

## Załącznik 5. Modelowy system wdrażania RPO

### OPIS SYSTEMU WDRAŻANIA RPO

Zgodnie z przyjętym w metodologii modelem, podczas tworzenia opisu systemu wdrażania należy korzystać z pięciu wymiarów modelowania:

- A. **Wymiar instytucjonalny** – na bazie specyfiki programu, dostępnych zasobów, a przede wszystkim przeprowadzonych analiz – określamy najbardziej odpowiedni wariant systemu, a w nim instytucje, które mają należeć do systemu wdrażania.
- B. **Wymiar podmiotowy** – w każdej instytucji wyznaczmy strukturę organizacyjną – wydziały / oddziały odpowiedzialne za wdrażanie programu.
- C. **Wymiar przedmiotowy** – dzielimy czynności na grupy: planowania (jednorazowe podczas tworzenia programu), zarządzania programem (dotyczące ogólnie programu) oraz wdrażania poszczególnych projektów.
- D. **Wymiar procesowy** – dzielimy czynności zgodnie z poszczególnymi kluczowymi procesami na instytucje i oddziały / wydziały.
- E. **Wymiar przestrzenny** – analizujemy zależności pomiędzy instytucjami / wydziałami / oddziałami w postaci zależności poziomych (współpraca) i pionowych (podległość | nadrzędność).

W wyniku tak przeprowadzonej analizy systemu wdrażania, wzorcowa zawartość rozdziału RPO, dotycząca systemu wdrażania, będzie mogła składać się z następujących podrozdziałów:

- ↳ uwarunkowania i cele systemu wdrażania programu, a także możliwe rozwiązania z krótką oceną i wyborem najlepszego wariantu w kontekście skuteczności, efektywności i przejrzystości;
- ↳ prezentacja wybranego wariantu: instytucji zaangażowanych we wdrażanie programu wraz z krótką charakterystyką i podziałem na ogólne jednostki organizacyjne (ogólną funkcyjną strukturą organizacyjną);
- ↳ przedstawienie procesów zachodzących podczas wdrażania programu wraz z krótką charakterystyką;
- ↳ szczegółowe przedstawienie podziału czynności ze względu na przedmiot (planowanie, program, projekt), proces (zarządzanie, kontraktowanie, kontrola itd.) oraz instytucje. Najlepiej jest to przedstawić w formie macierzy:

PROCES	INSTYTUCJA A ...	INSTYTUCJA B ...	...
PRZEDMIOT			
PROCES 1 ...			
PLANOWANIE	czynność 1	czynność 4 czynność 5	...
PROGRAM OPERACYJNY	czynność 2	czynność 6	...
PROJEKTY	czynność 3	...	...
PROCES 2 ...			
...			

- ↳ weryfikacja przyjętego systemu w kontekście celów, które ma spełniać.

## Modele systemów instytucjonalnych

W dostępnych analizach<sup>1</sup> dotyczących RPO przedstawiono trzy wstępne warianty systemu instytucjonalnego, które następnie oceniono analizą silnych i słabych stron:

**Wariant I: Podział Merytoryczny:** **IZ:** departament ds. zarządzania RPO UM – zarządzanie i koordynacja działań IP i IW; nie wdraża samodzielnie Działań. **IP:** departamenty merytoryczne UM – wdraża cały priorytet (gdy posiada wyjątkowe cechy: szczególne umiejętności, wiedzę, doświadczenie, kontakty itp. odnośnie beneficjentów i projektów). **IW:** departamenty merytoryczne UM – wdraża mniej niż priorytet lub jedno (kilka) działań z różnych priorytetów (wtedy i tylko wtedy, gdy posiada wyjątkowe cechy: szczególne umiejętności, wiedzę, doświadczenie, kontakty itp. odnośnie beneficjentów i projektów). **Kontraktowanie:** każda IP/IW samodzielnie. **Finanse i audyt:** scentralizowane, umiejscowione w departamencie finansowym UM.

**Wariant II: Wydzielenie na zewnątrz:** **IZ:** departament ds. zarządzania RPO UM – zarządzanie i koordynacja działań IP i IW. Może wdrażać pewne Działania / Priorytety nie zlecone na zewnątrz. **IP:** instytucje nie zlokalizowane w UM – wdraża cały priorytet (gdy posiada wyjątkowe cechy: szczególne umiejętności, wiedzę, doświadczenie, kontakty itp. odnośnie beneficjentów i projektów). **IW:** instytucje nie zlokalizowane w UM – wdraża mniej niż priorytet lub jedno (kilka) działań z różnych priorytetów (wtedy i tylko wtedy, gdy posiada wyjątkowe cechy: szczególne umiejętności, wiedzę, doświadczenie, kontakty itp. odnośnie beneficjentów i projektów). **Kontraktowanie:** jedną z form może być np. grant globalny (jako najbardziej efektywne rozwiązanie).

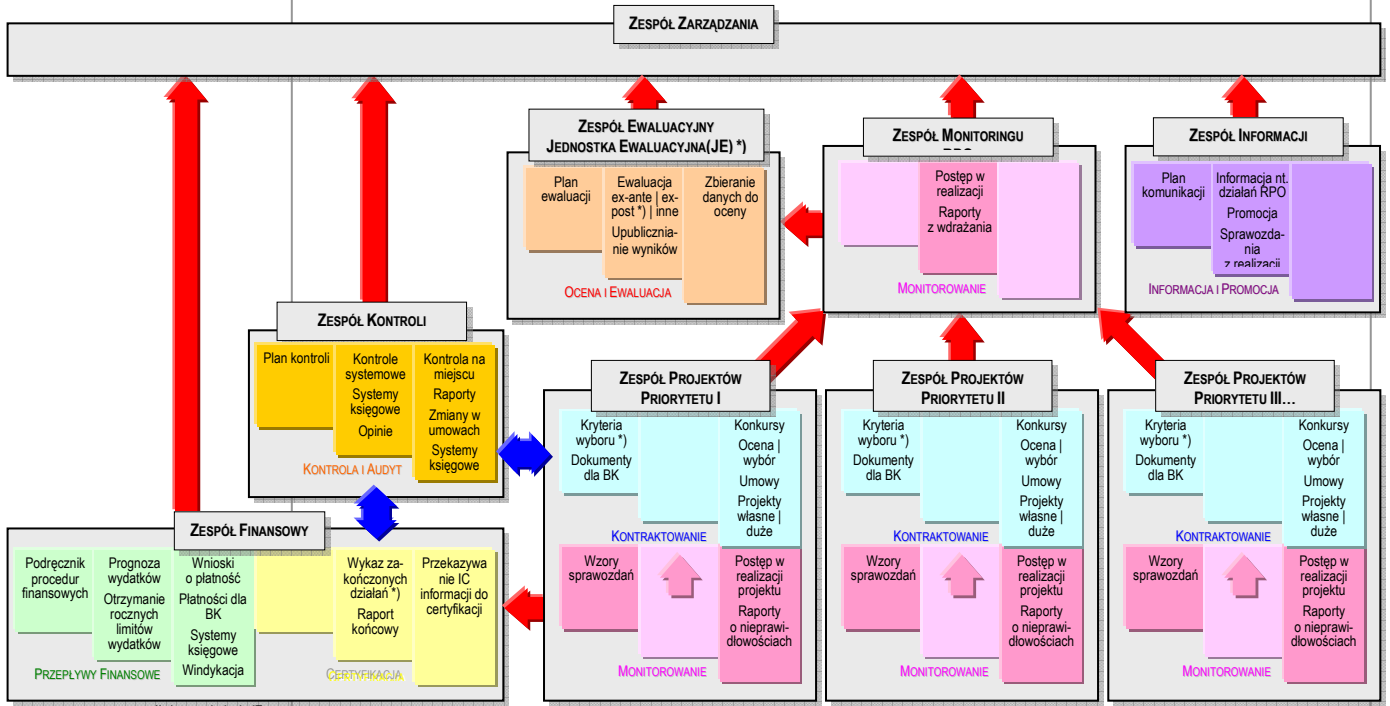
**Wariant III: Wszystko w IZ:** **IZ:** departament ds. zarządzania RPO UM – zarządzanie oraz samodzielne wdrażanie wszystkich Priorytetów / Działań. **IP:** nie występuje. **IW:** nie występuje. **Kontraktowanie:** samodzielne. **Finanse i audyt:** umiejscowione w IZ (w części dotyczącej funduszy strukturalnych).

Analiza wariantów<sup>2</sup>, wskazuje na przewagę wariantu III – „Wszystko w IZ”. W tym wariantcie widać znaczną przewagę silnych stron nad słabymi. Należy zaznaczyć, że w przypadku niektórych regionów bardziej skuteczne (nawet kosztem zmniejszonej efektywności) będzie skorzystanie z wariantu II. Dlatego dalsze analizy były prowadzone w oparciu o wariant III i opcjonalnie wariant II. Sprowadzało się to do przedstawiania IZ z możliwością wydzielenia niektórych funkcji na zewnątrz do IP/IW. W rozwiązaniu modelowym wydzielono IP zajmującą się priorytetami dotyczącymi przedsiębiorczości i innowacji.

<sup>1</sup> niniejszy modelowy system instytucjonalny, struktury organizacyjne oraz analizy zaczerpnięto z ekspertyzy: Pylak K., Klimczak T., Gurbel K., *Badania wspierające plan działań na rzecz zwiększenia potencjału administracji samorządowej zmierzającego do zapewnienia właściwej realizacji RPO 2007-2013*, badania wykonane na zamówienie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, WYG International sp. z o.o., Warszawa, lipiec 2006.

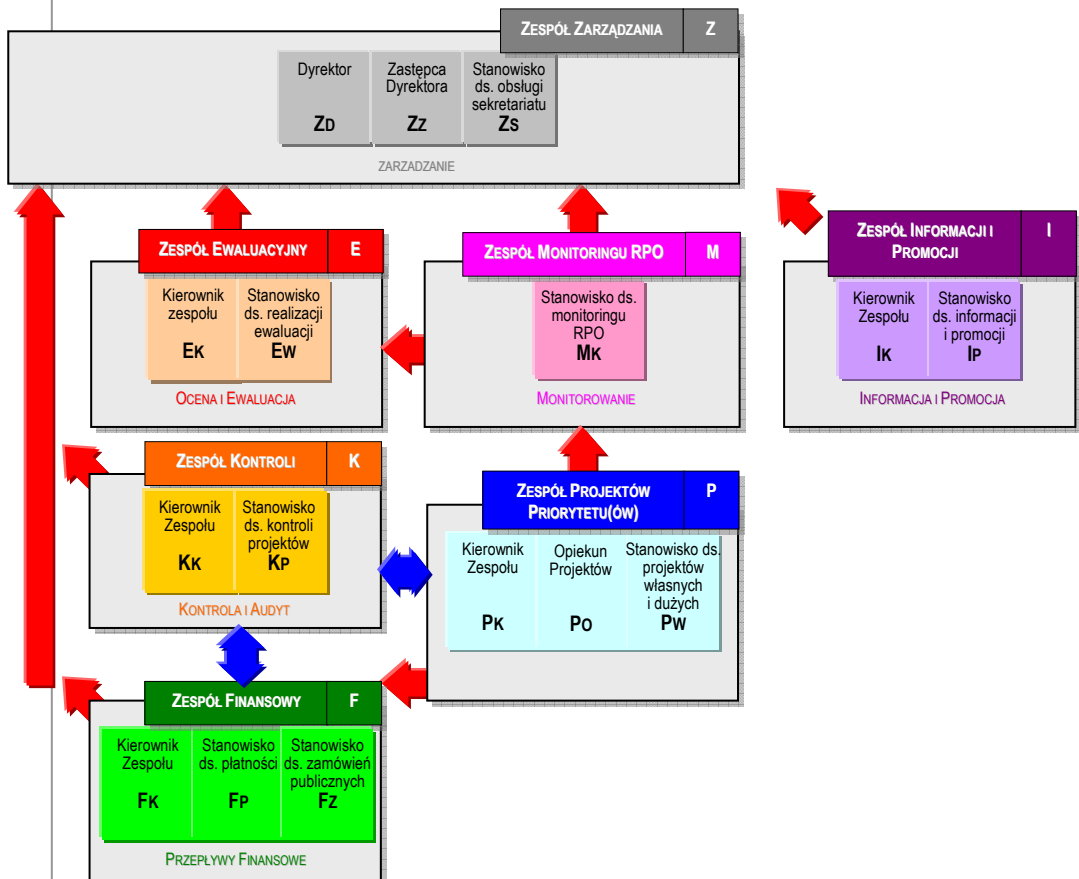
<sup>2</sup> J.w.

Modelowa struktura organizacyjna przedstawia się następująco:



\*1) dotyczy jedynie IZ

Rysunek 1. Modelowa struktura zespołów IZ, IP i IW RPO na lata 2007-2013.

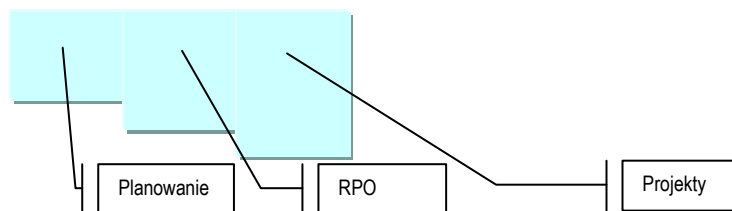


Rysunek 2. Modelowa struktura pracowników (stanowisk) IZ, IP i IW RPO na lata 2007-2013.

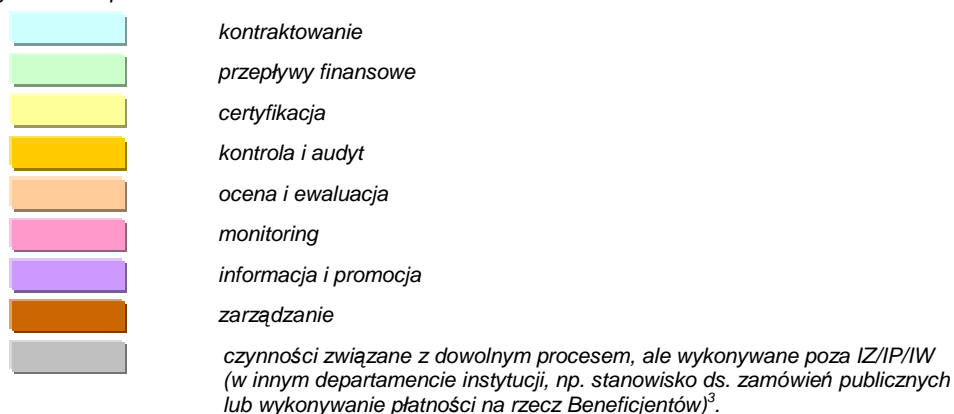
Źródło: Pylak K., Klimczak T., Gurbiel K., *Badania wspierające plan działań na rzecz zwiększenia potencjału administracji samorządowej zmierzającego do zapewnienia właściwej realizacji RPO 2007-2013, badania wykonane na zamówienie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, WYG International sp. z o.o., Warszawa, lipiec 2006, s. 60-61.*

gdzie:

każdą instytucję (**wymiar instytucjonalny**) przedstawiono w podziale na zespoły (**wymiar podmiotowy**), natomiast każdy zespół podzielono na czynności planowania, związane z zarządzaniem RPO oraz z zarządzaniem samymi projektami (**wymiar przedmiotowy**).



poszczególne kluczowe procesy (**wymiar procesowy**) przedstawiono w postaci różnych zabarwień pól czynności zespołów:



zależności pomiędzy zespołami (**wymiar przestrzenny**) przedstawiono w postaci dwóch rodzajów strzałek:



zależność równorzędna

zależność hierarchiczna (wskazuje niższą podległość, kierunek przekazywania danych wyjściowych)

<sup>3</sup> stanowiska te mogą być finansowane z PT w części, w jakiej wykonują pracę na rzecz wdrażania RPO. Mogą one zostać stworzone również w IZ/IP/IW jedynie na potrzeby wdrażania RPO i wtedy w całości być finansowane z PT. Decyzja w tej sprawie należy do kierownictwa instytucji.

Dolnośląskie	DW
Kujawsko-Pomorskie	CB
Lubelskie	LU
Lubuskie	FZ
Łódzkie	EL
Małopolskie	KR
Mazowieckie	WA
Opolskie	OP
Podkarpackie	RZ
Podlaskie	BI
Pomorskie	GD
Śląskie	SK
Świętokrzyskie	TK
Warmińsko-mazurskie	NO
Wielkopolskie	PO
Zachodniopomorskie	ZS

Analizy przeprowadzone w cytowanej ekspertyzie dowodzą, że pewne prognozy odnośnie funkcjonowania systemu wdrażania RPO w okresie 2007-2013 są przewidywalne. Weryfikacja trendu alokacji do liczby pracowników sprawdziła się, dzięki czemu wstępnie określono liczbę pracowników w regionach. Następnie zatrudnienie zweryfikowano szczegółową analizą procesów, struktur i profili pracowników oraz w dalszej kolejności – oszacowaniem koniecznych zasobów, niezbędnych do efektywnego i skutecznego wdrażania. Oszacowanie zrealizowano na bazie analizy czasów czynności w ramach ZPORR i przetransponowano do procesów planowanych w ramach RPO.

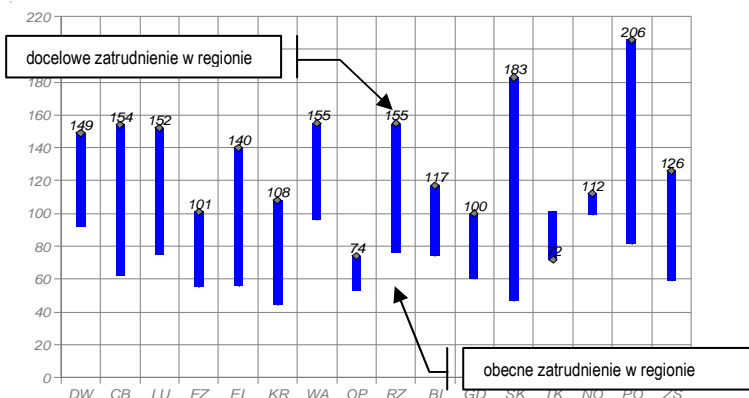
Tabela 1.

Rozmieszczenie zasobów ludzkich w modelowych instytucjach systemu wdrażania RPO dla poszczególnych województw.

Liczba pracowników	DW	CB	LU	FZ	EL	KR	WA	OP	RZ	BI	GD	SK	TK	NO	PO	ZS
Liczba pracowników z wykresu trendu alokacji (do weryfikacji)	164	128	156	76	152	148	233	68	189	93	123	208	99	141	152	105
Liczba projektów w roku	542	618	598	348	521	361	601	182	613	407	314	732	191	387	873	447
Liczba projektów priorytetu przedsiębiorczości	447	528	509	280	444	238	493	154	531	349	128	599	127	312	799	366
Liczba wszystkich priorytetów	13	6	7	5	9	9	8	7	6	8	11	10	7	8	6	9
Liczba priorytetów przedsiębiorczości realizowanych przez IP	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
<b>Instytucja Zarządzająca</b>																
Liczba pracowników stałych (dyrektorzy, sekretarka, kierownicy)	25	19	20	18	22	22	21	20	19	21	23	23	20	21	19	22
Liczba Opiekunów Projektów	11	9	9	7	8	13	11	6	9	7	19	14	7	8	8	9
Liczba stanowisk ds. płatności	8	7	7	6	6	10	9	3	7	5	15	11	5	6	6	7
Liczba stanowisk ds. kontroli projektów	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	4	3	2	2	2	2
<b>Razem liczba pracowników IZ</b>	<b>46</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>61</b>	<b>51</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>40</b>
<b>Instytucja Pośrednicząca</b>																
Liczba pracowników stałych (dyrektorzy, sekretarka, kierownicy)	13	12	12	12	12	12	12	12	12	12	13	12	12	12	12	12
Liczba Opiekunów Projektów	45	53	51	28	45	24	50	16	54	35	13	60	13	32	80	37
Liczba stanowisk ds. płatności	35	41	40	22	35	19	38	12	41	27	10	47	10	24	62	29
Liczba stanowisk ds. kontroli projektów	10	11	11	6	10	5	11	4	11	8	3	13	3	7	17	8
<b>Razem liczba pracowników IP</b>	<b>103</b>	<b>117</b>	<b>114</b>	<b>68</b>	<b>102</b>	<b>60</b>	<b>111</b>	<b>44</b>	<b>118</b>	<b>82</b>	<b>39</b>	<b>132</b>	<b>38</b>	<b>75</b>	<b>171</b>	<b>86</b>
<b>Razem liczba pracowników IZ i IP</b>	<b>149</b>	<b>154</b>	<b>152</b>	<b>101</b>	<b>140</b>	<b>108</b>	<b>155</b>	<b>74</b>	<b>155</b>	<b>117</b>	<b>100</b>	<b>183</b>	<b>72</b>	<b>112</b>	<b>206</b>	<b>126</b>

Źródło: Pylak K., Klimczak T., Gurbiel K., *Badania wspierające... op. cit. s. 90.*

Otrzymane zatrudnienie w regionach odniesiono do obecnego poziomu zatrudnienia



Rysunek 3.

Luki pomiędzy obecnym a pożądanym stanem zatrudnienia w regionach (na podstawie analizy zależności między alokacją a liczbą pracowników metodą wieloczynnikową).

Źródło: Pylak K., Klimczak T., Gurbiel K., *Badania wspierające... op. cit. s. 109.*

Ta ostatnia analiza pokazuje, jak bardzo regiony różnią się pod względem zasobów kadrowych w kontekście przygotowania do wdrażania RPO.