pilotażowego Komisji Europejskiej „Wspieranie budowania zdolności administracyjnych po 2020 r.”<sup>3</sup>, podjętego we współpracy z OECD oraz pięcioma instytucjami zarządzającymi (IZ) biorącymi udział w pilotażu. Projekt ten zapewnia krajowym i regionalnym IZ praktyczne wsparcie pomagające zwiększyć ich zdolności administracyjne w zakresie zarządzania funduszami UE w ramach polityki spójności, w szczególności jako przygotowanie do okresu programowania 2021–2027 i późniejszych lat.

Projekt pilotażowy składał się z dwóch etapów: W ramach etapu 1 określono braki w zdolnościach występujące u uczestniczących IZ w czterech obszarach niezbędnych dla efektywnego zarządzania funduszami polityki spójności i ich wykorzystania: i) ludzie, ii) organizacja, iii) strategia i iv) warunki ramowe. Etap ten pomógł określić, w których miejscach IZ muszą zbudować lub zwiększyć zdolności administracyjne i zdolności w zakresie zarządzania inwestycjami, aby lepiej wypełniać swoje obowiązki. Doprowadziło to do opracowania planów działania dotyczących budowania potencjału administracyjnego dla każdego uczestnika projektu pilotażowego. W planach tych uwzględniono realistyczne działania określone przez IZ, które mogłyby pomóc im w rozwiązaniu problemów związanych ze zdolnościami administracyjnymi ujawnionych w toku indywidualnych działań diagnostycznych. Etap 1 zakończył się sprawozdaniem podsumowującym – „Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps”<sup>4</sup> [Poprawa zarządzania funduszami UE w ramach polityki spójności: plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych] – które ukazało się w styczniu 2020 r. Celem etapu 2 jest realizacja wybranej liczby działań w zakresie budowania zdolności zidentyfikowanych w trakcie etapu 1, a także informowanie o ustaleniach i wynikach projektu na poziomie UE, w tym poprzez narzędzie samooceny budowania zdolności administracyjnych.

Niniejsze narzędzie samooceny budowania potencjału administracyjnego uzupełnia dokument KE pt. „Plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych – Zestaw praktycznych narzędzi”<sup>5</sup> oraz

<sup>2</sup> IZ programu operacyjnego „Rozwój regionów” w Bułgarii; IZ programu operacyjnego „Konkurencyjność i spójność” w Chorwacji; IZ programu operacyjnego „Infrastruktura transportowa, środowisko i zrównoważony rozwój” w Grecji; IZ Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego w Polsce oraz IZ regionalnego programu operacyjnego dla Estremadury w Hiszpanii.

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/)

<sup>4</sup> <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

„Unijne ramy kompetencji dotyczące zarządzania EFRR i Funduszem Spójności oraz wdrażania tych funduszy”<sup>6</sup>. Razem dokumenty te stanowią kompleksowy pakiet wspierający budowanie zdolności administracyjnych organów zarządzających funduszami polityki spójności. Poszczególne elementy uzupełniają się wzajemnie, w różny sposób przyczyniając się do budowania zdolności. W szczególności:

- **Dokument KE pt. „Plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych – zestaw praktycznych narzędzi”** („zestaw praktycznych narzędzi KE”) stanowi inspirację do opracowania planów działania dotyczących budowania zdolności administracyjnych. *Zestaw praktycznych narzędzi* składa się z sześciu sekcji odzwierciedlających główne etapy procesu tworzenia planu działania, opartych na doświadczeniach z realizacji projektu pilotażowego dotyczącego budowania zdolności administracyjnych.

Narzędzie samooceny budowania zdolności administracyjnych uzupełnia unijny zestaw praktycznych narzędzi w następujący sposób: *a*) oferuje matrycę samooceny, która pomoże IZ zrozumieć ich stan obecny (jak wspomniano w zestawie praktycznych narzędzi KE) w sposób kompleksowy i uporządkowany oraz *b*) ilustruje ramy analityczne i podejście OECD jako możliwą ścieżkę rozwoju działań na rzecz budowania zdolności.

- **Unijne ramy kompetencji w celu wdrożenia EFRR i Funduszu Spójności oraz zarządzania nimi** umożliwiają pracownikom administracji zarządzającym funduszami przeprowadzenie oceny kompetencji, jakich potrzebują, aby realizować swoje zadania. Indywidualne oceny można agregować w celu uzyskania przeglądu administracji jako całości, aby zidentyfikować braki kompetencji i opracować indywidualne i ogólne plany uczenia się i rozwoju.

Narzędzie samooceny budowania zdolności administracyjnych uzupełnia unijne ramy kompetencji, koncentrując się na zdolnościach wymaganych w procesach operacyjnych, instytucjonalnych i wdrożeniowych związanych z zarządzaniem funduszami polityki spójności.

Narzędzie samooceny budowania zdolności administracyjnych składa się z trzech części:

1. **Czym jest narzędzie samooceny budowania zdolności administracyjnych?** Jest to wprowadzenie do narzędzia samooceny, jego celów, zakresu i zastosowanej metodyki.
2. **Matryca samooceny budowania zdolności administracyjnych:** Zapewnia IZ arkusze robocze służące do przeprowadzenia samooceny.
3. **Opracowana przez OECD ścieżka rozwoju działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych**<sup>7</sup>: pozwala zrozumieć, w jaki sposób OECD współpracowała z IZ uczestniczącymi w projekcie pilotażowym, aby opracować rozwiązania i działania służące budowaniu zdolności.

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund)

<sup>7</sup> Sekcja ta jest ściśle powiązana z rozdziałami 3, 4 i 5 dokumentu KE pt. „Plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych – zestaw praktycznych narzędzi”, w których zilustrowano szczegółowe procesy tworzenia planów działania i wskaźników oraz sugerowaną strukturę planu działania.



## Zakres i metodyka: Stosowanie narzędzia samooceny budowania zdolności administracyjnych

Struktura narzędzia samooceny budowania zdolności administracyjnych opiera się na pięciu filarach ram analitycznych OECD<sup>8</sup>, jakimi są: zarządzanie ludźmi; zarządzanie organizacją; planowanie strategiczne, koordynacja i wdrażanie; beneficjenci i zainteresowane strony oraz podstawowe warunki ramowe (Rys. 1):

**Rys. 1. Ramy analityczne OECD umożliwiające budowanie zdolności administracyjnych w zakresie wykorzystania funduszy UE**



Źródło: Na podstawie OECD (2020), „Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps [Poprawa zarządzania funduszami UE w ramach polityki spójności: plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych]”, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paryż, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Zarządzanie ludźmi:** W ramach tego wymiaru bada się połączenie umiejętności i kompetencji personelu niezbędnych w IZ o wysokiej efektywności. Analizuje się możliwość identyfikacji i usunięcia niedoborów kwalifikacji poprzez przyciąganie, zatrudnianie i motywowanie pracowników o odpowiednich umiejętnościach i wiedzy fachowej oraz rozwijanie tych umiejętności i wiedzy. Sugeruje się w nim przegląd systemów zarządzania wynikami i systemów motywacyjnych w celu wyznaczania celów i mierzenia postępów, a także skupienie się na roli liderów i kadry kierowniczej w motywowaniu pracowników.
- **Zarządzanie organizacją:** Działania pracowników kształtuje w dużym stopniu system, w ramach którego działają: osoby o odpowiednich umiejętnościach wymagają również struktury organizacyjnej i wsparcia, które umożliwi im wykorzystanie posiadanych umiejętności w praktyce. Ten wymiar ram obejmuje analizę systemów, narzędzi, procesów biznesowych i kultury organizacyjnej, które to czynniki mają wpływ na sposób pracy personelu IZ. W ramach tego wymiaru analizuje się, czy te narzędzia i systemy są dostosowane do celów strategicznych IZ

<sup>8</sup> Pierwotne ramy analityczne były podzielone na cztery filary, a filar „beneficjenci i zainteresowane strony” był uwzględniony w ramach filaru „planowanie strategiczne i koordynacja”. W przypadku tego narzędzia samooceny „beneficjenci i zainteresowane strony” stanowią oddzielny filar, aby IZ mogły przeprowadzić szczegółową i ukierunkowaną analizę swoich zdolności w tym obszarze i opracować bardziej ukierunkowane działania.

i wspierane poprzez elastyczne struktury zarządzania, aby ułatwić skuteczne podejmowanie decyzji na podstawie danych.

- **Planowanie strategiczne, koordynacja i wdrażanie:** Na wszystkich szczeblach władzy uznaje się, że brak koordynacji jest jedną z głównych przeszkód utrudniających skuteczne inwestycje publiczne. Wysokiej jakości systemy instytucjonalne i systemy zarządzania, w tym planowanie strategiczne, koordynacja i praktyki w zakresie wdrażania, przekładają się na bardziej efektywne wydatki na inwestycje publiczne, co z kolei może mieć pozytywny wpływ na wzrost. W ramach wymiaru planowania strategicznego analizie poddawane są różne aspekty cyklu życia inwestycji – w tym opracowywanie strategii, określanie priorytetów i koordynacja, a także planowanie i wybór projektu do realizacji oraz monitorowanie i ewaluacja.
- **Beneficjenci i zainteresowane strony:** budowanie zdolności beneficjentów przez cały cykl życia inwestycji obejmuje uwzględnianie ich zdolności do efektywnego realizowania każdego etapu procesu inwestycyjnego, od planowania przez realizację po sprawozdawczość. Oznacza to dopilnowanie, aby beneficjenci mogli z powodzeniem opracowywać i realizować projekty, z łatwością udzielać odpowiedzi na zaproszenia do składania wniosków, mieli minimalną potrzebę wprowadzania korekt oraz wnosili wkład w gromadzenie danych i sprawozdawczość w zakresie projektów i programów. Efektywne działanie jest również powiązane z aktywną współpracą IZ z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami. Do wewnętrznych zainteresowanych stron zaliczają się IZ, instytucja certyfikująca/jednostka obrachunkowa, instytucja audytowa, IP oraz krajowe organy koordynujące; zewnętrznymi zainteresowanymi stronami są podmioty poza IZ – począwszy od organów krajowych (np. właściwe ministerstwa i agencje) i organów szczebla niższego niż krajowy (np. władze regionalne i lokalne) po sektor prywatny, organizacje zawodowe, organizacje społeczeństwa obywatelskiego, środowisko akademickie itp. Do zewnętrznych zainteresowanych stron zaliczają się również beneficjenci oraz wspierające je podmioty, w tym konsultanci, stowarzyszenia zawodowe lub stowarzyszenia przedsiębiorców, stowarzyszenia samorządów terytorialnych itp.
- **Podstawowe warunki ramowe:** W kontekście funduszy UE warunki ramowe obejmują przepisy wykonawcze, takie jak unijne przepisy, procedury, warunki wstępne, praktyki związane z kontrolą, przydział środków budżetowych, przepisy podatkowe na potrzeby zarządzania inwestycjami publicznymi itp. Ponadto obejmują one przepisy krajowe, które mają wpływ na wykorzystanie funduszy UE, w tym przepisy dotyczące udzielania zamówień, kontroli itp. Warunki ramowe określają również sposób realizowania zasady partnerstwa<sup>9</sup> na przykład z sektorem prywatnym (społecznością biznesową), organizacjami pozarządowymi (NGO) i obywatelami.

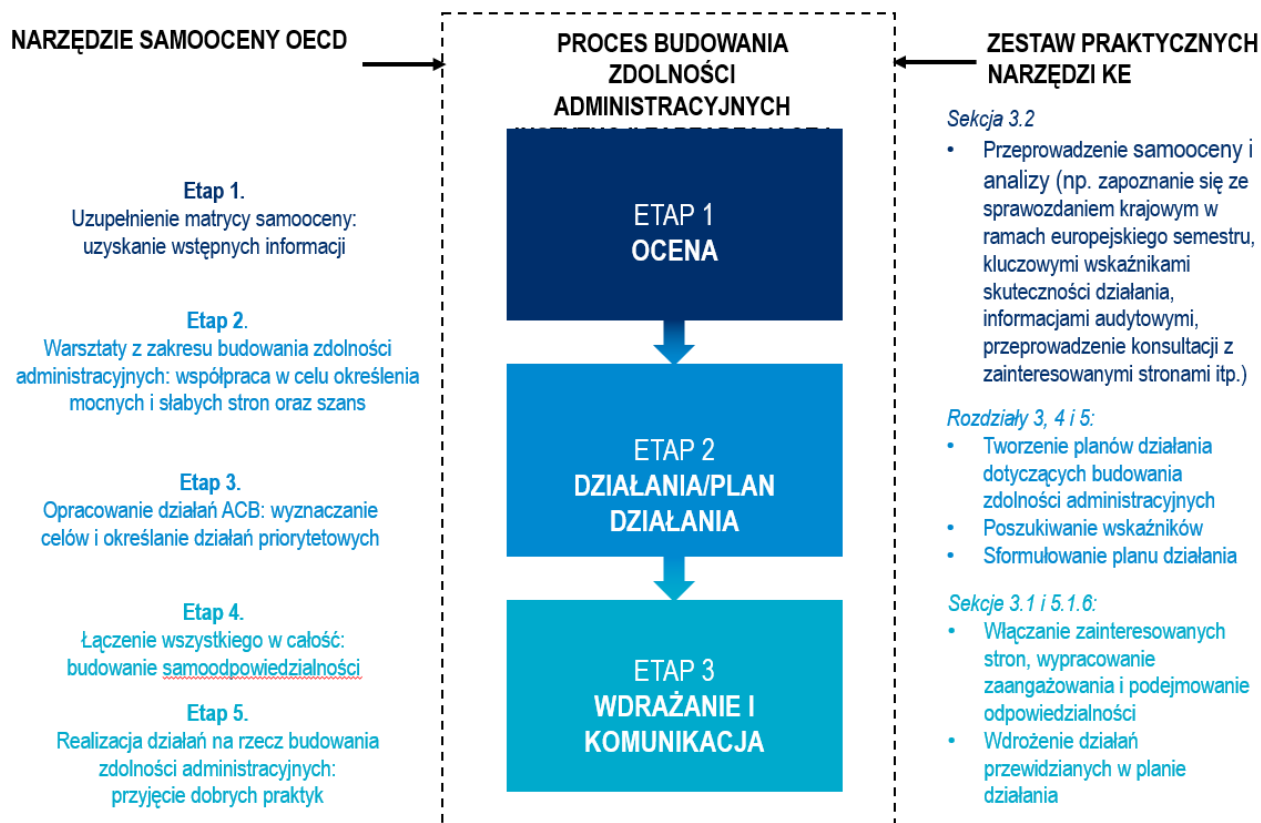
Narzędzie samooceny budowania zdolności administracyjnych łączy opisane powyżej ramy analityczne OECD oraz metodę 5 etapów, która zaczyna się analizą potencjalnych wyzwań, a kończy realizacją działań na rzecz budowania zdolności. Celem jest przedstawienie IZ jednego z możliwych sposobów postępowania przy identyfikacji wyzwań związanych ze zdolnościami i znajdowania dla nich rozwiązania. Na Rys. 2 (poniżej) przedstawiono wspomniane pięć etapów i podkreślono, w jaki sposób podejście OECD i zestaw praktycznych narzędzi KE mogą wspierać IZ w procesie budowania zdolności administracyjnych.

---

<sup>9</sup> Zgodnie z zasadą partnerstwa opracowanie każdego programu powinno być wynikiem wspólnego procesu z udziałem właściwych organów na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym, partnerów gospodarczych i społecznych oraz właściwych instytucji reprezentujących społeczeństwo obywatelskie. Partnerstwo to dotyczy wszystkich etapów procesu programowania – od projektu poprzez zarządzanie i realizację po monitorowanie i ocenę. Zasadę tę opisano w art. 6 rozporządzenia w sprawie wspólnych przepisów na lata 2021–2027.



**Rys. 2. Opracowana przez OECD ścieżka rozwoju działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych**



Źródło: Ilustracja autorów z odniesieniem do dokumentu Komisji Europejskiej pt. „Plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych – Zestaw praktycznych narzędzi ([https://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit](https://ec.europa.eu/regional_policy/pl/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit))

# 2

## MATRYCA SAMOOCENY BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH

### Wprowadzenie

Matryca samooceny budowania zdolności administracyjnych służy jako „przyczynek do rozmowy”. Zapewnia kompleksowy wykaz elementów związanych ze zdolnościami administracyjnymi, które mogą wywołać dyskusję lub pozwolić zgromadzić opinie na temat zdolności administracyjnych IZ lub jej zdolności w zakresie zarządzania inwestycjami. Może ona pomóc IZ zrozumieć mocne i słabe strony swojej administracji i przeanalizować, czy jest ona przygotowana do realizacji przyjętych celów. Zdecydowanie zachęca się IZ do uzupełnienia tej matrycy w oparciu o szczegółowe dyskusje z różnymi i reprezentatywnymi grupami pracowników (np. z różnych jednostek IZ)<sup>10</sup>. Matrycy tej nie należy traktować jako narzuconego lub uniwersalnego wzoru, ale raczej jako narzędzie, które może pomóc IZ w analizie specyficznych wyzwań, jakie napotykają, oraz braków w zdolnościach w oparciu o wspólne wymiary zdolności administracyjnych.

Matryca samooceny ma następującą strukturę:

- **Filary:** Matryca ta obejmuje cztery z pięciu elementów ram przedstawionych na Rys. 1: *i)* zarządzanie ludźmi; *ii)* zarządzanie organizacją; *iii)* planowanie strategiczne, koordynacja i wdrażanie oraz *iv)* beneficjenci i zainteresowane strony. Wymiar podstawowych warunków ramowych nie został uwzględniony, ponieważ co do zasady wpływ na te kwestie wykracza poza zdolności lub kompetencje IZ.
- **Cele:** W ramach każdego filaru określono kilka celów, których osiągnięcie IZ powinna rozważyć, aby zwiększyć zdolności administracyjne i zdolności w zakresie zarządzania inwestycjami. W odniesieniu do każdego celu przedstawiono szczegółowy opis jako scenariusz odniesienia.
- **Zdolności:** każdy cel obejmuje szereg różnych konkretnych zdolności, które mogą pomóc IZ w osiągnięciu celu.

---

<sup>10</sup> Jeżeli jest to możliwe i konieczne, w celu uzupełnienia matrycy IZ może również współpracować z zewnętrznymi zainteresowanymi stronami. (Więcej informacji na temat współpracy z zainteresowanymi stronami można znaleźć w części 3, metodologia OECD w zakresie opracowywania działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych).

- **Wymiary (dobra praktyka):** każdą zdolność podzielono na wiele wymiarów związanych z poziomem oceny. W odniesieniu do każdego wymiaru przedstawiono jasny opis „dobrej praktyki” jako odniesienie.

W przypadku każdego wymiaru (dobrej praktyki) IZ może następnie ocenić, w jakim stopniu jej sytuacja odpowiada scenariuszowi odniesienia, korzystając z czterostopniowej skali przyporządkowanej różnym kolorom: w wysokim stopniu (zielony), w znaczącym stopniu (jasnozielony), w umiarkowanym stopniu (żółty) i w niewielkim stopniu (czerwony), i dodatkowej opcji „nie dotyczy”. IZ może wybrać stopień zgodności, zaznaczając odpowiednią kolumnę lub oznaczając każdy wymiar odpowiednim kolorem. Umożliwia to wizualizację mocnych i słabych stron oraz filarów i celów, w przypadku których należy zwrócić większą uwagę na budowanie zdolności.

Przy określaniu, czy jej zdolności są zgodne w wysokim, znaczącym, umiarkowanym lub niewielkim stopniu IZ powinna wziąć pod uwagę trzy kryteria:

1. **Występowanie:** czy wprowadzono lub zastosowano dane elementy i w jakiej liczbie?
2. **Częstotliwość:** czy elementy te występują regularnie i z wystarczającą częstotliwością<sup>11</sup>?
3. **Jakość:** czy realizacja elementów odbywa się zgodnie z planem? Czy przynoszą one oczekiwane wyniki? Czy działanie i skuteczność elementu jest regularnie monitorowana i oceniana? Czy IZ udoskonala lub dostosowuje te elementy w miarę potrzeby?

Jeżeli IZ uzupełnia matrycę w oparciu o dyskusje w grupie, zastosowanie tych trzech kryteriów i odpowiednich pytań może ułatwić dyskusję w uporządkowany sposób. **Największą uwagę należy zwrócić na zasadę jakości.**

**Matryca samooceny jest elastyczna pod względem zastosowania.** IZ może uzupełnić całą matrycę, wybrane filary lub konkretne zdolności. IZ może również dostosować zdolności i wymiary w matrycy lub uwzględnić dodatkowe elementy, aby odzwierciedlić konkretny kontekst i potrzeby. Zaleca się jednak, aby co najmniej jeden raz wypełnić całą matrycę (i najlepiej zrobić to przy pierwszym korzystaniu z matrycy), aby uzyskać scenariusz odniesienia. Może to pomóc w śledzeniu postępów w czasie, określaniu słabych punktów i uwydatnieniu utrzymujących się problemów.

Matrycę mogą wykorzystywać IZ na szczeblu krajowym i regionalnym, chociaż w niektórych przypadkach zdolności są zróżnicowane w zależności od szczebla terytorialnego. Matrycę może wypełnić wiele IZ w danym państwie i może ona służyć jako podstawa do wymiany doświadczeń, określania wspólnych wyzwań i inicjowania dyskusji nad możliwymi rozwiązaniami mającymi przyczynić się do usunięcia braków w zdolnościach. Dodatkowo matrycę można wykorzystać do wzajemnego uczenia się, dialogu i wymiany informacji między IZ w różnych krajach realizującymi programy w tych samych sektorach (np. konkurencyjności, środowiska, innowacji, transportu).

W stosownych przypadkach ocenę mogą przeprowadzać inne podmioty w ramach systemu zarządzania i kontroli, w tym instytucja certyfikująca/jednostka obrachunkowa, krajowe organy koordynacyjne itp., w szczególności w przypadku, gdy IZ przekazuje część swoich funkcji innym podmiotom. Podmioty te mogą skoncentrować się na zdolnościach i wymiarach związanych z ich kompetencjami i przeprowadzić samoocenę tylko w odniesieniu do tych elementów. Ewentualnie mogą opracować matrycę samooceny według pięciu filarów i dostosować ją do własnych wyzwań i działań.

Zachęca się IZ, aby poza wypełnieniem samej matrycy (tj. uzupełnieniem oceny) dodatkowo udokumentowały dyskusje. Na przykład IZ może opracować oddzielny arkusz lub dokument do odnotowywania uzasadnienia oceny wystawionej w przypadku każdego wymiaru, tj. dlaczego dany wymiar

<sup>11</sup> Kryterium częstotliwości może nie być stosowane do pojedynczych elementów, takich jak strona internetowa, punkt kontaktowy, dokument planowania długoterminowego itp.

uznaje się za znaczący lub o niewielkim znaczeniu. Alternatywnie IZ może podsumować dyskusje, sporządzając krótki opis jakościowy każdej zdolności jako uzupełnienie i uzasadnienie oceny.

## MATRYCA SAMOOCENY BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH

### FILAR 1: LUDZIE

W ramach tego wymiaru bada się połączenie umiejętności i kompetencji niezbędnych w IZ o wysokiej efektywności. Wymiar ten obejmuje cztery cele: 1. przyciąganie i zatrudnianie odpowiednich kandydatów; 2. strategiczne podejście do nauki i rozwoju; 3. skuteczne systemy zarządzania wynikami sprzyjające angażowaniu pracowników oraz 4. skuteczne i kompetentne przywództwo w instytucjach zarządzających

#### CEL 1: Przyciąganie i zatrudnianie odpowiednich kandydatów

Instytucje zarządzające muszą być w stanie przyciągnąć i zatrudnić wykwalifikowanych i zmotywowanych kandydatów. IZ, które robią to w odpowiedni sposób, określają zestaw umiejętności i kompetencji, których potrzebują. Uwzględniają je w opisach stanowisk pracy i aktywnie współpracują z kandydatami (np. uniwersytetami, publicznymi służbami zatrudnienia), aby zwiększyć pulę talentów. Metody oceny są sprawiedliwe i skuteczne, a także umożliwiają pracodawcom ocenę różnych cech kandydata, tj. nie tylko wiedzy technicznej lub merytorycznej.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Przyjęcie uporządkowanego podejścia do określania kompetencji</b>	Określenie podstawowych umiejętności i kompetencji, które wnoszą wartość dodaną do pracy IZ. Powinny one obejmować konkretną wiedzę techniczną/merytoryczną związaną z programem i funduszami ESI oraz kompetencje behawioralne/interpersonalne lub kompetencje w zakresie zarządzania, takie jak rozwiązywanie konfliktów lub przywództwo zespołowe.					
	Sporządzenie wykazu i opisu kompetencji na różnych poziomach hierarchii, w tym skutecznych zachowań związanych z poszczególnymi ramami kompetencji <sup>12</sup> .					

<sup>12</sup> Poza swoimi istniejącymi ramami kompetencji lub podczas poszukiwania inspiracji w przypadku opracowywania nowych ram IZ mogą zapoznać się z ramami kompetencji Komisji Europejskiej. Jest to zbiór plików excel, w których określono kompetencje, jakie powinni posiadać pracownicy administracji. Obejmuje on wszystkie rodzaje administracji zajmujących się zarządzaniem EFRR i Funduszem Spójności lub ich wdrażaniem: krajowe organy koordynujące, zarządzające, certyfikujące

	Stosowanie wspólnych profili zawodowych, procesów rekrutacyjnych, oceny wyników, procesów szkolenia i innych procesów w dziedzinie zasobów ludzkich.				
	Współpraca z centralnym organem ds. zarządzania zasobami ludzkimi w celu wymiany wymogów dotyczących umiejętności/kompetencji, aby zapewnić wspólne rozumienie i podejście w całym systemie zarządzania i kontroli.				
	Okresowy przegląd i aktualizacja ram kompetencji.				
<b>Atrakcyjność dla utalentowanych kandydatów jako pracodawca z wyboru</b>	Ustalenie powodów, dla których kandydaci wybierają dane stanowiska i poziomy w hierarchii, np. w ramach badań wśród pracowników, rozmów z odchodzącymi pracownikami, współpracy z uczelniami, kwestionariuszy dla kandydatów itp.				
	Dostosowanie do konkretnych potrzeb każdego naboru, aby jak najlepiej trafić z przekazem do grupy docelowej, np. poprzez tworzenie atrakcyjnych opisów stanowiska pracy oraz podkreślanie możliwości rozwoju w przypadku młodych kandydatów, unikalnego międzynarodowego środowiska pracy, jakie oferuje zarządzanie funduszami UE, oraz wpływ tych funduszy na rozwój regionalny.				
	Korzystanie z wielu różnych kanałów rekrutacji (np. media społecznościowe, targi pracy, nabory), aby dotrzeć z ofertą pracy do jak największej liczby odpowiednich kandydatów.				
	Docieranie do jak największej liczby kandydatów dzięki współpracy z uczelniami, publicznymi urzędami pracy i innymi organizacjami.				
	Uwzględnianie podczas naboru wielu kwestii (płci, uwarunkowań społeczno-ekonomicznych, niepełnosprawności itp.). Ma to zapewnić, aby personel odzwierciedlał strukturę społeczeństwa jako takiego.				
	Oferowanie sprawiedliwych zarobków na podstawie wynagrodzeń na odpowiednich rynkach specjalistycznych stanowisk/umiejętności (np. inżynierowie, technicy informatycy, prawnicy itp.) i podkreślanie korzyści niefinansowych (dni wolne, praca zdalna itp.).				
<b>Efektywne i wydajne procesy rekrutacyjne</b>	Zapewnienie efektywności rekrutacji mierzonej i monitorowanej za pomocą wskaźników takich jak czas rekrutacji. Prowadzenie regularnego przeglądu wskaźników przez kadrę kierowniczą w celu wprowadzania udoskonaleń.				
	Stosowanie w ramach procesów rekrutacyjnych technik służących eliminacji stronniczości, np. rekrutacja „w ciemno” (ang. <i>blind screening</i> ), szkolenia dla rekruterów, cele w zakresie różnorodności.				
	Stosownie w ramach procesów rekrutacyjnych wyraźnie określonych kryteriów kwalifikacji (z zastosowaniem wag służących dokonaniu najlepszego wyboru kompetencji). Informowanie kandydatów o podstawowych kryteriach kwalifikacji.				

i audytowe, instytucje pośredniczące oraz wspólne sekretariaty. Dostępne pod adresem: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/)



Korzystanie z odpowiednich informatycznych systemów rekrutacji (np. internetowych systemów składania wniosków) i narzędzi oceny (np. wideokonferencje, testy online) nadających się do oceny wymaganych rodzajów umiejętności i kompetencji.					
Stosowanie programów integracyjnych i adaptacyjnych, dzięki którym nowi pracownicy mogą jak najszybciej wdrożyć się i rozpocząć skuteczne wykonywanie swoich obowiązków.					
Oferowanie różnych rodzajów umów (np. umowy o dzieło/umowy o pracę tymczasową zamiast umowy pracownika służby cywilnej/umowy na czas nieokreślony), aby mieć dostęp do potrzebnego zestawu umiejętności na elastycznych zasadach i móc zarządzać nagłym wzrostem pracy.					
Funkcjonowanie przejrzystych mechanizmów odwoławczych, z których kandydaci/rekruterzy mogą korzystać, aby zgłaszać niesprawiedliwą dyskryminację w czasie procesu rekrutacji, np. utworzenie specjalnego/niezależnego punktu kontaktowego ds. zarządzania zasobami ludzkimi.					

## CEL 2: Strategiczne podejście do nauki i rozwoju

Strategiczne i wydajne zarządzanie funduszami ESI wymaga ciągłego uczenia się budowania i wspierania zdolności. Instytucje zarządzające, które stosują strategiczne podejście do nauki i rozwoju, określają długoterminową wizję dotyczącą potrzeb w zakresie rozwoju umiejętności i kompetencji. Takie instytucje czynnie identyfikują potrzeby szkoleniowe. W tym celu między innymi przeprowadzają konsultacje z innymi stronami systemu zarządzania i kontroli lub prowadzą badania wśród pracowników. Od kadry kierowniczej oczekuje się korzystania z różnych narzędzi umożliwiających tworzenie kultury ustawicznego uczenia się i zdobywania istotnej wiedzy.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Strategiczne podejście do identyfikacji i rozwoju kompetencji</b>	Opracowanie i stosowanie długoterminowej wizji lub długoterminowego planu nauki i rozwoju stosownie do sposobu, w jaki IZ planuje osiągnąć założenia programu.					
	Dostosowanie treści dydaktycznych do ram kompetencji, aby wyraźnie określić oczekiwania dotyczące poszczególnych celów uczenia się dla konkretnych kategorii stanowisk.					
	Zapewnienie – np. w ramach cyklu zarządzania wynikami i za sprawą ram kompetencji – pracownikom możliwości identyfikacji potrzeb edukacyjnych i zachęcenie ich do stworzenia „spirali korzyści” za sprawą konstruktywnych informacji zwrotnych w połączeniu z możliwościami uzyskania dostępu do odpowiednich treści dydaktycznych.					
<b>Nauka z wykorzystaniem</b>	Oferowanie różnego rodzaju metod uczenia się (zajęcia stacjonarne, mentoring, wprowadzanie na stanowisko, coaching itp.) dla poszczególnych kategorii osób uczących się i treści.					

<b>skutecznych narzędzi i procesów</b>	Dopasowanie treści dydaktycznych do poszczególnych grup/stopni zaszeregowania lub obszarów operacyjnych (zróżnicowana oferta szkoleń).					
	Uwzględnienie w programie nauki bieżących i strategicznych potrzeb biznesowych oraz regularne ocenianie i w razie potrzeby udoskonalenie procesu uczenia się.					
<b>IZ sprzyja kulturze uczenia się</b>	Ocena kwestii, w jaki sposób pracownicy postrzegają możliwości nauki i rozwoju w IZ (takich jak np. treści szkoleniowe, mentoring, szkolenie w miejscu pracy).					
	Liderzy i kadra kierownicza regularnie podkreślają znaczenie kształcenia ciągłego obejmującego formalne szkolenia, wspieranie programów mentorskich lub coachingowych oraz inicjatywy z zakresu szkolenia w miejscu pracy.					
	IZ stosuje różnego rodzaju narzędzia wspierające naukę, w tym wewnętrzne portale informacyjne, szkolenia internetowe, szkolenia stacjonarne, kształcenie mieszane, wizyty studyjne, krótkoterminowe przydzielanie do innych działów IZ, mentoring itp.					

### CEL 3: Skuteczne systemy zarządzania wynikami sprzyjające angażowaniu pracowników

Angażowanie i motywowanie pracowników to klucz do zwiększenia produktywności. Takie angażowanie pracowników w dużym stopniu odbywa się w ramach systemu zarządzania wynikami. System ten stanowi forum konstruktywnej wymiany poglądów między pracownikami i kadrami kierowniczą. Taki system może skutkować lepszą efektywnością organizacyjną. Zarządzanie wynikami opiera się na wyraźnych i wymiernych kryteriach. Przejrzyste strategie i procesy powinny sprzyjać osiągnięciu dobrych wyników oraz przyczyniają się do rozwoju zdolności przez pracowników.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Celem IZ jest stworzenie kultury nastawionej na wyniki</b>	IZ dokładnie wie, jakie wyniki chce osiągnąć. IZ regularnie monitoruje wyniki i przedstawia je pracownikom. Każda jednostka realizuje własne cele dotyczące wyników, które to cele przyczyniają się do osiągnięcia ogólnych celów IZ.					
	Kierownicy doceniają i nagradzają dobre wyniki oraz wspierają dalszy rozwój osób osiągających wybitne wyniki (np. poprzez organizację specjalistycznych szkoleń, zapewnianie zachęt finansowych itp.).					
	IZ kieruje się wyraźnymi strategiami zarządzania słabymi wynikami i ich poprawy. Takie strategie obejmują organizację szkoleń, mentoring, naukę poprzez obserwację pracy lub ewentualne zwolnienie.					
<b>IZ korzysta z właściwych narzędzi wspierających zarządzanie wynikami</b>	Każdy pracownik regularnie przechodzi proces oceny wyników na podstawie wyraźnych i przejrzystych kryteriów, co jest ściśle związane ze wspólnymi ramami kompetencji.					
	W ramach procesu zarządzania wynikami pracownicy mają okazję udzielić swojemu przełożonemu informacji zwrotnych oraz odbyć z nim szczerą rozmowę na temat wyników projektu, możliwości rozwoju, jakości środowiska pracy itp.					

	Pracownicy są proszeni o przedstawianie swoich opinii na temat sprawiedliwości systemu oceny wyników oraz mają do dyspozycji mechanizmy odwoławcze, z których mogą korzystać, gdy nie zgadzają się z oceną uzyskanych przez nich wyników.					
<b>Kierowników zachęca się do stosowania procesu zarządzania wynikami jako kluczowego elementu zwiększającego zaangażowanie i motywację pracowników</b>	Systematyczne stosowanie formalnych ocen wyników w celu identyfikacji osób osiągających wybitne wyniki/potencjalnych przyszłych kierowników i liderów.					
	Dzięki jasnym wytycznym przełożeni i ich podwładni mają podobne oczekiwania i konstruktywnie uczestniczą w tym procesie.					
	Przełożonych czynnie zachęca się do tego, aby oprócz przeprowadzania formalnych ocen wyników na bieżąco udzielali również podwładnym informacji zwrotnych.					
	Kierownicy odbywają regularne spotkania, na których porównują i omawiają wyniki swoich zespołów oraz uzgadniają system oceny wyników w celu zapewnienia równego traktowania we wszystkich jednostkach.					

#### CEL 4: Skuteczne i kompetentne przywództwo w instytucjach zarządzających

Instytucje zarządzające opierają się na skutecznym i kompetentnym przywództwie. W Rekomendacji Rady OECD dotyczącej Przywództwa i Potencjału Służby Publicznej wzywa się członków do inwestowania w trzy filary przywództwa służby publicznej. W przypadku instytucji zarządzających realizujących programy, liderzy pełnią kluczową rolę, jeżeli chodzi o wyznaczanie oczekiwań, zarządzanie zasobami oraz podejmowanie dobrze umotywowanych decyzji w odpowiednim czasie.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotychczas
<b>Kultura i przywództwo oparte na wartościach</b>	Liderzy przedstawiają i wyjaśniają wspólne podstawowe wartości, którymi należy się kierować przy podejmowaniu decyzji w IZ.					
	Liderzy wspierają i pomagają opracowywać środki sprzyjające różnorodności, włączeniu społecznemu i dobrostanowi oraz regularnie przeprowadzają pomiary i analizy porównawcze, aby monitorować postępy i usuwać przeszkody oraz opracowywać interwencje.					
	Liderzy zdają sobie sprawę, jak ważne jest inwestowanie w przeprowadzanie prognoz, innowacyjność oraz umiejętności i zdolności analityczne.					
<b>Uznanie zaangażowania pracowników za jeden</b>	IZ wyraźnie uznaje znaczenie zaangażowania pracowników. Kwestię tę uwzględnia się w dokumentach dotyczących planowania/dokumentach strategicznych oraz regularnie monitoruje (raz lub dwa razy w roku) w drodze badań wśród pracowników.					

<b>z podstawowych priorytetów IZ</b>	Kierownicy podejmują działania następcze w związku z wynikami badań wśród pracowników. Ponadto na podstawie tych wyników wprowadza się zmiany w sposobie zarządzania IZ.					
	IZ zapewnia kompleksowe możliwości rozwijania umiejętności przywódczych przez obecnych i przyszłych/potencjalnych liderów IZ. Takie możliwości powinny obejmować ustrukturyzowane programy szkoleń i rozwoju oraz dopasowany do potrzeb coaching dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla.					
	Ramy kompetencji IZ obejmują kompetencje związane z angażowaniem pracowników. IZ wykorzystuje te ramy przy rekrutacji i awansowaniu pracowników.					
	Liderzy odbywają spotkania z kierownikami działu kadr i dyrektorami poszczególnych wydziałów w celu omówienia obecnego i pożądanego stanu umiejętności/kompetencji w strukturach kierownictwa.					
	Rekrutując liderów, IZ w miarę możliwości dostosowuje wynagrodzenia i korzyści niefinansowe do odpowiednich poziomów rynkowych i celów programu.					

## FILAR 2: ORGANIZACJA

Ten wymiar ram obejmuje analizę systemów, narzędzi, procesów biznesowych i kultury organizacyjnej, które to czynniki mają wpływ na sposób pracy personelu IZ. Wymiar ten obejmuje trzy cele: 1) zapewnienie struktur organizacyjnych dostosowanych do celów; 2) udoskonalenie mechanizmów zarządzania wiedzą i wymiany informacji; oraz 3) bardziej elastyczne wykorzystanie zasobów za sprawą lepszego planowania zatrudnienia i większej mobilności pracowników.

### CEL 1: Zapewnienie struktur organizacyjnych dostosowanych do celów

IZ funkcjonuje w złożonym i wielopoziomowym środowisku. W tym kontekście w ramach struktur organizacyjnych należy zapewnić wyraźną strukturę dowodzenia i odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Sposób działania IZ musi być ponadto na tyle elastyczny, aby w razie potrzeby można było dokonywać realokacji zasobów oraz aby można było uwzględniać opinie wielu różnych wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron. Aby zapewnić pożądany poziom elastyczności tych instytucji funkcjonujących w ściśle uregulowanym otoczeniu legislacyjnym, warto przeprowadzać przeglądy i optymalizować systemy i procesy biznesowe.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Struktura organizacyjna IZ sprzyja optymalizacji wyników</b>	Każda jednostka robocza ma jasno wyznaczone cele, które przyczyniają się do osiągnięcia ogólnych celów IZ. Cele te są spójne – wymagają podobnych kompetencji i ułatwiają realizację wspólnych prac.					
	Jednostki robocze kompleksowo realizują wszystkie prace, które musi wykonać IZ. Kiedy pojawiają się nowe zadania, nie ma wątpliwości, kto, kiedy i co powinien zrobić.					
	W IZ nie dochodzi do powielania ani dublowania pracy – nie ma dwóch jednostek roboczych wykonujących dokładnie te same zadania.					
	Struktura organizacyjna podlega okresowemu przeglądowi (np. w każdym okresie programowania lub części). W ten sposób zapewnia się, aby wraz z biegiem czasu struktura organizacyjna nadal odpowiadała potrzebom związanym z realizacją programu.					
<b>Przejrzysta i wyraźnie zdefiniowana struktura organizacyjna</b>	Schemat organizacyjny lub podobny portal wewnętrzny zawiera podstawowe informacje na temat każdej jednostki wraz z wyszczególnieniem jej zadań i obowiązków w IZ i jej IP. W informacjach tych wskazuje się również zależności między jednostkami pod względem sprawozdawczości, nadzoru i współpracy.					
	Pracownicy zatrudnieni w IZ i w ramach systemu zarządzania i kontroli znają podział zadań oraz rolę swojej jednostki w szerszym systemie.					

Zewnętrzne zainteresowane strony, takie jak beneficjenci, wiedzą, z którą jednostką organizacyjną należy się skontaktować w danej sprawie, za pośrednictwem odpowiedniego kanału (takiego jak strona internetowa, często zadawane pytania, ogólna skrzynka pocztowa).

## CEL 2: Udoskonalenie mechanizmów zarządzania wiedzą i wymiany informacji

Skuteczne strategie zarządzania wiedzą stanowią podstawowy element funkcjonowania IZ. Pracownicy mogą sprawniej ze sobą współpracować i skuteczniej podejmować ważne decyzje dzięki systemom, protokołom i procesom obsługiwanych za pomocą systemów informatycznych. Proces zarządzania wiedzą może przyczynić się do rozwijania wewnętrznych zasobów wiedzy ukierunkowanych na rozwiązywanie trudnych problemów oraz może przyspieszyć rozwój innowacji.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Zapewnienie skutecznej współpracy między pracownikami</b>	Skuteczne struktury komitetu zarządzającego umożliwiające wymianę informacji i koordynację w zespole zarządzającym IZ oraz w szerszym zakresie systemu zarządzania i kontroli.					
	Personel operacyjny/niekierowniczy ma do dyspozycji fora lub kanały, z których może korzystać do wymiany doświadczeń, ustalania rozwiązań wspólnych wyzwań i poprawy praktyk roboczych. Takimi forami lub kanałami mogą być zespoły wielofunkcyjne, nieformalne mechanizmy w ramach sieci pracowniczych, komunikaty dotyczące praktyk lub „grupy dyskusyjne” w ramach danych obszarów tematycznych. Ma to ułatwić praktykom wymianę doświadczeń w całym systemie zarządzania i kontroli.					
	Kadra kierownicza podejmuje działania sprzyjające horyzontalnej współpracy i wspierające sieci pracownicze oraz kontaktuje się z pracownikami w sprawie działań koordynacyjnych, w które są zaangażowani.					
	Pracowników zachęca się do identyfikacji przypadków dublowania pracy lub problemów koordynacyjnych i informowania o takich sytuacjach swoich przełożonych lub odpowiedniego punktu kontaktowego.					
<b>Procesy zarządzania wiedzą, wymiany informacji i zarządzania rejestrami przebiegają w oparciu o systemy ICT</b>	Portale informacyjne IZ zawierają bieżące, aktualne informacje na temat zmian legislacyjnych, którymi to informacjami należy się kierować przy podejmowaniu decyzji i które mogą się przydać wszystkim zainteresowanym stronom. Informacje te są aktywnie udostępniane.					
	Funkcjonują narzędzia ICT służące do dokumentowania i wymiany doświadczeń. Może to obejmować obszary wymiany standardowych wzorów i narzędzi, odpowiedzi na często zadawane pytania, platformę wiedzy umożliwiającą gromadzenie i upowszechnianie doświadczeń, w tym najnowsze rozwiązania wspólnych problemów, wewnętrzny portal Wiki tworzony przez użytkowników, wytyczne, podręczniki, kalendarze, punkty kontaktowe, bazy danych konsultantów, kalendarz do planowania audytów, wcześniejsze decyzje audytowe itp.					



Wszyscy pracownicy wiedzą, jak prawidłowo korzystać z systemów informatycznych i systemów zarządzania informacjami/dokumentami, aby zapewnić transfer wiedzy. Uzupełnieniem tego są okresowe szkolenia lub komunikaty.					
Systemy informatyczne są łatwe w użyciu i dostosowane do bieżących prac IZ – umożliwiają zintegrowane śledzenie w czasie rzeczywistym wydatków z funduszy ESI, przeprowadzanie kontroli <i>ex ante</i> i audytów <i>ex post</i> oraz pełnienie innych niezbędnych funkcji zarządczych.					

### CEL 3: Bardziej elastyczne wykorzystanie zasobów za sprawą lepszego planowania zatrudnienia i większej mobilności pracowników

Realizując powierzone zadania, pracownicy IZ kierują się zasadami i procedurami, które zapewniają przejrzystość podejmowanych działań i odpowiedzialność za podejmowane działania. Zapewnienie pewnego stopnia elastyczności w funkcjonowaniu IZ może usprawnić przydzielenia zasobów – ludzi i środków pieniężnych – tak aby można było wykorzystać ich pełen potencjał. Oznacza to konieczność upoważnienia kierowników do podejmowania decyzji w sprawie przydziału środków budżetowych (np. na szkolenia) w granicach ogólnej puli środków budżetowych oraz konieczność usprawnienia procesów wewnętrznych, aby w miarę możliwości ułatwić przesuwanie zasobów ludzkich i finansowych.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>W ramach zasad zarządzania finansami zapewnia się odpowiedni poziom elastyczności</b>	Zarządzając celami programu, IZ dysponuje odpowiednim poziomem elastyczności budżetowej. Oznacza to na przykład możliwość wydatkowania środków finansowych w ramach pomocy technicznej w sposób dostosowany do potrzeb IZ i zgodny z normami unijnymi.					
	Podmioty jednoznacznie i jednakowo rozumieją zasady elastyczności budżetowej, tj. na przykład, kiedy można i warto przesunąć środki finansowe lub przenieść środki w przypadku opóźnionego projektu. W tym celu stosuje się wspólną komunikację oraz wspólne narzędzia i szkolenia.					
<b>Dopasowanie zasobów ludzkich i przepływów pracy w drodze wewnętrznej realokacji</b>	IZ korzysta z systemów umożliwiających elastyczne wykorzystanie dostępnych zasobów ludzkich stosownie do potrzeb, np. poprzez tymczasowe przeniesienie pracowników do innych części systemu zarządzania i kontroli. Obejmuje to stworzenie puli pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach i kompetencjach, zdolnych do podjęcia oddelegowania lub krótkoterminowego sprawowania obowiązków w innym dziale.					
	Osoby biorące udział w takich systemach mają lepsze możliwości rozwoju kariery lub czerpania innego rodzaju korzyści. Udział w takich systemach jest uwzględniony w planach kształcenia i poprawy wyników pracowników.					
<b>Strategiczne planowanie zatrudnienia</b>	Specjaliści ds. HR w IZ wiedzą, jakie umiejętności są potrzebne do realizacji strategicznych priorytetów IZ, oraz odgrywają strategiczną rolę w pozyskiwaniu wymaganej siły roboczej.					
	Kadra kierownicza wyższego szczebla czynnie wspiera rozwój siły roboczej i odgrywa kluczową rolę w tym zakresie.					

Odchodzenie pracowników/przeeglady organizacyjne to dla IZ okazja do lepszego dopasowania umiejetnosci do potrzeb, np. poprzez ponowne profilowanie lub dostosowanie niektorych stanowisk lub zadan w kierunku lepszego wykorzystania umiejetnosci.					
---	--	--	--	--	--

### FILAR 3: PLANOWANIE STRATEGICZNE, KOORDYNACJA I WDRAŻANIE

W ramach wymiaru planowania strategicznego, koordynacji i wdrażania analizie poddawane są różne aspekty cyklu życia inwestycji – w tym opracowywanie strategii, określanie priorytetów i koordynacja, a także planowanie i wybór projektu do realizacji oraz monitorowanie i ewaluacja. Wymiar ten obejmuje cztery cele: 1) przyjęcie bardziej strategicznego podejścia do planowania programu, programowania i ustalania priorytetów; optymalizacja koordynacji i komunikacji w zakresie opracowywania i realizacji programu; 3) bardziej strategiczny przebieg procesów realizacji programu; oraz 4) rozszerzenie praktyk w zakresie pomiaru wyników w celu wsparcia ocen wyników.

#### CEL 1: Przyjęcie bardziej strategicznego podejścia do planowania programu, programowania i ustalania priorytetów

Cele PO są ściśle i wyraźnie powiązane z dokumentami strategicznymi wysokiego szczebla (takimi jak np. plany rozwoju krajowego/regionalnego, strategie sektorowe). Priorytety programowe odzwierciedlają faktyczne potrzeby w zakresie rozwoju lokalnego, regionalnego i krajowego oraz odpowiednio wyważone kwestie strategiczne i techniczne. Realizacja programu przebiega w zintegrowany sposób umożliwiającą wychwycenie synergii między osiami priorytetowymi oraz ułatwiający realizację projektów obejmujących różne jurysdykcje.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Zapewnienie spójności i związku programu z wyższego szczebla (krajowymi lub sektorowymi) ramami strategicznymi.</b>	Określenie wyraźnych celów programu oraz wskazanie powiązań między celami programu a krajowymi strategicznymi celami rozwoju.					
	Podkreślanie powiązań i spójności między celami programu a strategicznymi celami poszczególnych sektorów polityki istotnych w kontekście danego programu.					
	Kierowanie się dokumentami strategicznymi programu lub odnoszenie się do takich dokumentów (np. plany działania programu, krajowe/regionalne strategie rozwoju) przy podejmowaniu decyzji i realizacji programu.					
	Zapoznanie się z umową partnerstwa lub innymi programami w kraju w celu uniknięcia określania sprzecznych celów.					

<b>Zapewnienie, aby priorytety inwestycyjne w ramach programu odzwierciedlały krajowe, regionalne lub lokalne potrzeby rozwojowe</b>	Angażowanie szerokiego grona wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron <sup>13</sup> w ustalanie priorytetów inwestycyjnych w ramach programu.					
	Wyjaśnienie, w jaki sposób priorytety programu przyczyniają się do realizacji krajowych, regionalnych lub lokalnych priorytetów i strategii, oraz dopasowanie do priorytetów odpowiedniego dostępnego dofinansowania.					
<b>Uchwycenie uzupełniających się elementów i synergii między osiami priorytetowymi</b>	Umożliwienie regularnych wymian między różnymi sektorami polityki istotnymi w kontekście programu oraz utworzenie mechanizmów koordynacji (np. wspólnych struktur wewnętrznych, ZIT) i zachęt w celu przyciągnięcia i wyboru inwestycji związanych z kilkoma osiami priorytetowymi w ramach programu.					
	Przeprowadzanie regularnych przeglądów postępów w realizacji programu z myślą o zapewnieniu komplementarności osi priorytetowych i dokonaniu niezbędnych dostosowań.					
<b>Wspieranie współpracy między jurysdykcjami<sup>14</sup></b>	Systematyczna identyfikacja inwestycji mogących kwalifikować się do współpracy między różnymi jurysdykcjami w drodze specjalnych mechanizmów lub procedur (takich jak grupa zadaniowa lub uwzględnienie tej kwestii w wytycznych dotyczących projektowania zaproszeń do składania wniosków).					
	Czynne opracowywanie zaproszeń do składania wniosków i oferowanie zachęt do proponowania projektów obejmujących kilka jurysdykcji.					
	Zapewnianie odpowiedniego wsparcia beneficjentom w zakresie odpowiadania na takie zaproszenia (np. wspieranie poprzez doradztwo w kwestiach współpracy między gminami, ZIT, ustanowienie specjalnego punktu kontaktowego udzielającego porad w kwestii inwestycji w zakresie współpracy między jurysdykcjami).					

<sup>13</sup> Do wewnętrznych zainteresowanych stron zaliczają się IZ, instytucja certyfikująca/jednostka obrachunkowa, instytucja audytowa, IP oraz krajowe organy koordynujące; zewnętrznymi zainteresowanymi stronami są podmioty poza systemem zarządzania i kontroli – począwszy od organów krajowych (np. właściwe ministerstwa i agencje) i organów szczebla niższego niż krajowy (np. władze regionalne i lokalne) po sektor prywatny, organizacje zawodowe, organizacje społeczeństwa obywatelskiego, środowisko akademickie itp. Do zewnętrznych zainteresowanych stron zaliczają się również beneficjenci oraz wspierające je podmioty, w tym konsultanci, stowarzyszenia zawodowe lub stowarzyszenia przedsiębiorców, stowarzyszenia samorządów terytorialnych itp.

<sup>14</sup> Współpraca między różnymi jurysdykcjami odnosi się do projektów i inwestycji proponowanych i realizowanych przez więcej niż jeden organ administracji na szczeblu lokalnym będący beneficjentem. Taką inwestycję można realizować w kilku jurysdykcjach gminnych lub regionalnych w danym kraju. Przykładem takich inwestycji są zintegrowane inwestycje terytorialne (ZIT).

## CEL 2: Optymalizacja koordynacji i komunikacji w zakresie opracowywania i realizacji programu

Skuteczna koordynacja między wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami na wszystkich etapach realizacji programu z wykorzystaniem zarówno mechanizmów instytucjonalnych, jak i mechanizmów nieformalnych. Wszystkie docelowe zainteresowane strony mają dostęp do takich mechanizmów, z których regularnie korzystają. Realizacja programu przebiega odpowiednio do rozwoju na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym. IZ prowadzi z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami dwustronną, ukierunkowaną, regularną i terminową wymianę informacji obejmującą kwestie pojawiające się w toku całego cyklu programowania.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Zapewnienie skutecznego zestawu „twardych” i „miękkich” mechanizmów koordynacji w ramach systemu zarządzania i kontroli</b>	Odpowiednie wdrożenie zasad i procedur koordynacji w ramach systemu zarządzania i kontroli (tj. terminowa organizacja spotkań, brak znacznych opóźnień w komunikacji itp.).					
	Regularna ocena i regularne gromadzenie informacji zwrotnych od podmiotów w systemie zarządzania i kontroli. Służy to zapewnieniu jakości i skuteczności mechanizmów koordynacji.					
	Ustanowienie formalnych mechanizmów dialogu (takich jak np. sieci tematyczne, grupy robocze itp.), regularnie gromadzących wewnętrzne zainteresowane strony.					
	Aktywne korzystanie z okazji do dialogu zapewnianych przez inne organizacje, takie jak krajowy podmiot koordynujący, IP lub inne IZ.					
<b><u>Jak najlepsze wykorzystanie możliwości wymiany informacji oferowanych przez Komisję Europejską</u></b>	Prowadzenie czynnego i konstruktywnego dialogu z powiązaną jednostką geograficzną danego kraju w DG REGIO					
	Wymiana informacji z IZ w innych państwach członkowskich za pomocą narzędzi oferowanych przez Komisję Europejską, np. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer					
<b><u>W przypadku krajowych IZ Zapewnienie skutecznej koordynacji z organami na szczeblu krajowym i na szczeblu niższym niż krajowy</u></b>	Koordynacja działań z innymi organami publicznymi (np. właściwymi ministerstwami) w zakresie regulacji i strategii dotyczących danego sektora polityki itp. w celu zapewnienia sprawnej realizacji programu (np. spełnienia warunków wstępnych).					
	Koordynacja działań z innymi krajowymi IZ i instytucjami publicznymi (i w stosownych przypadkach z regionalnymi IZ) w toku całego procesu opracowania i realizacji programu. Ma to sprzyjać spójności i służyć uniknięciu powielania lub dublowania celów, rodzajów projektów i potencjalnych beneficjentów.					
	Prowadzenie regularnych rozmów z IZ i organami na szczeblu niższym niż krajowy (tj. na szczeblu regionalnym, lokalnym) na temat projektowania i realizacji programu, aby korzystać z wiedzy na szczeblu regionalnym i lokalnym.					

<b>W przypadku regionalnych IZ</b> <b>Zapewnienie skutecznej koordynacji z organami na szczeblu krajowym i na szczeblu niższym niż krajowy</b>	Koordynacja działań z organami na szczeblu krajowym i lokalnym w toku całego procesu realizacji programu regionalnego. Ma to służyć zapewnieniu spójności między różnymi jurysdykcjami i dostosowaniu do priorytetów krajowych.					
	Aktywne omawianie projektu i realizacji programu regionalnego z samorządami terytorialnymi na poszczególnych etapach procesu inwestycyjnego, aby proces realizacji programu regionalnego jak najlepiej odpowiadał potrzebom i zdolnościom lokalnym.					
<b>Terminowa i skuteczna wymiana informacji i wiedzy w systemie zarządzania i kontroli</b>	Zapewnienie, aby mechanizmy wymiany informacji (takich jak portal internetowy, wiadomości e-mail, spotkania itp.) były skuteczne, łatwo dostępne i regularnie wykorzystywane przez wszystkie podmioty w systemie zarządzania i kontroli.					
	Organizowanie regularnych formalnych spotkań z różnymi podmiotami (np. z kadrą kierowniczą, pracownikami technicznymi i specjalistami) należącymi do systemu zarządzania i kontroli w celu wymiany informacji, identyfikacji problemów i znajdowania rozwiązań. Spotkania te mają jasno określony program – swobodna wymiana informacji, ustalone dalsze kroki i oczekiwania, podział obowiązków w zakresie działań i działania następcze.					

### CEL 3: Bardziej strategiczny przebieg procesów realizacji programu

Za sprawą szczegółowego planowania i dokładnych ocen wniosków na etapie publikacji zaproszeń do składania projektów i wyboru projektów uwzględnia się cele programu oraz procesy te są dostosowane do zdolności poszczególnych beneficjentów. Zaproszenia do składania projektów cieszą się popularnością i przyciągają innowacyjne projekty. IZ jest w stanie zidentyfikować i ograniczyć różne rodzaje ryzyka w cyklu programu oraz wspiera w tym działaniu IP i beneficjentów. Nie ma opóźnień realizacji projektów lub takie opóźnienia zdarzają się sporadycznie.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Dostosowanie zaproszeń do składania projektów i wyboru projektów do zdolności beneficjentów</b>	Prowadzenie konsultacji i współpracy z zainteresowanymi stronami (IP, beneficjenci, organy lub podmioty na szczeblu poniżej krajowego itp.) przy opracowywaniu zaproszeń i kryteriów kwalifikacji projektów.					
	Przeprowadzanie badania rynku <i>ex ante</i> przy opracowywaniu zaproszeń i kryteriów kwalifikacji projektów, gdy zachodzi taka potrzeba (np. aby poznać potrzeby potencjalnych beneficjentów).					
	Zaproszenia do składania projektów zorganizowane w sposób odpowiedni do poszczególnych rodzajów projektów, grup beneficjentów (np. podmioty sektora publicznego a podmioty sektora prywatnego) oraz zdolności beneficjentów. Służy to zapewnieniu skuteczności wszystkich zaproszeń (np. uzyskaniu wielu zgłoszeń, szerokiej puli beneficjentów w przypadku naboru w trybie konkursowym).					



	Regularne gromadzenie informacji zwrotnych od poszczególnych grup beneficjentów i w razie potrzeby wprowadzanie zmian w projekcie zaproszeń w danym okresie programowania.					
<b>Opracowywanie zaproszeń i kryteriów kwalifikacji z myślą o identyfikacji projektów innowacyjnych</b>	Przeprowadzanie badania rynku, aby lepiej poznać pojawiające się tendencje rynkowe i technologie w sektorach polityki istotnych w kontekście programu. Uwzględnienie pozyskanych w ten sposób informacji w zaproszeniach do składania projektów.					
	Prowadzenie regularnych konsultacji z zainteresowanymi stronami (IP, beneficjenci), aby lepiej poznać pojawiające się tendencje rynkowe i technologie w sektorach polityki istotnych w kontekście programu. Uwzględnienie pozyskanych w ten sposób informacji w zaproszeniach do składania projektów.					
	Opracowywanie zaproszeń i kryteriów kwalifikacji z myślą o przyciągnięciu projektów innowacyjnych (np. projektów obejmujących wykorzystanie nowych technologii, projektów wnoszących wkład w realizację więcej niż jednej osi priorytetowej itp.).					
<b>Ograniczenie do minimum konieczności przenoszenia realizacji projektów do kolejnego okresu programowania</b>	Sporządzenie listy przygotowanych projektów przed rozpoczęciem nowego okresu programowania.					
	Stałe monitorowanie i ograniczanie ryzyka związanego z zarządzaniem projektami w całym cyklu życia inwestycji za pomocą specjalnych mechanizmów/narzędzi (np. grupy zadaniowej).					
	Okresowa wymiana informacji i dobrych praktyk z zakresu zarządzania ryzykiem z systemem zarządzania i kontroli za pomocą specjalnych mechanizmów/narzędzi (takich jak portal internetowy, regularne spotkania, grupy robocze).					
	Okresowa wymiana informacji na temat zarządzania ryzykiem z innymi IZ lub zewnętrznymi instytucjami publicznymi.					

#### CEL 4: Rozszerzenie praktyk w zakresie pomiaru wyników w celu wsparcia ocen wyników

W ramach pomiaru wyników ocenia się zarówno strategiczne, jak i techniczne postępy w zakresie realizacji programu (tj. osiągnięcie wyższych celów rozwojowych). Wyniki mierzy się na podstawie solidnych dowodów (np. odpowiednio opracowanych wskaźników, skutecznego gromadzenia danych). Wyniki wykorzystuje się w procesie podejmowania decyzji w całym cyklu życia inwestycji.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Stworzenie solidnych systemów do pomiaru wyników inwestycji w ramach programu</b>	Uzupełnienie mierzenia wyników programu wymaganego na szczeblu UE dodatkowym zestawem wyraźnych i uproszczonych wskaźników ukazujących pożądane finansowe, techniczne i strategiczne wyniki programu w porównaniu z krajowymi, regionalnymi lub sektorowymi celami rozwojowymi (np. pomiar, w jakim stopniu realizacja programu przyczynia się do osiągnięcia celów programu i celów krajowych/sektorowych/regionalnych).					

	Współpraca z IP i beneficjentami przy opracowywaniu wskaźników w celu zapewnienia, aby wskaźniki te były przydatne i realistyczne na podstawie sprawozdawczych zdolności i zasobów zainteresowanych stron.					
<b>Zapewnienie skutecznego gromadzenia danych</b>	Stosowanie różnych narzędzi i metod gromadzenia ilościowych i jakościowych danych, w tym czynne koordynowanie działań z odpowiednimi instytucjami publicznymi (takimi jak krajowe lub regionalne urzędy statystyczne, organy lub stowarzyszenia sektorowe), aby z czasem udoskonalić proces gromadzenia danych.					
	Zapewnianie stałego i czynnego wsparcia IP i beneficjentów w zakresie gromadzenia i zgłaszania danych (w tym poprzez udostępnianie narzędzi do monitorowania, organizowanie warsztatów i szkoleń itp.).					
<b>Aktualizacja wskaźników na potrzeby oceny wyników i ich wykorzystania do udoskonalenia realizacji programu</b>	Regularne analizowanie wyników ocen i wykorzystanie tych wyników w celu lepszej realizacji programu (dotyczy to np. struktury zaproszenia, kryteriów kwalifikacji).					
	Prowadzenie dialogu z IP i beneficjentami w całym okresie programowania, aby z czasem wskaźniki nie straciły na aktualności i znaczeniu.					
<b>Strategiczne wykorzystanie komitetu monitorującego z myślą o poprawie realizacji programu</b>	Opracowanie wyraźnego i konstruktywnego porządku obrad prowadzonych na posiedzeniu komitetu monitorującego, co ma zagwarantować, aby na posiedzeniach komitetu omawiano techniczne i strategiczne postępy w realizacji programu, wyzwania związane z realizacją i ich potencjalne rozwiązania.					
	Prowadzenie działań następczych w związku z posiedzeniem i wdrożenie wskazanych na nim rozwiązań w wyrażnie uzgodnionym terminie oraz przedstawienie wyników tych działań na kolejnym posiedzeniu komitetu.					

## FILAR 4: BENEFICJENCI I ZAINTERESOWANE STRONY

Ten filar obejmuje analizę zdolności służących dopilnowaniu, aby beneficjenci i zainteresowane strony mogli z powodzeniem opracowywać i realizować strategie i projekty, z łatwością udzielać odpowiedzi na zaproszenia do składania wniosków, mieli minimalną potrzebę wprowadzania korekt oraz wnosili wkład w gromadzenie danych i sprawozdawczość w zakresie projektów i programów. Filar ten obejmuje dwa cele: 1) skuteczne budowanie zdolności beneficjentów; oraz 2) aktywną współpracę z szerokim gronem zewnętrznych zainteresowanych stron.

### CEL 1: Skuteczne budowanie zdolności beneficjentów

Poszczególne grupy beneficjentów otrzymują stałe, terminowe i ukierunkowane wsparcie ze strony IZ/IP. IZ dobrze zna potrzeby i zdolności beneficjenta. Beneficjenci otrzymują wyraźne wskazówki dotyczące procedur/procesów zgłaszania i realizacji projektów. Beneficjenci mogą w prosty sposób zwrócić się o pomoc do IZ/IP i otrzymać skuteczną odpowiedź w uzgodnionym terminie. Beneficjenci regularnie i terminowo otrzymują informacje na temat realizacji programu, w tym na temat zmian przepisów.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)					Nie dotyczy
<b>Udzielanie beneficjentom wysokiej jakości wsparcia dostosowanego do ich potrzeb</b>	Realizacja wyraźnego planu działania, którego celem jest udzielenie wskazówek i wsparcia poszczególnym grupom beneficjentów w drodze regularnego prowadzenia konkretnych działań określonych na podstawie zidentyfikowanych potrzeb i zdolności beneficjentów.					
	Dopilnowanie, aby środki w zakresie wskazówek i wsparcia dla beneficjentów były łatwo dostępne, przyjazne dla użytkownika i aktualne.					
	Prowadzenie konsultacji z poszczególnymi grupami beneficjentów przy opracowywaniu wskazówek i wsparcia oraz regularne gromadzenie udzielanych przez nich informacji zwrotnych w celu aktualizacji i udoskonalania wytycznych/działań.					
<b>Terminowa i skuteczna komunikacja z beneficjentami</b>	Ustanowienie pojedynczego punktu kontaktowego (lub spójnej listy punktów do kontaktu w danej sprawie) odpowiadającego na pytania beneficjentów i udzielającego wskazówek dotyczących kwestii związanych z opracowaniem i realizacją projektów, które to kwestie i pytania mogą pojawiać się w toku cyklu projektowego.					
	Udzielanie odpowiedzi na wnioski beneficjentów w uprzednio określonym i wyraźnie wskazanym terminie.					

<b>Promowanie ciągłej wymiany informacji z beneficjentami i między nimi.</b>	Zapewnienie beneficjentom szeregu różnych narzędzi i platform wymiany informacji, w tym sieci fizycznych i platform internetowych.						
	Regularna (np. co kwartał) wymiana informacji z beneficjentami na temat realizacji programu.						
	Czynne wspieranie wymiany informacji między beneficjentami na temat wspólnych wyzwań i dobrych praktyk przy realizacji programu (np. poprzez stworzenie mechanizmów takich jak regularne warsztaty).						
<b>Partnerstwo z organizacjami zawodowo zajmującymi się wspieraniem beneficjentów</b>	Czynne konsultacje z szerokim gronem organizacji zawodowych (takich jak konsultanci, izby handlowe itp.), aby wspierać działania ukierunkowane na budowanie zdolności beneficjentów.						
	Prowadzenie regularnej wymiany informacji z organizacjami zawodowymi, co ma służyć identyfikacji i lepszemu zrozumieniu potrzeb beneficjentów, wyzwań związanych z realizacją projektów itp.						

### CEL 2: Aktywna współpraca z szerokim gronem zewnętrznych zainteresowanych stron (takich jak podmioty szczebla niższego niż krajowy, przedstawiciele sektora prywatnego, społeczeństwo obywatelskie)

IZ dysponuje specjalnymi mechanizmami zapewniającymi czynną współpracę z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami w całym cyklu życia inwestycji. IZ utrzymuje silne, oparte na zaufaniu i współpracy stosunki z zainteresowanymi stronami, polegające na skutecznej dwustronnej komunikacji. Informacje otrzymane od zainteresowanych stron wykorzystuje się do opracowania konkretnych rozwiązań eliminujących niedociągnięcia w realizacji programu.

Zdolność	Wymiar (dobra praktyka)						Nie dotyczy
<b>Zrozumienie potrzeb szerokiego grona zainteresowanych stron</b>	Regularna identyfikacja potrzeb poszczególnych zewnętrznych zainteresowanych stron (innych niż beneficjenci programu) z wykorzystaniem ankiet, badań, grup dyskusyjnych itp.						
	Zachęcenie szerokiego grona zewnętrznych zainteresowanych stron do udziału w cyklu realizacji programu (od ustalania celów i priorytetów po ocenę) oraz regularne gromadzenie ich spostrzeżeń na temat wyzwań w realizacji programu i możliwości eliminacji tych wyzwań.						
	Wymiana informacji na temat potrzeb i poglądów zainteresowanych stron w ramach systemu zarządzania i kontroli oraz wykorzystanie tych informacji do udoskonalenia procesu realizacji programu.						
<b>Budowanie zdolności zainteresowanych stron w zakresie uczestnictwa</b>	Identyfikacja wyzwań, z którymi poszczególne rodzaje zainteresowanych stron (np. przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, instytuty badawcze, podmioty na szczeblu poniżej krajowego itp.) zmagają się na poszczególnych etapach realizacji programu.						

<b>w opracowywaniu i realizacji programu</b>	Zapewnienie dostosowanego do potrzeb wsparcia dla poszczególnych kategorii zainteresowanych stron (np. podmiotów na szczeblu poniżej krajowego) w budowaniu zdolności do udziału w realizacji programu (w tym organizacja warsztatów, konsultacji online itp.).					
	Regularne gromadzenie od różnego rodzaju zainteresowanych stron informacji zwrotnych na temat jakości i skuteczności działań na rzecz budowania zdolności, w których podmioty te uczestniczą.					
	Wykorzystywanie otrzymanych informacji zwrotnych do aktualizacji działań na rzecz budowania zdolności dla zainteresowanych stron.					
<b>Stworzenie platformy do wielostronnego dialogu pozwalającej zainteresowanym stronom na skuteczniejsze angażowanie się na szerszą skalę</b>	Opracowanie specjalnej, formalnej platformy do wielostronnego dialogu, za pośrednictwem której zainteresowane strony mogą regularnie, systematycznie i w skoordynowany sposób wносить wkład w cały cykl opracowania i realizacji programu.					
	Umożliwienie prowadzenia konstruktywnego dialogu za pośrednictwem wielostronnej platformy w celu identyfikacji konkretnych kolejnych kroków, jakie należy podjąć, aby udoskonalić realizację programu.					
	Rozpowszechnianie wyników dyskusji i prowadzenie działań następczych (realizacja kolejnych kroków) wśród zainteresowanych stron i w szerszym zakresie (ogół społeczeństwa).					

# 3 OPRACOWANA PRZEZ OECD ŚCIEŻKA ROZWOJU DZIAŁAŃ NA RZECZ BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH

## Wprowadzenie

Pierwszym etapem opracowania działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych jest samoocena i gromadzenie opinii poszczególnych jednostek instytucji zarządzającej, a także wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron<sup>15</sup> istotnych w kontekście realizacji programu IZ. Następnym wymaganym krokiem jest ustalenie priorytetów i organizacja konkretnych działań ukierunkowanych na eliminację określonych braków w zdolnościach. IZ może przeprowadzić ten proces na różne sposoby. Jednym z nich jest opracowanie planu działania dotyczącego budowania zdolności administracyjnych, zawierającego kompleksowe środki na rzecz budowania zdolności w zakresie zarządzania funduszami UE i ich wykorzystywania. Zaleca się przyjęcie tego podejścia w okresie programowania 2021–2027 jako narzędzia umożliwiającego IZ bardziej strategiczne wykorzystanie pomocy technicznej i budowanie zdolności administracyjnej. Zdecydowanie zaleca się, aby plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych opracowały te państwa członkowskie, których zdolności administracyjne są niewystarczające lub których dokumentacja realizacji jest mniej wiarygodna. Plan działania jest dokumentem strategicznym, który można opracowywać dla poszczególnych programów lub państw członkowskich<sup>16</sup>.

W planie działania dotyczącym budowania zdolności administracyjnych wyraźnie określa się cele, priorytety i inicjatywy w zakresie budowania zdolności administracyjnych. Plan ten może służyć do pomiaru postępów w czasie. Może on również służyć do komunikowania oczekiwań, uzyskania poparcia wśród zainteresowanych stron realizujących program<sup>17</sup> oraz wzbudzenia poczucia odpowiedzialności za

<sup>15</sup> Do wewnętrznych zainteresowanych stron zaliczają się IZ, instytucja certyfikująca/jednostka obrachunkowa, instytucja audytowa, IP oraz krajowe organy koordynujące; zewnętrznymi zainteresowanymi stronami są podmioty poza systemem zarządzania i kontroli – począwszy od organów krajowych (np. właściwe ministerstwa i agencje) i organów szczebla niższego niż krajowy (np. władze regionalne i lokalne) po sektor prywatny, organizacje zawodowe, organizacje społeczeństwa obywatelskiego, środowisko akademickie itp. Do zewnętrznych zainteresowanych stron zaliczają się również beneficjenci oraz wspierające je podmioty, w tym konsultanci, stowarzyszenia zawodowe lub stowarzyszenia przedsiębiorców, stowarzyszenia samorządów terytorialnych itp.

<sup>16</sup> Komisja Europejska (2020), Plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych – Zestaw praktycznych narzędzi [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

<sup>17</sup> W tym w ramach IZ, wśród instytucji pośredniczących (IP), beneficjentów i krajowych organów koordynujących oraz innych IZ i instytucji publicznych biorących udział w zarządzaniu funduszami UE.



realizację inicjatyw objętych danym planem działania. Opracowany przez Komisję Europejską dokument pt. „Plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych – Zestaw praktycznych narzędzi” zapewnia praktyczne wsparcie i instrukcje dla IZ, które chcą zastosować to podejście. Z myślą o wsparciu IZ w identyfikacji wyzwań związanych ze zdolnościami administracyjnymi oraz odpowiednich działań w tym zakresie w niniejszej sekcji narzędzia samooceny budowania zdolności administracyjnych przedstawiono metodę opracowania planu działania dotyczącego budowania zdolności administracyjnych, która to metoda jest zgodna z podejściem opisanym w zestawie praktycznych narzędzi KE. Metodę tę zastosowano w ramach projektu na rzecz budowania zdolności administracyjnych realizowanego przez pięć IZ uczestniczących w projekcie pilotażowym (sekcja 1 Ramka 1). Nie jest to jedyny sposób realizacji tego działania. Metoda ta stanowi raczej jeden z wariantów do rozważenia przez IZ. Różnica między podejściem opisanym poniżej a podejściem przyjętym w zestawie praktycznych narzędzi KE polega na tym, że pierwszym etapem poniższego podejścia jest zastosowanie matrycy samooceny (zob. sekcja 1 Rys. 2).

## **OPRACOWANA PRZEZ OECD METODYKA ROZWOJU DZIAŁAŃ NA RZECZ BUDOWANIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH**

Opracowana przez OECD metodyka stanowi pomoc dla IZ w konstruktywnej ocenie własnych administracyjnych silnych i słabych stron oraz możliwości. Jest to proces poznawczy, w ramach którego poszczególne podmioty zaangażowane w projektowanie programu, zarządzanie nim, jego realizację i ocenę mogą prowadzić wymianę doświadczeń, obserwacji i pomysłów. Aby skutecznie analizować i eliminować wyzwania związane z administracyjnymi i inwestycyjnymi zdolnościami w zakresie zarządzania, trzeba wykazać się otwartością oraz gotowością do wzięcia pod uwagę różnych punktów widzenia i do wprowadzania zmian. Metodyka OECD obejmuje gromadzenie informacji, identyfikację rozwiązań i opracowywanie działań w drodze wielostronnych, interaktywnych warsztatów. Przy realizacji tych działań warto korzystać z zestawu praktycznych narzędzi KE, który zawiera szczegółowe informacje na temat opracowywania wskaźników i mechanizmów finansowania. Niniejsza sekcja może być również przydatna dla innych podmiotów – w tym krajowych organów koordynujących – które chciałyby dokonać samooceny, szczególnie jeżeli planują one zaangażować w ten proces wiele zainteresowanych stron.

Ta metodyka OECD składa się z pięciu etapów (zob. Rys. 2 w sekcji 1):

1. matryca samooceny: uzyskanie wstępnych opinii,
2. warsztaty z zakresu budowania zdolności administracyjnych: współpraca w celu określenia mocnych i słabych stron oraz szans,
3. rozwój działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych: określenie celów i identyfikacja priorytetowych działań,
4. łączenie wszystkiego w całość: budowanie samoopowiedzialności,
5. realizacja działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych: przyjęcie dobrych praktyk.

Udział zainteresowanych stron stanowi podstawowy element podejścia OECD do rozwoju działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych. Zainteresowane strony należy angażować w ramach całego procesu samooceny. Zakres i forma angażowania zainteresowanych stron będą różne w przypadku poszczególnych etapów/kroków w zależności od celów i zadań. Na przykład etap 1 – uzupełnienie matrycy – stanowi okazję dla IZ do zgromadzenia wewnętrznych przedstawicieli poszczególnych wydziałów w celu omówienia zdolności organizacji, określenia głównych wyzwań i wyznaczenia priorytetów do dalszego szczegółowego omówienia. W miarę możliwości na tym pierwszym etapie IZ może również angażować określone zewnętrzne zainteresowane strony, na przykład za pośrednictwem kwestionariusza lub konsultacji bezpośrednich. Etap 2: Warsztaty z zakresu budowania zdolności administracyjnych służą zgromadzeniu szerokiego grona zainteresowanych stron w celu dalszego zapoznania się z różnymi

punktami widzenia i potwierdzenia ustaleń dokonanych podczas realizacji etapu 1. W odniesieniu do etapu 3 i 4 ważne jest również, aby IZ na bieżąco informowała zainteresowane strony o postępach w zakresie opracowania i realizacji działań na rzecz budowania zdolności oraz stale gromadziła informacje zwrotne otrzymywane od takich zainteresowanych stron.

Opracowując działania na rzecz budowania zdolności administracyjnych, IZ muszą również zapewnić skuteczne zaangażowanie i komunikacje wewnątrz organizacji. Na przykład zespół IZ kierujący pracami będzie musiał wypracować porozumienie w kwestii celów, procesów i oczekiwanych wyników w zakresie budowania zdolności. Zespół ten musi wyraźnie przekazywać te informacje wszystkim pracownikom IZ. Służy to pogłębianiu wiedzy, wskazywaniu oczekiwań i wkładu oraz zarządzaniu nimi oraz gromadzeniu informacji zwrotnych i pomysłów od różnych wydziałów. Tego rodzaju zaangażowanie należy osiągnąć jeszcze przed rozpoczęciem oceny i należy je kontynuować aż do jej zakończenia (tj. zakończenia realizacji działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych).

### **Etap 1. Uzupełnienie matrycy**

Uzupełnienie matrycy samooceny stanowi pierwszy krok metodyki OECD. Na tym etapie IZ dokonuje bilansu w celu wstępnej identyfikacji ewentualnych braków w zdolnościach oraz wstępnego określenia potencjalnych mocnych stron IZ.

Zachęca się, aby w celu uzupełnienia matrycy IZ przeprowadziły dyskusje grupowe wśród swoich pracowników. Dyskusję służącą samoocenie można przeprowadzić na dwa sposoby: (i) przedstawiciele/pracownicy poszczególnych wydziałów mogą najpierw uzupełnić matrycę indywidualnie, a na podstawie uzyskanych w ten sposób wyników IZ może następnie zorganizować dyskusję grupową; (ii) pracownicy mogą odbyć spotkanie w celu wspólnego omówienia i uzupełnienia matrycy. W obu przypadkach dyskusja ma kluczowe znaczenie, gdyż pomaga w ustaleniu uznanych mocnych i słabych stron oraz w ustaleniu braków w zdolnościach, których zwykle można nie dostrzegać. Przed rozpoczęciem tego zadania IZ powinna zorganizować prezentację dla osób, które będą uzupełniać matrycę. W trakcie takiej prezentacji należy przedstawić niezbędne informacje kontekstowe, wyjaśnienia i wskazówki, w tym podstawowe informacje dotyczące konkretnych tematów i terminologii (przykładowo nie wszyscy uczestnicy posiadają wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi). Takie wsparcie należy zapewnić w trakcie całego procesu uzupełniania matrycy.

Zachęca się IZ, aby poza wypełnieniem samej matrycy (tj. uzupełnieniem oceny) dodatkowo udokumentowały dyskusje. Na przykład IZ może opracować oddzielny arkusz lub dokument do odnotowywania uzasadnienia oceny wystawionej w przypadku każdego wymiaru, tj. dlaczego dany wymiar uznaje się za znaczący lub o niewielkim znaczeniu. Alternatywnie IZ może podsumować dyskusje, sporządzając krótki opis jakościowy każdej zdolności jako uzupełnienie i uzasadnienie oceny.

Na podstawie uzupełnionej matrycy i wyników dyskusji IZ łatwiej jest nie tylko ustalić priorytetowe obszary, które pilnie wymagają budowania zdolności administracyjnych, ale także opracować warsztaty z zakresu budowania zdolności administracyjnych (etap 2). Niezbędne jest przeprowadzenie rozmów zarówno z kadrą kierowniczą wyższego stopnia, jak i z personelem technicznym lub operacyjnym w każdym funkcyjnym obszarze IZ, a także krajowym organie koordynującym. Może okazać się, że zadanie to jest problematyczne dla pracowników IZ i należy rozważyć jego zlecenie niezależnemu podmiotowi zewnętrznemu, który przeprowadzi rozmowy/dyskusje celem prezentacji opinii.

Aby lepiej uzupełnić matrycę, IZ może również przeprowadzić dodatkowe działania służące gromadzeniu informacji. Dzięki temu samoocena zdolności IZ jest dokładniejsza, jako że poleganie jedynie na jednym źródle informacji może dawać niepełny lub niewyważony obraz obecnej sytuacji. Dodatkowe informacje można uzyskać, przeprowadzając zwykłą ankietę, zapoznając się z dokumentami oceny i organizując rozmowy w ramach grup dyskusyjnych. Dodatkowe działania w zakresie gromadzenia informacji i matryca wzajemnie się uzupełniają. Na przykład zebranie istniejących udokumentowanych informacji i udzielenie

odpowiedzi na pytania zawarte w krótkim kwestionariuszu może ułatwić wypełnienie matrycy. Ustalenia z wywiadów lub rozmów w ramach grup dyskusyjnych mogą zostać uwzględnione w matrycy lub wykorzystane do jej zatwierdzenia i dopracowania. Matrycę można wykorzystać do opracowania kwestionariusza lub ustrukturyzowania wywiadów, dyskusji przy okrągłym stole lub rozmów w ramach grupy dyskusyjnej. W stosownych przypadkach IZ może również rozszerzyć zakres oceny na inne podmioty w ramach systemu zarządzania i kontroli, w tym na instytucję certyfikującą/jednostkę obrachunkową oraz krajowe organy koordynujące, w szczególności w przypadku, gdy IZ przekazuje część swoich funkcji innym podmiotom.

Załącznik A zawiera listę tematów, na których IZ powinny skupić się przy gromadzeniu dodatkowych informacji, a także potencjalnie przydatne źródła informacji. Podobnie załącznik 1 do zestawu praktycznych narzędzi KE zawiera również szczegółową listę pytań dotyczących struktur, zarządzania zasobami ludzkimi, systemów i narzędzi, które mają pomóc IZ w zebraniu informacji na potrzeby oceny.

## ***Etap 2. Warsztaty z zakresu budowania zdolności administracyjnych: współpraca w celu określenia mocnych i słabych stron oraz szans***

Po zebraniu i dokładnym przeanalizowaniu informacji podstawowych następnym krokiem jest zaproszenie wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron – zarówno tych, które uczestniczyły w rozmowach w ramach grupy dyskusyjnej, jak i innych – na jednodniowe interaktywne warsztaty.

W ramach opracowanych przez OECD warsztatów uczestnicy zostali poprowadzeni przez analizę mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (analizę SWOT). Następnie odbyła się dyskusja na temat możliwych rozwiązań oraz sposobów wzmocnienia mocnych stron IZ i wykorzystania zidentyfikowanych szans. Metodykę tę uwzględniono również w zestawie praktycznych narzędzi KE.

### *Przygotowanie warsztatów z zakresu budowania zdolności administracyjnych*

Przed warsztatami IZ określa zestaw ważnych tematów i kwestii w każdym z pięciu wymiarów ram analitycznych, które „wypłynęły” podczas etapu zbierania informacji. Szczególnie przydatna na tym etapie może być wypełniona matryca samooceny budowania zdolności administracyjnych, ponieważ wyraźnie ukazuje ona dostrzeżone słabe strony. W razie potrzeby matrycę można dopracować po zakończeniu warsztatów, aby uwzględnić dodatkowe spostrzeżenia szerszego grona zainteresowanych stron.

Przestrzeń warsztatowa jest wyposażona w stoły – zazwyczaj po jednym na każdy filar ram analitycznych OECD (np. ludzie, organizacja, planowanie strategiczne itp.) – tak aby uczestnicy mogli wspólnie pracować nad określonym tematem. Przy każdym stole powinni pracować przedstawiciele różnych typów zainteresowanych stron (np. IZ, IP, beneficjentów itp.), a także przedstawiciele różnych funkcji lub rodzajów działalności (np. zarządzanie zasobami ludzkimi, planowanie strategiczne, komunikacja itp.). Przed rozpoczęciem warsztatów ważne jest, aby IZ określiła sposób rozsadzenia uczestników przy stołach, aby zapewnić odpowiednią równowagę.

Przy każdym stole należy ustawić flipchart i zapewnić markery. Przed przybyciem uczestników na każdym flipcharcie należy zapisać temat danego stołu i kluczowe zagadnienia do przeanalizowania – ustalone podczas etapu zbierania informacji – tak, aby uczestnicy wiedzieli, gdzie się udać. Ważne jest, aby IZ pomogła w kierowaniu uczestników do odpowiednich stołów, aby zapewnić odpowiedni skład. IZ mogą przydzielić miejsca wcześniej lub pomóc uczestnikom w zajmowaniu miejsc po przybyciu. Na Rys. 3 przedstawiono przykładowe ustawienie stołów w sali – każdy owal reprezentuje stół i wskazuje temat dyskusji w oparciu o wnioski z etapu 1 oraz niektóre z kluczowych zagadnień do omówienia.

**Rys. 3. Przykład stołów tematycznych i zidentyfikowanych zagadnień na potrzeby warsztatów z zakresu budowania zdolności administracyjnych**



Również przed warsztatami IZ będzie musiała wybrać spośród swoich pracowników sprawozdawcę lub moderatora, który będzie pracował przy każdym stole i kierował dyskusją podczas warsztatów, oraz przekazać mu odpowiednie instrukcje. Gdy wszyscy uczestnicy zajmą miejsca przy stołach, zaleca się również wyznaczenie osoby sporządzającej notatki.

#### *Podczas warsztatów z zakresu budowania zdolności administracyjnych*

Warsztaty są zazwyczaj podzielone na cztery sesje, z przerwą na lunch.

1. **Dlaczego tu jesteśmy:** wprowadzenie przez IZ do procesu samooceny oraz przedstawienie planu dnia warsztatów.
2. **Analiza SWOT:** przy każdym stole uczestnicy koncentrują się na swoim temacie, poświęcają czas na omówienie i zapisanie na flipchartach tego, co uważają za mocne strony IZ wraz z możliwościami ich wykorzystania, a także słabych stron lub problemów IZ, z uwzględnieniem potencjalnych przyczyn oraz tego, kto mógłby pomóc w ich rozwiązaniu. Ważne jest, aby omówić niektóre z wcześniej zidentyfikowanych kluczowych zagadnień, jednak należy zapewnić przestrzeń i elastyczność, aby uczestnicy mogli przedstawić również inne kwestie. Po omówieniu analizy SWOT uczestnicy określają 3 lub 4 obszary priorytetowe, którymi ich zdaniem IZ powinna się zająć. Sprawozdawca przy każdym stole krótko (5–7 minut na stół) przedstawia mocne strony, wyzwania i kwestie priorytetowe, które zostały zidentyfikowane i omówione. Po prezentacji uczestników przy każdym ze stołów IZ otwiera dyskusję, aby dowiedzieć się, co sądzą o ustaleniach – w tym, czy czegoś brakuje lub czy należy uwzględnić coś dodatkowego.
3. **Dążenie do rozwiązań:** Po przerwie na lunch uczestnicy wracają do swoich stołów i na podstawie 3 lub 4 priorytetów określonych przed południem przeprowadzają burzę mózgow, aby znaleźć jak największą liczbę rozwiązań dla każdego priorytetu i związanego z nim problemu, w perspektywie zarówno krótkoterminowej, jak i długoterminowej. Powinni zastanowić się, jakie kroki należy podjąć, aby opracować rozwiązanie, kto może być głównym uczestnikiem procesu wdrażania rozwiązania oraz jakie narzędzia/mechanizmy są potrzebne do podjęcia działań. Kluczową

kwestią, jeśli chodzi o ostatni wymieniony element, jest to, czy narzędzia/mechanizmy wchodzą w zakres uprawnień/obowiązków IZ, czy też wykraczają poza ten zakres. Ważne jest, aby nie ograniczać myślenia do tego, co wydaje się możliwe lub co jest znane, ale zachęcać uczestników do innowacyjności w poszukiwaniu rozwiązań. Po upływie około 90 minut uczestnicy ponownie prezentują (po 5–7 minut na stół) większej grupie rozwiązania, które wskazali, w celu uzyskania informacji zwrotnych i omówienia ich. Rozwiązania te powinny być również zapisane na flipchartach.

4. **Wnioski i dalsze działania:** Na zakończenie warsztatów IZ może podsumować dzień, przedstawiając kluczowe pomysły, jakie zostały zaprezentowane, oraz omówić z zainteresowanymi stronami kolejne etapy w procesie opracowywania planu działania dotyczącego budowania zdolności administracyjnych i przedstawić planowany harmonogram.

Po zakończeniu warsztatów bardzo pomocne jest, aby zespół IZ poświęcił trochę czasu na zastanowienie się nad tym, co usłyszał i czego się nauczył, ponieważ będzie to miało bezpośredni wpływ na działania na rzecz budowania zdolności administracyjnych. Podstawowym narzędziem wspierającym tę czynność są kartki z flipchartów. Zdecydowanie zaleca się opracowanie ogólnej analizy, która posłuży udokumentowaniu ustaleń poczynionych na etapie zbierania informacji i w trakcie warsztatów (etapy 1 i 2). Dzięki temu można uzyskać jasny zapis podstawowych problemów i braków w zakresie zdolności oraz nadrzędnych celów związanych z pokonywaniem konkretnych wyzwań w zakresie zdolności.

### **Ramka 2. Wskazówki dotyczące prowadzenia warsztatów „wirtualnych” (np. ze względu na ograniczenia związane z COVID-19)**

W zależności od ograniczeń związanych z COVID-19 warsztaty mogą odbywać się również w formie zdalnej. Choć trudno jest uzyskać podobne korzyści, jak w przypadku fizycznego spotkania zróżnicowanej grupy osób, warsztaty internetowe mogą umożliwić udział większej liczbie osób przy mniejszej ingerencji w ich harmonogram (np. z powodu podróży).

Do stworzenia stolików tematycznych można wykorzystać funkcję „oddzielnych pokoi” w narzędziach do wideokonferencji takich jak Zoom czy Microsoft Teams. Dzięki funkcji czatu uczestnicy mogą sugerować pytania lub komentować w czasie rzeczywistym, a interaktywne narzędzia, takie jak Groupmap czy Padlet, mogą pomóc nadać dyskusji odpowiednią formę.

Ogólnie zaleca się, aby warsztaty internetowe nie trwały dłużej niż dwie godziny – po przekroczeniu tego czasu interakcje między uczestnikami maleją. Dobrą praktyką podczas warsztatów internetowych jest podzielenie czasu na różne aktywności. Warsztaty internetowe poświęcone budowaniu zdolności mogą obejmować na przykład wprowadzenie wygłoszone przez kierownictwo IZ, po którym uczestnicy przechodzą do oddzielnych pokoi, aby bardziej szczegółowo omówić konkretne tematy. Streszczenie następnie w grupie wyników tych dyskusji ułatwi uczestnikom zorientowanie się w postępach i omówienie kolejnych kroków.

### ***Etap 3. Opracowanie działań na rzecz budowania zdolności***

Po zakończeniu etapów 2 i 3, IZ jest gotowa do przygotowania zestawu działań. W zestawie praktycznych narzędzi KE przedstawiono techniki pomagające IZ przejść od analizy aktualnej sytuacji (np. ustaleń z etapu gromadzenia informacji i warsztatów z zakresu budowania zdolności administracyjnych) do określenia działań, czyli opracowania logiki interwencji za pomocą drzewa problemów i skonstruowania teorii zmiany.

Może nie być możliwe uwzględnienie wszystkich obszarów działań lub wszystkich działań, które zostały określone podczas warsztatów. Z tego powodu ważne jest, aby IZ a) ustaliła priorytety, które są realistyczne, i rozważyła kolejność działań; b) omówiła z zainteresowanymi stronami, dlaczego zdecydowała się uwzględnić określone kwestie. IZ mogą opracować plan działania dotyczący budowania zdolności administracyjnych, który obejmuje wszystkie możliwe działania, co może być niezwykle cenne, ale plan ten powinien być również realistyczny pod względem czasu i zasobów wymaganych do wdrożenia określonych w nim działań, a także właściwie zarządzać oczekiwaniami zainteresowanych stron.

Opracowywanie działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych jest procesem wieloetapowym. Zespół IZ pracujący nad tym zadaniem powinien spotkać się kilka razy, aby zapewnić najlepsze rezultaty swoich prac. Członkowie tego zespołu mogą również chcieć okresowo konsultować się z odpowiednimi kluczowymi zainteresowanymi stronami w poszczególnych wymiarach podczas rozważania koncepcji działań i opracowywania pomysłów na ich realizację. Ponadto należy pamiętać o trzech zasadach dotyczących działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych. Działania te powinny być:

1. realistyczne;
2. wzajemnie się wzmacniające;
3. rozłożone w krótkim, średnim i długim okresie, aby osiągnąć szybkie korzyści, po których nastąpią bardziej trwałe zyski.

Ponadto niezwykle ważne jest, aby kierownictwo najwyższego szczebla było zaangażowane w proces zmian i wspierało go.

W projekcie pilotażowym z udziałem pięciu IZ wszystkie działania podsumowano w tabeli przeglądowej<sup>18</sup>, która zawierała kilka ogólnych elementów:

- **preambuła:** opis celu ćwiczenia, z uwzględnieniem odpowiedniego kontekstu;
- **filary zdolności administracyjnych:** pogrupowanie konkretnych działań lub inicjatyw w pięciu filarach – zarządzanie ludźmi, zarządzanie organizacją, planowanie strategiczne i koordynacja, wsparcie beneficjentów i zarządzanie zainteresowanymi stronami, a także warunki ramowe. Filary te zapewniają strukturę do wyrażania strategicznych celów wysokiego szczebla i ułatwiają usystematyzowanie działań. Chociaż narzędzie samooceny zapewnia ogólne ramy, IZ może pogrupować działania w sposób, który jest dla niej najbardziej zrozumiały i wykonalny;
- **projekty/działania:** konkretne inicjatywy mające na celu rozwiązanie problemów i wyeliminowanie luk zidentyfikowanych w trakcie samooceny i procesu opracowywania działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych; w projektach należy określić pożądane rezultaty;
- **jednostka odpowiedzialna:** dla każdego działania powinna być wyznaczona jednostka odpowiedzialna i określone zainteresowane strony realizujące działania, aby zapewnić rozliczalność działań. Niekiedy jednostka odpowiedzialna jest jedyną zainteresowaną stroną realizującą działanie. W innych przypadkach do jednostki odpowiedzialnej mogą dołączyć inne podmioty w celu zapewnienia realizacji działań. W idealnej sytuacji powinna również istnieć odpowiedzialność na poziomie kierownictwa IZ;
- **terminy:** działania powinny być ograniczone w czasie, ale ramy czasowe i zakres szczegółowości są elastyczne. Wyraźne uwzględnienie terminów jest ważne dla określenia kolejności działań i uniknięcia zbiegu kilku działań w tym samym czasie oraz dla zapewnienia ich ukończenia. Sprzyja to także odpowiedzialności;

<sup>18</sup> Przykładową tabelę można znaleźć w sprawozdaniu OECD „Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps” [Poprawa zarządzania funduszami UE w ramach polityki spójności: plany działania mające na celu budowanie zdolności administracyjnych], <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tabela 1.1, s. 31.



- **zasoby:** do działań można przypisać szacunkowe zasoby. Zasoby mogą obejmować finansowanie, zasoby ludzkie oraz wymagane umiejętności lub wiedzę specjalistyczną, a także infrastrukturę, jak np. narzędzia informatyczne itp.
- **rezultaty, cele pośrednie/poziomy odniesienia:** rezultaty odzwierciedlają to, co IZ spodziewa się uzyskać w wyniku swojego działania, na przykład dokument wewnętrzny określający normy lub warsztaty dla beneficjentów. Cele pośrednie i punkty odniesienia podkreślają kluczowe działania lub czynności, które muszą zostać zakończone w trakcie realizacji, i stanowią dla IZ sposób na określenie, czy jest ona na dobrej drodze do wykonania danego działania. Jeśli elementy te zostaną uwzględnione, powinny być realistyczne i wymierne.

Alternatywną przykładową tabelę przedstawiono w zestawie praktycznych narzędzi KE (sekcja 5 w pkt 5.1 „Strukturalne elementy planów działania”), opartym na ramach analitycznych opracowanych przez OECD. W uzupełnieniu wymienionych wyżej elementów ta przykładowa tabela zawiera również m.in. wskaźniki, źródła finansowania i budżety. IZ mogą włączyć te elementy do tabeli swojego planu działania w zależności od potrzeb.

Ponadto działania można zapisywać w bieżąco aktualizowanym dokumencie, który jest zmieniany w miarę postępu prac. Zachęca się IZ do korzystania z poniższej listy kontrolnej przy formułowaniu działań:

- ✓ należy używać jasnego, konkretnego i prostego języka;
- ✓ liczba działań jest ograniczona (przewaga jakości nad ilością);
- ✓ działania są realistyczne i mogą być zrealizowane przez samą IZ;
- ✓ działania koncentrują się na zdolności IZ (tj. nie tylko na IP/beneficjentach);
- ✓ wyniki mogą być udostępniane odpowiednim podmiotom w ramach IZ;
- ✓ w razie potrzeby wyniki mogą być udostępniane publicznie.

#### ***Etap 4. Łączenie wszystkiego w całość: budowanie samoodpowiedzialności***

Po zakończeniu prac nad planem działania dotyczącym budowania zdolności administracyjnych IZ powinna ponownie spotkać się z zainteresowanymi stronami, które uczestniczyły w warsztatach, w celu zatwierdzenia wyników prac. Jest to okazja do uzyskania informacji zwrotnych i poparcia dla działań. Należy mieć nadzieję, że do zakończenia prac nad planem działania i rozpoczęcia procesu realizacji konieczne będą jedynie niewielkie korekty. Po opracowaniu planu działania dotyczącego budowania zdolności administracyjnych IZ mogą go również udostępnić szerszemu gronu odbiorców, w tym pracownikom IZ, ministerstwa, przy którym działa IZ (w razie potrzeby), IP, beneficjentom, a nawet obywatelom (np. poprzez opublikowanie w stosownych przypadkach planu na stronie internetowej). IZ mogą również regularnie aktualizować swoje postępy w realizacji działań związanych z budowaniem zdolności.

Zaangażowanie zainteresowanych stron w cały proces opracowywania planu działania dotyczącego budowania zdolności administracyjnych ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia wsparcia i poczucia odpowiedzialności za cały cykl budowania zdolności administracyjnych – od wskazania braków w zdolnościach, przez opracowanie działań mających na celu wyeliminowanie tych braków, po określenie w odpowiednim czasie skuteczności tych działań.

#### ***Krok 5. Realizacja działań na rzecz budowania zdolności administracyjnych: przyjęcie dobrych praktyk***

Różne IZ niewątpliwie będą określać i wdrażać różne rodzaje działań związanych z budowaniem zdolności. Sposób realizacji tych działań również będzie różny, w zależności od ich braków w zdolnościach, zasobów ludzkich i instytucjonalnych, kultury pracy itp. Niemniej jednak istnieją pewne dobre praktyki, które mogą być stosowane przez większość IZ, jeśli nie przez wszystkie. Te dobre praktyki

opierają się głównie na doświadczeniach pięciu IZ uczestniczących w projekcie pilotażowym. Zaleca się, aby IZ rozważyły przyjęcie tych dobrych praktyk i dostosowanie ich do swoich potrzeb.

- Ustanowienie jasnych struktur oraz zespołów do wdrażania planów działania dotyczących budowania zdolności administracyjnych, a także opracowanie mechanizmów mobilizujących pracowników IZ do udziału oraz wspierających wiedzę fachową. Na przykład w greckiej IZ Programu Operacyjnego „Infrastruktura transportowa, środowisko i zrównoważony rozwój” na lata 2014–2020 utworzono zespoły wdrażające koordynowane przez pracowników niebędących członkami kadry kierowniczej tej IZ. Zespoły te są wspierane przez pulę „ekspertów” planu działania, czyli grupę kierowników, którzy zgłosili się do wspierania zespołów.
- Poszczególne zespoły wdrażające mogą swobodnie konsultować się z dowolnym ekspertem z puli, w zależności od potrzeb, bez konieczności przypisywania jednego eksperta do każdego zespołu.
- Opracowanie planów działania. Chociaż plan działania może zawierać podstawowe informacje na temat działań, takie jak informacje o odpowiedzialnych organach i organach wdrażających, ogólny harmonogram i cele pośrednie itp., przydatne jest posiadanie szczegółowych planów realizacji określonych działań. Na przykład opracowanie planu działania na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników to działanie, które IZ z Chorwacji i województwa lubelskiego (Polska) wdrożyły w ramach projektu pilotażowego.
- Zapewnienie regularnej komunikacji i interakcji między zespołami wdrażającymi, zwłaszcza w przypadku działań, które są ze sobą powiązane. Pomocne w tym zakresie mogą być regularne spotkania i warsztaty lub platformy internetowe służące wymianie aktualnych informacji.
- Opracowanie krótkich dokumentów podsumowujących ustalenia i wnioski wyciągnięte z realizacji konkretnego działania. Na przykład IZ w Estremadurze (Hiszpania), z pomocą OECD, przygotowuje podsumowanie ustaleń wynikających z realizowanego działania polegającego na opracowaniu strategii wraz z zestawem narzędzi do programowania strategicznego. W przypadku bułgarskiej IZ Programu Operacyjnego „Rozwój regionów” zostanie opracowany zestaw narzędzi do przeprowadzania procesów konsultacyjnych w celu analizy braków w zdolnościach, w tym projekt odpowiednich szkoleń z zakresu konsultacji lub narzędzi wspierających. Tego rodzaju dokumentacja może być wykorzystywana w odniesieniu do różnego rodzaju działań i pozwala budować pamięć instytucjonalną, która pomoże IZ realizować podobne działania w przyszłości.



## Załącznik A. Gromadzenie informacji

Niniejszy załącznik stanowi wsparcie dla IZ, które chcą podjąć działania w zakresie gromadzenia informacji inne niż wypełnianie matrycy samooceny, jako pierwszy krok w celu uzyskania wstępnych informacji na potrzeby oceny.

Jeśli chodzi o tematykę, IZ może gromadzić informacje na następujące tematy:

- **Ludzie**
  - ogólne ramy zatrudnienia
  - praktyki w zakresie strategicznego planowania zasobów ludzkich
  - procesy rekrutacji i awansu
  - system wynagrodzeń
  - praktyki w zakresie oceny wyników
  - dostępne możliwości szkolenia
- **Organizacja**
  - kierownictwo
  - struktura i obszary odpowiedzialności za strategię i praktyki operacyjne IZ
  - praktyki w zakresie komunikacji wewnętrznej
  - praktyki wspierające monitorowanie działań i wyników oraz sprawozdawczość w tym zakresie
- **Planowanie strategiczne, koordynacja i wdrażanie**
  - podmioty (ministerstwa, agencje, organy na szczeblu niższym niż krajowy, IP, beneficjenci i inne), z którymi IZ ściśle współpracuje w celu zarządzania swoim programem i wdrażania go
  - mechanizmy koordynacji zapewniające skuteczną wymianę informacji z podmiotami
  - monitorowanie i ocena wyników
- **Beneficjenci i zainteresowane strony**
  - zaangażowanie beneficjentów i innych zewnętrznych zainteresowanych stron w odpowiednie procesy opracowywania i realizacji programu
  - szkolenia i programy wsparcia dla beneficjentów
  - komunikacja z zewnętrznymi zainteresowanymi stronami
- **Warunki ramowe**
  - wyzwania zewnętrzne, takie jak warunki, procedury udzielania zamówień, audyty zewnętrzne itp.
  - potencjalne zagrożenia dla skutecznego zarządzania programem i jego realizacji

Oprócz matrycy samooceny istnieją co najmniej trzy różne źródła informacji, z których IZ mogą korzystać, aby uzyskać obraz swoich zdolności administracyjnych. Są to:

1. **Informacje dostępne w IZ**, w tym dokumenty dotyczące planowania strategicznego/operacyjnego, schematy i struktury organizacyjne, protokoły podejmowania

decyzji, zgromadzone wcześniej dane i informacje (np. informacje o zasobach ludzkich, informacje o beneficjentach itp.).

2. **Krótki, ukierunkowany kwestionariusz** rozesłany do wewnętrznych (w ramach IZ i systemu zarządzania i kontroli) i zewnętrznych (np. beneficjentów) zainteresowanych stron w celu uzyskania ich opinii.
3. **Wywiady/rozmowy przy okrągłym stole/rozmowy w ramach grup dyskusyjnych z różnymi podmiotami**, w tym z przedstawicielami IZ, IP, krajowego organu koordynującego, instytucji beneficjenta i podmiotów wspierających, komitetu monitorującego itp. Podczas tych rozmów można uzyskać informacje na temat:
  - zdolności IZ, np.:
    - Czy struktura i organizacja IZ są zrozumiałe dla zainteresowanych stron i czy sprzyjają zaspokajaniu ich potrzeb organizacyjnych/technicznych lub realizacji ich celów?
  - organizacji IZ, np.:
    - Jak dobrze zainteresowane strony znają sposób działania IZ?
    - Jak zainteresowane strony postrzegają procedury i procesy IZ? Co by w nich poprawili?
  - planowania strategicznego, koordynacji i wdrażania w ramach IZ, np.:
    - W jakim stopniu cele programu są zgodne z innymi celami strategicznymi, na przykład dotyczącymi rozwoju regionalnego?
    - Jak zainteresowane strony postrzegają funkcjonowanie mechanizmów koordynacji?
    - Jak skutecznie IZ komunikuje się z zainteresowanymi stronami na temat nowej wiedzy, działań, możliwości, ryzyka itp.?
  - współpracy z beneficjentami i zainteresowanymi stronami oraz wsparcia dla nich, np.:
    - W jakim stopniu IZ angażuje się w relacje z zainteresowanymi stronami lub współpracuje z nimi przy określaniu sposobu realizacji programu, opracowywaniu zaproszeń do składania wniosków itp.?
    - Jak dobrze IZ rozumie zdolności beneficjenta – mocne strony i braki – i jak skuteczne jest wsparcie IZ?
    - Jak często lub jak skutecznie angażowani są potencjalni beneficjenci?
  - warunków ramowych, np.:
    - Co zainteresowane strony postrzegają jako ograniczenia ramowe, np. procedury administracyjne, mechanizmy monitoringu i kontroli itp. oraz które elementy funkcjonują sprawnie?

Więcej informacji na temat projektu można znaleźć na stronie:

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

Więcej informacji na temat istotnych prac OECD można znaleźć na stronie:

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>  
<https://www.oecd.org/governance/pam/>

