



**PROGRAM REGIONALNY**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



**Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego**

**Plan działań na rzecz wspierania potencjału zasobów ludzkich  
Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego  
jako jednostki zaangażowanej w realizację  
Regionalnego Programu Operacyjnego  
Województwa Warmińsko – Mazurskiego na lata 2014 – 2020**

*Olsztyn, 22 grudnia 2014*

## **SPIS TREŚCI**

### Wykaz stosowanych skrótów

- I. Wstęp
- II. Diagnoza zasobów kadrowych na podstawie doświadczeń z wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013 , Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – komponent regionalny
  1. Struktura zarządzania
  2. Wynagrodzenia i podnoszenie kwalifikacji
  3. Podsumowanie i ocena
- III. System instytucjonalny Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko – Mazurskiego na lata 2014-2020
- IV. Struktury organizacyjne Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko – Mazurskiego na lata 2014-2020
  1. Wykorzystanie zasobów perspektywy 2007-2013
  2. Planowane zatrudnienie perspektywy 2014-2020
- V. Szacowane koszty zapewnienia odpowiedniego potencjału administracyjnego

## Wykaz stosowanych skrótów

IP	Instytucja Pośrednicząca
IZ	Instytucja Zarządzająca
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
RPO WIM 2007 – 2013	Regionalny Program Operacyjny Warmia i Mazury na lata 2007-2013
PT	Pomoc Techniczna
PO KL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
RPO WiM	Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko – Mazurskiego na lata 2014-2020
UM WWM	Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko – Mazurskiego
UP	Umowa Partnerstwa
UE	Unia Europejska
PR	Departament Polityki Regionalnej
ZPRR	Departament Zarządzania Programami Rozwoju Regionalnego
FS	Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
ROPS	Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej
KP	Departament Koordynacji Promocji
K	Departament Kontroli
A	Departament Audytu Wewnętrznego i Certyfikacji
ZP	Departament Zamówień Publicznych
F	Departament Finansów i Skarbu
P	Departament Prawny
O	Departament Organizacyjny

## I. Wstęp

W latach 2014 – 2020 Umowa Partnerstwa (UP) realizowana będzie poprzez krajowe i regionalne programy operacyjne. Na poziomie regionu Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego, pełniąc funkcję Instytucji Zarządzającej i Certyfikującej będzie wdrażał **Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko – Mazurskiego na lata 2014 – 2020 (RPO WiM)**.

Zgodnie z UP na rozwój województwa warmińsko – mazurskiego przeznaczono w ramach RPO WiM większą pulę środków unijnych - 1 728 272 095 EUR (EFRR 1 242 117 496 EUR, EFS – 486 154 599 EUR) w stosunku do poprzedniego okresu programowania, która przy uwzględnieniu środków komponentu regionalnego Programu Kapitał Ludzki wynosiła 1 424 173 246,90 EUR.

W Programie wyodrębnionych zostało 12 jednofunduszowych osi priorytetowych, w tym oś - Pomoc Techniczna. Pozostając w zgodzie z zapisami *Rozporządzenia PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) NR 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr1083/2006*, oś pomocy technicznej wspierać będzie m.in. przedsięwzięcia w zakresie zapewnienia niezbędnych zasobów ludzkich oraz warunków gwarantujących sprawne działanie instytucji (m.in. finansowanie wynagrodzeń pracowników, kosztów organizacyjnych, technicznych i administracyjnych, specjalistyczne szkolenia) proces realizacji RPO WiM i programowania po 2020 r. (m.in. badania ewaluacyjne, monitoring, narzędzia informatyczne, wsparcie eksperckie i prawne, funkcjonowanie grup, komitetów, monitoring, ewaluacja i aktualizacja RSI) wzrost potencjału beneficjentów (m.in. szkolenia specjalistyczne, działania informacyjne, promocyjne)

Na realizację Osi - Pomoc Techniczna wyodrębniono 3,36 % funduszy strukturalnych, PRO WiM (tj. ok. 58 014 179 EUR Europejskiego Funduszu Społecznego).

W prezentowanym dokumencie opisano obecną jak i planowaną politykę dotyczącą zasobów kadrowych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego (UMWWM) zaangażowanych i przewidywanych do obsługi funduszy strukturalnych w Urzędzie (tj. odpowiednio: Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013 oraz Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko – Mazurskiego na lata 2014 – 2020).

## II. Diagnoza zasobów kadrowych na podstawie doświadczeń z wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013 , Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – komponent regionalny

### 1. Struktura zarządzania

#### 1.1. Regionalny Program Operacyjny Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013 (RPO WIM 2007 – 2013)

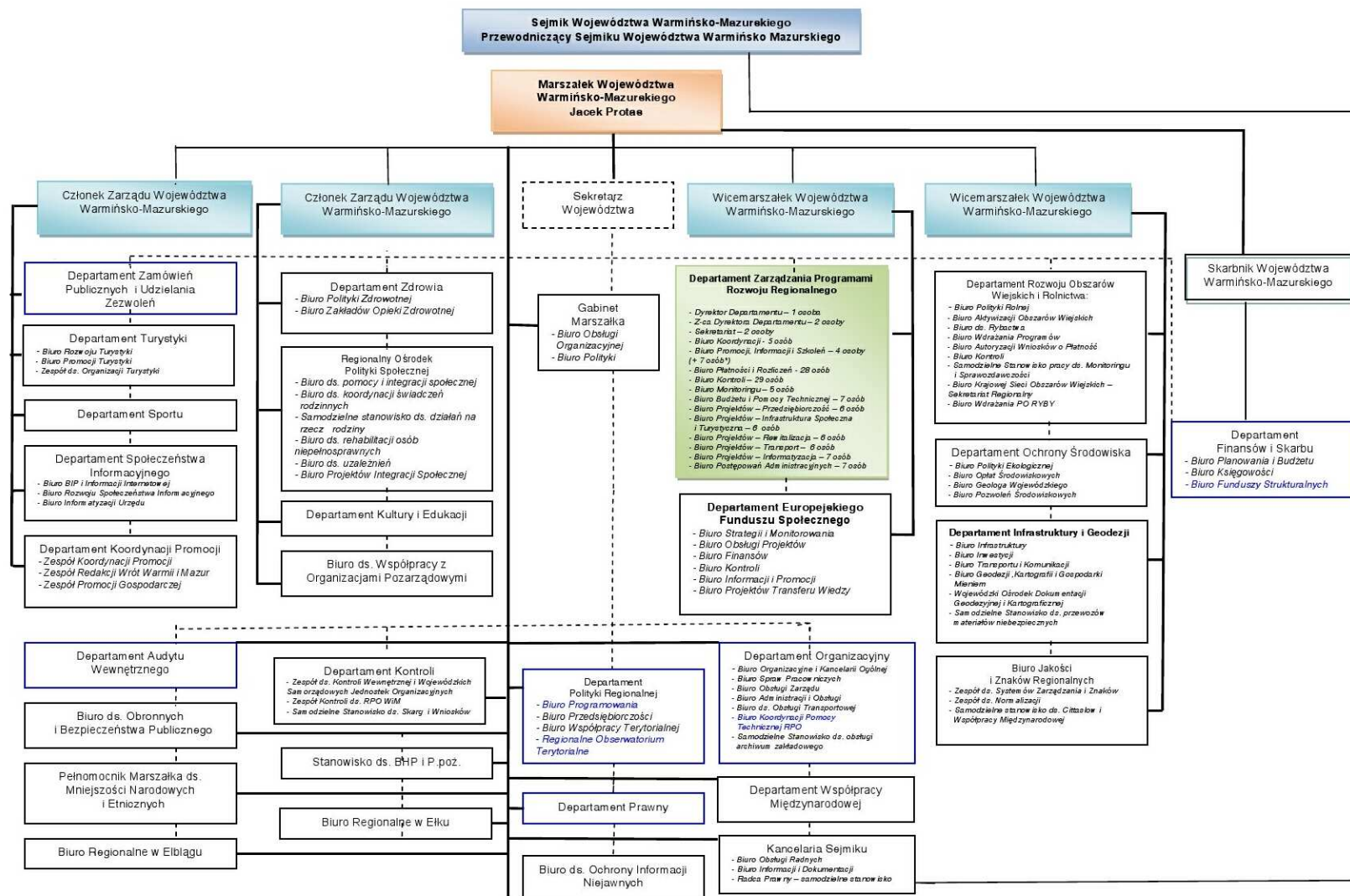
Zgodnie z art. 25 pkt. 1 ustawy z dn. 6 grudnia 2006 r o zasadach prowadzenia polityki rozwoju za prawidłową realizację Programu odpowiada **Instytucja Zarządzająca**. Funkcje tę w przypadku RPO WIM 2007 – 2013 pełni Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego, który realizuje swoje zadania przy pomocy wyodrębnionych komórek organizacyjnych.

Zarząd Województwa, większość obowiązków IZ związanych z wdrażaniem 8 osi priorytetowych Programu powierzył w Urzędzie Marszałkowskim – Departamentowi Zarządzania Programami Rozwoju Regionalnego, w ramach którego wyodrębniono m.in. stosowne Biura odpowiedzialne za wdrażanie poszczególnych osi priorytetowych oraz obsługę Programu. W proces wdrażania zaangażowane są także inne Departamenty Urzędu, m.in. Polityki Regionalnej, Organizacyjny, Finansów i Skarbu, Prawny, Zamówień Publicznych oraz Audytu Wewnętrznego, poprzez realizację funkcji m.in. planowania strategicznego, monitorowania, ewaluacji, obsługi organizacyjnej, zarządzania finansowego, prawno – administracyjnej, kontrolnej.

Ponadto na mocy w/w ustawy Zarząd Województwa powierzył w drodze Porozumienia pełnienie funkcji Instytucji Pośredniczącej dla Osi priorytetowej VI Środowisko przyrodnicze Wojewódzkiemu Funduszowi Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Olsztynie oraz podjął decyzję o powierzeniu niektórych zadań związanych z wdrażaniem części Osi priorytetowej I Przedsiębiorczość Instytucji Pośredniczącej II, tj. Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie.

Szczegółowy schemat instytucjonalny oraz szczegółowy opis i zakres zadań poszczególnych podmiotów uczestniczących we wdrażaniu Programu opisany został w *Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013* oraz *Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego* , dostępnym na stronie internetowej [www.rpo.warmia.mazury.pl](http://www.rpo.warmia.mazury.pl) (BIP)

**Schemat 1: Schemat organizacyjny IZ RPO WIM 2007 – 2013 \***



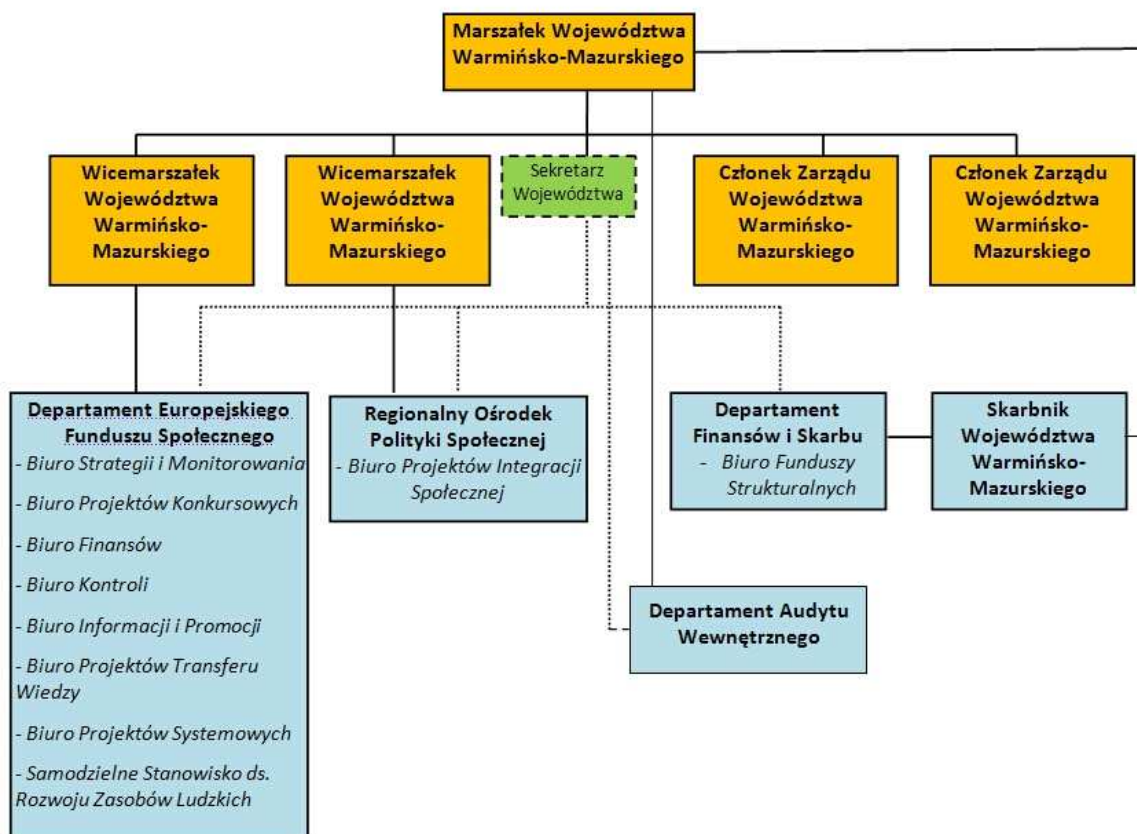
## 1.2 Program Operacyjny Kapitał Ludzki (komponent regionalny)

Obok realizacji RPO WiM 2007 – 2013 w Urzędzie wdrażany jest komponent regionalny Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (na poziomie regionalnym realizowane są 4 z 9 priorytetów oraz część zadań finansowanych z Pomocy Technicznej). W tym celu, zgodnie z zapisami Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Instytucja Zarządzająca funkcję **Instytucji Pośredniczącej POKL** powierzyła Zarządowi Województwa Warmińsko – Mazurskiego, który obowiązki związane z wdrażaniem większości działań oraz zarządzaniem komponentem regionalnym Programu zlecił Departamentowi Europejskiego Funduszu Społecznego. Zaangażowane są także Departamenty pomocnicze (m.in. Departament Organizacyjny, Departament Finansów i Skarbu, Departament Prawny, Departament Zamówień Publicznych, Audytu), pełniące m.in. następujące funkcje: obsługi organizacyjnej, zarządzania finansowego, prawno – administracyjne, kontrolne.

Procesy związane z realizacją Priorytetu VII Programu realizowane są w Regionalnym Ośrodku Polityki Społecznej Urzędu. Ponadto Instytucja Pośrednicząca zleciła Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy w Olsztynie pełnienie funkcji Instytucji Pośredniczącej 2 Stopnia (dotyczy Priorytetu VI – Rynek pracy otwarty dla wszystkich, Działania 8.1 – Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie).

Szczegółowy schemat instytucjonalny oraz opis i zakres zadań poszczególnych podmiotów uczestniczących we wdrażaniu Programu opisany został w *Instrukcji Wykonawczej Instytucji Pośredniczącej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) w Województwie Warmińsko-Mazurskim* oraz *Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego*

**Schemat 2 Komórki organizacyjne UM WWM zaangażowane we wdrażanie POKL (Komórki bezpośrednio realizujące zadania IP<sup>1</sup>)**



<sup>1</sup> Instrukcja Wykonawcza Instytucji Pośredniczącej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) w Województwie Warmińsko-Mazurskim, (wersja 8), str. 12

Na potrzeby przygotowania niniejszego dokumentu **w dalszych analizach skupiono się głównie na Regionalnym Programie Operacyjnym Warmia i Mazury na lata 2007 – 2013**, z pominięciem w części analiz komponentu regionalnego PO KL 2007-2013. Przedmiotowa decyzja jest konsekwencją przyjęcia zasady analizy jedynie tych danych, dla których Instytucja Zarządzająca jest zlokalizowana na poziomie regionu – Województwa Warmińsko – Mazurskiego, z drugiej zaś strony, mając na uwadze fakt, iż IP na poziomie komponentu regionalnego PO KL jest umiejscowiona w ramach Urzędu Marszałkowskiego, większość rozwiązań/polityk dotyczących zatrudnienia/szkoleń/motywacji jest tożsama – w związku z prowadzeniem zintegrowanej polityki na poziomie całej jednostki.

## 2. Wynagrodzenia i podnoszenie kwalifikacji

### 2.1. Regulacje wewnętrzne

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko – Mazurskiego funkcjonuje **Polityka Jakości Urzędu**, której zapisy podlegają stałym przeglądom i konsekwentnemu doskonaleniu, przy równoczesnym poszanowaniu obowiązujących w Polsce norm oraz wymagań Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym. Szczegóły funkcjonowania Polityki Jakości określone zostały w Zarządzeniu Marszałka Województwa w sprawie wydania *Polityki Jakości oraz Celów dotyczących jakości w Systemie Zarządzania Jakością ISO 9001:2008 w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie*. Szczegóły funkcjonowania Polityki Jakości określone zostały w *Księdze Jakości Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie*.

W ramach Polityki Jakości określony został katalog celów strategicznych (dotyczących jakości) wraz z miernikami jakości i wskaźnikami, tj. m.in.:

Cele (strategiczne) dotyczące jakości	Mierniki jakości główne odniesienie: rok poprzedni	Wskaźnik
Stale podnoszenie poziomu kwalifikacji pracowników	▪ wzrost w stosunku do roku poprzedniego, średniej oceny organizatora, warunkującej umieszczenie na liście rekomendowanych firm szkoleniowych	Wartość bezwzględna różnicy w średniej ocenie pomiędzy bieżącym i poprzednim rokiem
Stwarzanie jak najlepszej atmosfery pracy i zadowolenia pracowników	▪ realizacja budżetu rocznego przeznaczonego na wynagrodzenia osobowe na poziomie co najmniej 80 procent	Realizacja budżetu rocznego przeznaczonego na wynagrodzenia osobowe
Świadome przestrzeganie przez pracowników Kodeksu Etycznego	▪ spadek liczby naruszeń zasad kodeksowych	Wartość bezwzględna różnicy szt. pomiędzy bieżącym i poprzednim rokiem

Cele te realizowane są w Urzędzie m.in. **poprzez podprocesy**: zatrudnianie i zwalnianie pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie oraz szkolenie pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie:



<b>NAZWA PROCESU: zatrudnianie i zwalnianie pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie</b>	<b>NAZWA PODPROCESU: szkolenie pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cel procesu<sup>2</sup></li> <li>✓ Efektywne gospodarowanie środkami publicznymi przeznaczonymi na doskonalenie administracji, realizowane przez zadania związane z zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.</li> <li>▪ Miara.</li> <li>✓ Realizacja budżetu przeznaczonego na wynagrodzenia osobowe pracowników</li> <li>▪ Wskaźnik</li> <li>✓ Realizacja budżetu przeznaczonego na wynagrodzenia osobowe pracowników na poziomie 80%-100%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cel procesu</li> <li>✓ Stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników. Podniesienie poziomu kształcenia pracowników.</li> <li>▪ Miara</li> <li>✓ Liczba osoboszkoleń</li> <li>✓ Liczba umów o kształcenie</li> <li>✓ Średnia ocena organizatora.</li> <li>▪ Wskaźnik</li> <li>✓ Liczba osoboszkoleń w danym roku kalendarzowym.</li> <li>✓ Liczba umów o kształcenie zawartych w danym roku kalendarzowym.</li> <li>✓ Wzrost w stosunku do roku poprzedniego, średniej oceny organizatora, warunkującej umieszczenie na liście rekomendowanych firm szkoleniowych.</li> </ul>
<p><u>obowiązujące do 2013r. :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stan zatrudnienia na dzień 31.12. br i roku poprzedniego, wskazanie wzrostu/spadku zatrudnienia</li> <li>▪ Liczba osób, z którymi rozwiązano stosunek pracy, w tym przeniesienia do innych jednostek samorządu terytorialnego</li> <li>▪ Porównanie liczby przypadków rozwiązania stosunku pracy do analogicznego okresu w ubiegłym roku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba osoboszkoleń</li> <li>▪ Liczba umów o kształcenie.</li> <li>▪ Liczba osoboszkoleń, które nie spełniły wytyczonych celów tj. nie spowodowały pogłębienia lub poszerzenia wiedzy z prezentowanej na szkoleniach tematyki. Procent osoboszkoleń, w wyniku których w pełni / częściowo został zrealizowany stopień realizacji celu.</li> <li>▪ Średnia ocen wszystkich organizatorów szkoleń. Lista organizatorów szkoleń, którzy nie uzyskali średniej oceny warunkującej umieszczenie na liście rekomendowanych firm. Założenie średniej oceny organizatora warunkującej umieszczenie na liście rekomendowanych firm w przyszłym roku.</li> </ul>
<p><u>Sprawozdania w zakresie realizacji funduszu wynagrodzeń pracowniczych</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba osób zatrudnionych stan na koniec półrocza/ roku</li> <li>▪ Przeciętne zatrudnienie</li> <li>▪ Kwota i % planowanych wydatków na wynagrodzenia osobowe,</li> <li>▪ Kwota i % planowanych wydatków na składki na ubezpieczenie społeczne</li> <li>▪ Kwota i % planowanych wydatków na składki na Fundusz Pracy</li> </ul>	<p><u>Analiza zbiorcza podnoszenia kwalifikacji zawodowych w ubiegłym roku w zakresie poniesionych kosztów na podnoszenie kwalifikacji zawodowych:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wydatki na szkolenia ogółem (łącznie ze wszystkich źródeł na podstawie zestawień kosztów szkoleń przekazanych z Departamentów zarządzających tymi środkami)</li> <li>▪ Liczba osoboszkoleń</li> <li>▪ Wydatki na szkolenia w przeliczeniu na zatrudnionego</li> <li>▪ Liczba osoboszkoleń w stosunku do liczby zatrudnionych</li> <li>▪ Zestawienie kosztów szkoleń pracowników w zależności od źródła finansowania</li> <li>▪ Zestawienie kosztów studiów i kursów w zależności od źródła finansowania</li> </ul>

Przegląd realizacji procesów realizowany jest rokrocznie i dokumentowany celem monitorowania założonych wskaźników oraz usprawnienia funkcjonowania Urzędu.

W ramach bieżącej działalności Urzędu prowadzona jest analiza realizacji m.in. funduszu wynagrodzeń pracowników , która obejmuje m.in.

- Liczbę osób zatrudnionych stan na koniec półrocza/ roku

<sup>2</sup> obowiązujące od 2014 r

- Przeciętne zatrudnienie
- Kwoty i % planowanych wydatków na wynagrodzenia osobowe,
- Kwoty i % planowanych wydatków na składki na ubezpieczenie społeczne
- Kwoty i % planowanych wydatków na składki na Fundusz Pracy

Systematycznemu monitoringowi podlega także podnoszenie kwalifikacji zawodowych w zakresie:

- Wydatków na szkolenia ogółem (łącznie ze wszystkich źródeł na podstawie zestawień kosztów szkoleń przekazanych z Departamentów zarządzających tymi środkami)
- Liczby osobo szkoleń
- Wydatków na szkolenia w przeliczeniu na zatrudnionego
- Liczby osobo szkoleń w stosunku do liczby zatrudnionych
- Zestawienia kosztów szkoleń pracowników w zależności od źródła finansowania
- Zestawienia kosztów studiów i kursów w zależności od źródła finansowania

Przegląd obejmuje stan za na I półrocze oraz dany rok kalendarzowy.

**Polityka Jakości Urzędu** wdrażana jest w UM WWM m.in. przy pomocy m.in. :

- ✓ Regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie;
- ✓ Systemu służby przygotowawczej dla pracowników UM WWM ;
- ✓ Regulaminu wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych w UM WWM;
- ✓ Regulaminu podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników UM WWM
- ✓ Regulaminu dokonywania okresowych ocen pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie
- ✓ Procedur systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie oraz zasad jej koordynacji

Zarządzeniem Marszałka Województwa w 2011 r. wprowadzono w Urzędzie Kodeks Etyczny Pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie wyznaczający standardy postępowania Pracowników Urzędu w związku z wykonywaniem przez nich zadań o charakterze publicznym, jak i niezwiązanych bezpośrednio z ich wykonywaniem, a mających wpływ na kształtowanie zaufania obywateli do działania Urzędu, jako aparatu pomocniczego Zarządu Województwa, realizującego zadania Samorządu Województwa Warmińsko – Mazurskiego.

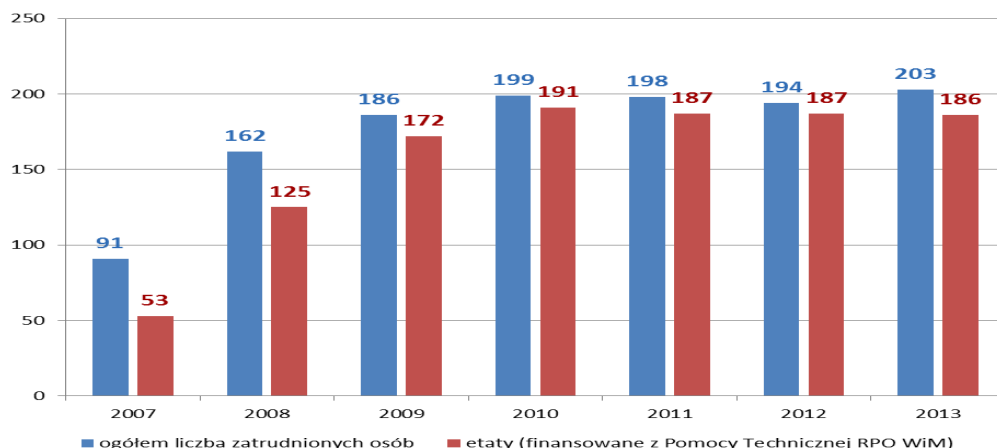
**Prowadzone działania w ramach wskazanych powyżej narzędzi i procedur pozwalają na monitorowanie i dokumentowanie m.in. skuteczności prowadzonej polityki kadrowej, właściwego zarządzania zasobami ludzkimi i podnoszenia kwalifikacji pracowników.**

## 2.2. Potencjał kadrowy zaangażowany do obsługi RPO WiM 2007 – 2013

Instytucja Zarządzająca RPO WiM 2007 – 2013 w celu monitorowania wydatków na wynagrodzenia i szkolenia pracowników finansowanych z PT Programu agreguje i analizuje posiadane dane wykorzystując wszelkie dostępne narzędzia. W celu zobrazowania przeprowadzonych analiz poniżej zamieszczono informacje pokazujące stan faktyczny w zakresie wynagrodzeń, szkoleń pracowników potencjału kadrowego, finansowanego z PT RPO WiM 2007 – 2013 .

## ➤ Zatrudnienie

*Liczba pracowników zaangażowanych we wdrażanie RPO WiM 2007 – 2013 (finansowanie z Pomocy Technicznej RPO WiM 2007 – 2013)*



*Realizacja planu zatrudnienia osób, fluktuacja kadr (finansowane z Pomocy Technicznej RPO WiM 2007 – 2013)*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% realizacji planu zatrudnienia	49,34	83,55	94,08	99,34	96,20	91,77	99,37
% fluktuacji	-	14,67	8,66	3,50	6,62	10,53	7,59

Potencjał kadrowy budowany był systematycznie od podstaw, co obrazuje powyższy wykres i tabela. Prezentowane dane pozwalają stwierdzić o zachowaniu obecnie stabilności zaplecza kadrowego obsługującego RPO WiM 2007 – 2013 oraz prowadzonej polityki w zakresie zatrudniania.

## ➤ Wynagrodzenia

Na podstawie bieżącego monitoringu wydatków ponoszonych na wypłatę wynagrodzeń w skali roku można zaobserwować adekwatność ponoszonych wydatków do stanu zatrudnienia kadr obsługujących RPO WiM 2007 – 2013, co obrazuje poniższa tabela.

*Wydatki na wynagrodzenie z Pomocy Technicznej RPO WiM osób uczestniczących we wdrażaniu Programu (w zł)\**

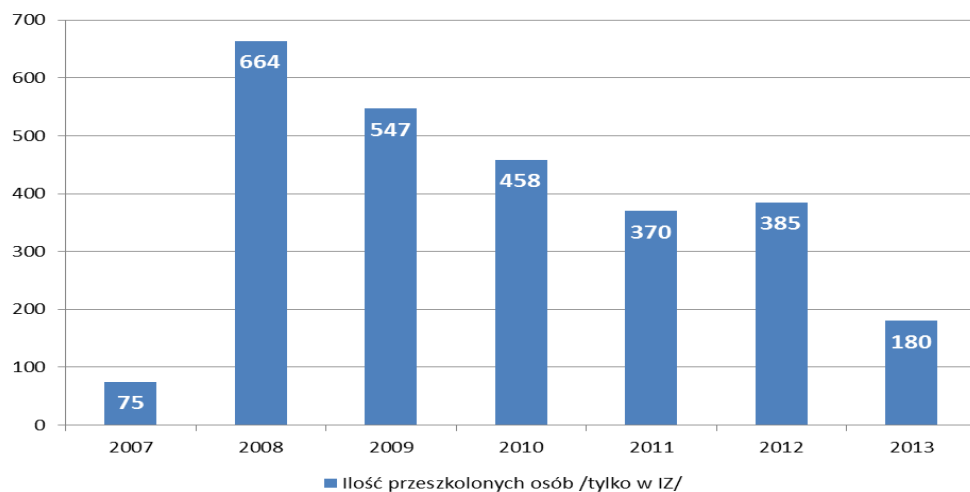
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
IZ - z WNP	1 498 937,60	4 024 053,56	6 244 289,59	7 283 585,94	7 194 862,90	7 371 937,08	8 212 401,55
IZ - z RPD	1 498 937,60	4 024 053,56	6 280 000,00	7 322 111,00	7 257 134,00	7 387 292,00	8 254 637,00
IP - z WNP	226 523,97	815 896,54	908 703,98	1 056 171,07	915 639,90	995 356,21	1 054 196,38
IP - z RPD	247 242,01	815 896,54	983 335,07	1 063 413,08	968 869,70	1 059 047,03	1 094 207,35

- \* Wynagrodzenia dotyczą IZ, w przypadku IP – jest to kwota globalna uwzględniająca także inne wydatki związane z powierzonymi zadaniami

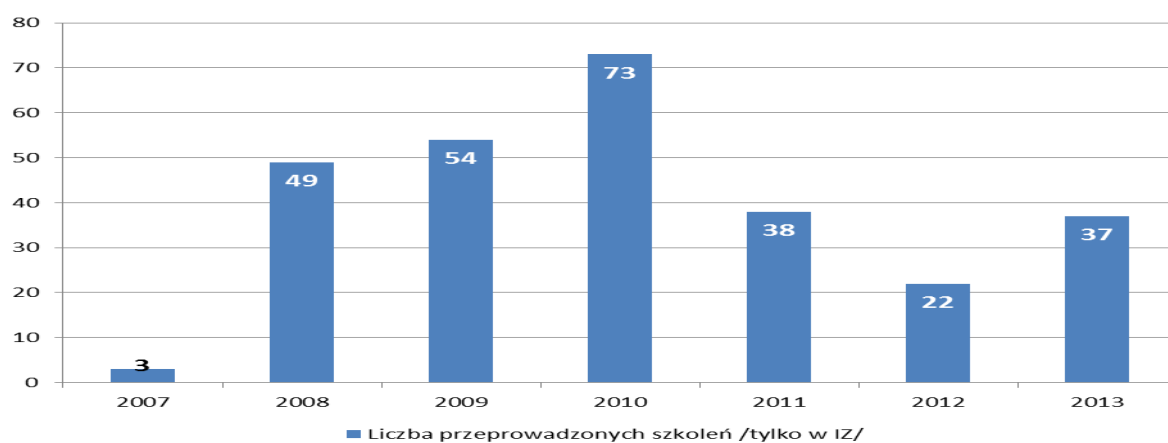
## ➤ Kapitał ludzki

W ramach Urzędu prowadzony jest konsekwentny monitoring prowadzonych szkoleń (ilość, efektywność), które przedkładają się na podnoszenie kwalifikacji pracowników jak również ilości pracowników uczestniczących w różnych formach doskonalenia zawodowego (szkolenia, warsztaty, treningi, wizyty studyjne). Dane w tym zakresie dla IZ RPO WiM 2007 – 2013 przedstawiono poniżej:

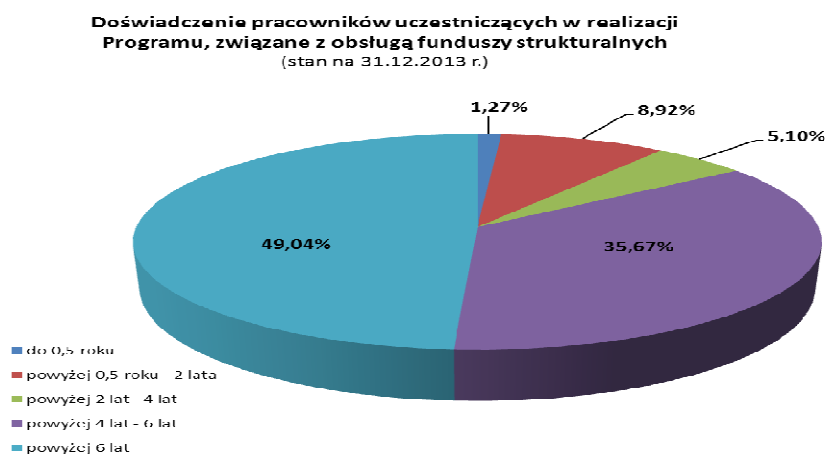
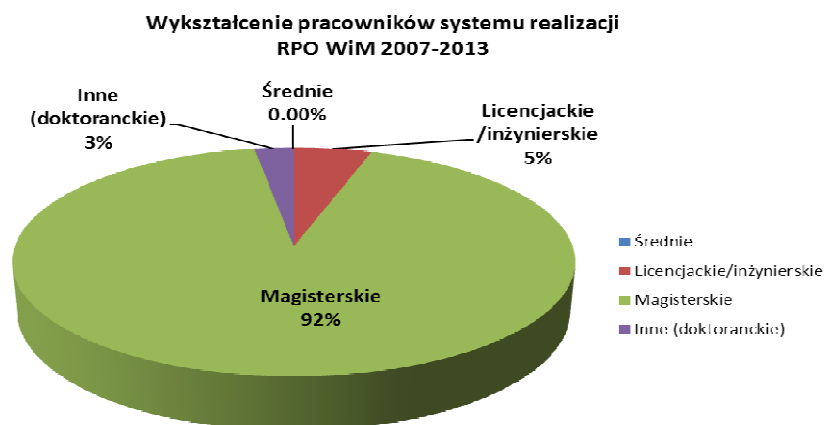
*Ilość osób uczestniczących w doskonaleniu zawodowym \**



*Liczba przeprowadzonych szkoleń*



Konieczności budowania struktury kadrowej realizującej RPO WiM 2007 – 2013 oraz cykl życia Programu i związaną z tym dynamikę zmian obrazują dane, wskazując jednocześnie na poprawność w zakresie prowadzonej polityki kadrowej.



Kadra z doświadczeniem zawodowym powyżej 6 lat związanym z obsługą funduszy strukturalnych stanowi najliczniejszą grupę pracowników.

### 3. Podsumowanie i ocena

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie – zgodnie z wyznaczonymi procedurami prowadzony jest systematyczny monitoring obejmujący zarówno wydatki z PT, politykę kadrową, rotację kadr, podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników. Dotychczasowe działania doprowadziły do stworzenia stabilnej i wykwalifikowanej kadry. Analiza prezentowanych danych pozwala stwierdzić poprawność i zasadność zabezpieczenia potencjału kadrowego i wydatków w ramach Pomocy Technicznej RPO WiM 2007 - 2013, co też potwierdzają wyniki kontroli, audytów które nie stwierdziły w powyższym zakresie nieprawidłowości.

Planowana struktura instytucjonalna RPO WiM bazuje w dużej mierze na wykorzystaniu powstałych w perspektywie 2007 – 2013 struktur. Zakłada się, że umiejętności i kwalifikacje pracowników, zdobyte dzięki szkoleniom i pracy przy RPO WiM 2007 – 2013, czy też PO KL będą wartościowym elementem systemu. Niemniej jednak wyzwaniem w najbliższej przyszłości będzie zapewnienie odpowiednich (konkurencyjnych) warunków, które nie doprowadzą do destabilizacji obecnej sytuacji

kadrowej poprzez odpływ doświadczonych i wykształconych pracowników w miarę poprawy sytuacji na rynku pracy.

### 3. System instytucjonalny Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko – Mazurskiego na lata 2014-2020

System instytucjonalny wypracowany na potrzeby realizacji RPO WiM jest zgodny z systemem instytucjonalnym dla polityki spójności opisanym w Umowie Partnerstwa (UP), co obrazuje poniższa tabela.

#### Odpowiednie instytucje i podmioty

Instytucja/podmiot	Nazwa instytucji/podmiotu oraz departamentu lub jednostki	Kierownik instytucji/podmiotu (funkcja lub stanowisko)
Podmiot udzielający desygnacji	Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju	Minister Infrastruktury i Rozwoju
Instytucja Zarządzająca (IZ)	Zarząd Województwa Warmińsko - Mazurskiego	Marszałek Województwa Warmińsko - Mazurskiego
Instytucja Certyfikująca (IC)	Zarząd Województwa Warmińsko - Mazurskiego	Marszałek Województwa Warmińsko - Mazurskiego
Instytucja Audytowa (IA)	Generalny Inspektor Kontroli Skarbowej (Ministerstwo Finansów)	Minister właściwy do spraw finansów publicznych
Podmiot, do którego Komisja będzie kierowała płatności	Ministerstwo Finansów	Minister właściwy do spraw finansów publicznych

Funkcję IZ pełni Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego. Instytucja Zarządzająca pełni równocześnie funkcje instytucji certyfikującej.

W celu wypracowania najbardziej **efektywnego systemu instytucjonalnego RPO WiM** powołany został w Urzędzie w 2013 r.<sup>3</sup> *Zespół ds. opracowania modelu zarządzania środkami europejskimi w latach 2014 – 2020*, skupiający m.in. osoby odpowiedzialne za wdrażanie funduszy strukturalnych w latach 2007 – 2013 (RPO WiM 2007-2013, PO KL). Ponadto ekspert zewnętrzny zweryfikował wypracowane propozycje podziału kompetencji oraz zakresy odpowiedzialności w projektowanym Systemie oraz przeprowadził analizę ryzyk, jak również dokonał analizy alternatywnych modeli instytucjonalnych w ramach Ekspertyzy.<sup>4</sup>

W modelu instytucjonalnym RPO WiM przyjęto **podstawowe założenia, rekomendowane w Ekspertyzie**<sup>5</sup> dotyczące tworzenia skutecznego i efektywnego systemu instytucjonalnego, tj. m.in. :

- wykorzystania pamięci instytucjonalnej;  
Zakłada się wykorzystanie potencjału kadrowego oraz wiedzy i doświadczeń zebranych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych UM WWM związanych z wdrażaniem programów unijnych w latach 2007 – 2013. Stąd struktura instytucjonalna opiera się w dużej mierze na wypracowanych wcześniej zasobach i wykorzystaniu wiedzy urzędników

<sup>3</sup> Zarządzenie nr 133/2013 Marszałka Województwa Warmińsko – Mazurskiego z dnia 26 listopada 2013 r. w sprawie powołania Zespołu ds. opracowania modelu zarządzania środkami europejskimi w latach 2014 – 2020

<sup>4</sup> Ekspertyza dotycząca zweryfikowania podziału kompetencji oraz ustalenia zakresu odpowiedzialności w projektowanym Systemie instytucjonalnym Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko – Mazurskiego na lata 2014 – 2020, 2014 r.

<sup>5</sup> j/w

zaangażowanych w realizację RPO WiM 2007 – 2013 i PO KL. Założenia te wzmacniają wyniki ewaluacji systemu zarządzania RPO na lata 2007 – 2013 , które wskazują, że funkcjonujący system w latach 2007 – 2013 był sprawny i efektywny.<sup>6</sup>

- rozdziału funkcji zarządczej i wdrażającej w systemie instytucjonalnym;  
Drugie założenie dotyczy rozdziału funkcji zarządczej od wdrażającej w systemie instytucjonalnym, co oznacza przypisanie kluczowych/strategicznych zadań związanych z zarządzaniem całością RPO WiM i koordynacją jednemu Departamentowi (PR)
- integracji zadań o jednorodnym charakterze (integracja funkcji) w pojedynczych komórkach organizacyjnych (na poziomie departamentu), w tym powierzenie zadań związanych z informacją i promocją Departamentowi Koordynacji Promocji.

Ponadto uwzględniono także realizację nowych zadań, które dotychczas nie były realizowane przez IZ, choćby związanych z powierzeniem IZ funkcji certyfikacji, czy też monitorowaniem inteligentnych specjalizacji, wykorzystaniem instrumentu ZIT.

Jako najbardziej optymalny do zarządzania z punktu widzenia przyjazności i przejrzystości dla beneficjenta, przyjęto model zakładający powierzenie niektórych zadań IZ RPO WiM jednemu Departamentowi w ramach Urzędu – tj. Departamentowi PR (m.in. funkcja koordynacyjna, planowania operacyjnego – programowania, funkcja monitorowania, funkcja ewaluacyjna) przy jednoczesnym powierzeniu funkcji wdrożeniowych następującym departamentom:

- Departamentowi Zarządzania Programami Rozwoju Regionalnego
- Departamentowi Europejskiego Funduszu Społecznego
- Departamentowi Koordynacji Promocji
- Regionalnemu Ośrodkowi Polityki Społecznej

Zaangażowane będą także Departamenty Organizacyjny, Finansów i Skarbu, Prawny, Zamówień Publicznych, Kontroli, Audytu Wewnętrznego pełniące m.in. funkcje : obsługi organizacyjnej, finansowej, prawnej, administracyjnej, kontrolnej.

Zasady funkcjonowania systemu zarządzania, kontroli, monitoringu, ewaluacji, informacji i promocji, systemu IT opierać się będą na założeniach wynikających z UP i właściwych rozporządzeń.

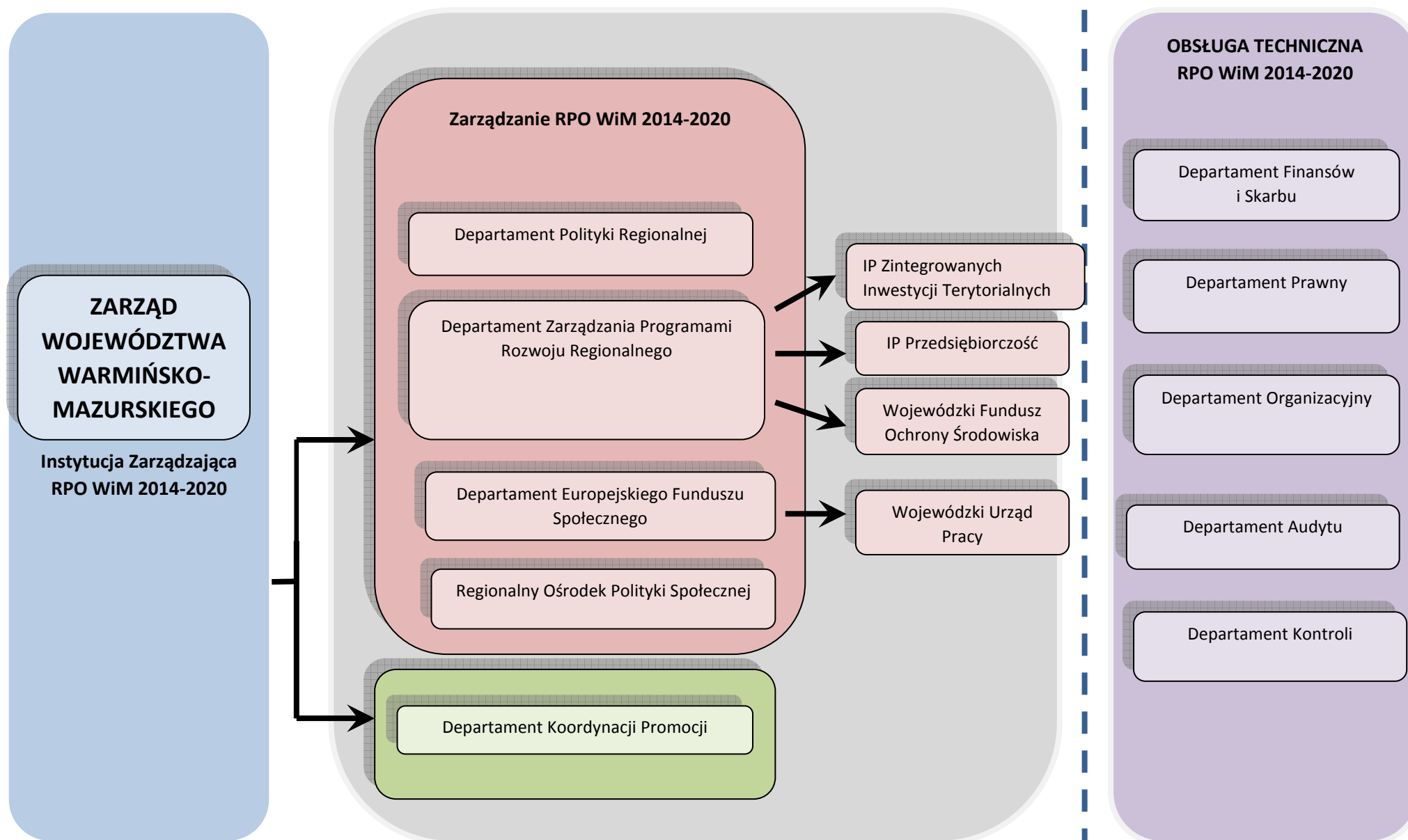
Szczegółowy podział zadań (związanych z obsługą projektów i kontrolą oraz zarządzaniem Programem) pomiędzy Departamenty określony został w *Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie*<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Ocena systemu zarządzania i wdrażania RPO WiM .Raport końcowy , EPRD Biuro Polityki Gospodarczej i Rozwoju Regionalnego Sp. Z o.o. , Kielce 2010 r

<sup>7</sup> Uchwała Nr 54/638/14/IV Zarządu Województwa Warmińsko – Mazurskiego z dnia 14 października 2014 r w sprawie zmian w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie

**Schemat 3: Zarządzanie RPO WiM 2014-2020 w Województwie Warmińsko-Mazurskim :**





W ramach systemu instytucjonalnego planowane jest także powierzenie części zadań Instytucjom Pośredniczącym, w tym m.in. Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy, których rola i funkcje określone zostaną w stosownych porozumieniach międzyinstytucjonalnych

Nie wyklucza się również powołania w razie potrzeby Instytucji Wdrażających. Delegowanie zadań będzie miało miejsce jedynie wtedy, gdy będzie prowadzić do poprawy skuteczności i efektywności wdrażania Programu.

**Przewidywany zakres zadań IP obejmie w szczególności:**

- ✓ czynności przygotowawcze - stworzenie struktury organizacyjnej zapewniającej rozdział funkcji, przejrzyste określenie obowiązków i poziomów zarządzania oraz prawidłową realizację powierzonych zadań;
- ✓ codzienną obsługę zadań powierzonych - zapewnienie obsługi techniczno – administracyjnej na wszystkich etapach realizacji powierzonych zadań, w tym zorganizowanie punktów przyjęć wniosków o dofinansowanie;
- ✓ przyjmowanie wniosków o dofinansowanie, ocenę i wybór projektów - organizowanie i przeprowadzanie postępowań konkursowych, przeprowadzanie oceny wniosków;
- ✓ zawieranie umów i rozliczanie projektów oraz monitorowanie postępu rzeczowego projektów;
- ✓ procedury finansowe – prowadzenie wyodrębnionej ewidencji księgowej dotyczącej powierzonych zadań, tak, aby możliwa była identyfikacja projektów oraz poszczególnych operacji bankowych;
- ✓ kontrolę i audyt – opracowanie projektu podręcznika procedur kontroli wewnętrznych zgodnie z wytycznymi przekazanymi przez IZ oraz przedstawienie go do akceptacji IZ;
- ✓ prowadzenie działań informacyjnych w zakresie swoich kompetencji;
- ✓ archiwizację – przechowywanie dokumentacji związanej z realizacją roli Instytucji Pośredniczącej II stopnia przez określony w obowiązujących przepisach prawnych okres;
- ✓ obsługę systemu informatycznego – dokonywanie w zakresie swoich zadań wszelkich możliwych operacji przy użyciu systemów informatycznych wybranych do obsługi Programu oraz przekazanych do użytkowania przez IZ.

Przyjęty model w dużym stopniu uwzględnia elementy układu **instytucjonalnego funkcjonującego obecnie**, co winno przyczynić się do szybkiego i sprawnego przejście pomiędzy perspektywami finansowymi.

Podział odpowiedzialności za poszczególne obszary wdrażania wraz z kwotami, pomiędzy jednostki wdrożeniowe (IP) prezentuje poniższa tabela:

Priorytet inwestycyjny	Jednostka	Alokacja w mln EUR	% alokacji RPO WiM
<b>Oś I Inteligentna gospodarka</b>			
PI 1a	IZ RPO WiM	42 992 646,00	2,49%
PI 1b	IP	41 798 369,00	2,42%
	IZ RPO WiM	10 000 000,00	0,58%
PI 3a	IZ RPO WiM	59 690 712,10	3,45%
	IP	10 778 030,90	0,62%
PI 3b	IZ RPO WiM	18 034 443,00	1,04%
	IP	34 949 555,00	2,02%
PI 3c	IZ RPO WiM	49 300 000,00	2,85%
	IP	53 000 000,00	3,07%
<b>Oś II Kadry dla gospodarki</b>			
PI 10i	IZ RPO WiM	49 072 875,00	2,84%
PI 10iii	IZ RPO WiM	17 304 393,00	1,00%
PI 10iv	IZ RPO WiM	52 000 000,00	3,01%
<b>Oś III Cyfrowy region</b>			
PI 2c	IZ RPO WiM	76 080 615,00	4,40%
<b>Oś IV Efektywność energetyczna</b>			
PI 4a	IP	98 812 136,00	5,72%
PI 4b	IP	20 000 000,00	1,16%
PI 4c	IZ RPO WiM	50 942 239,00	2,95%
PI 4e	IZ RPO WiM / IP (ZIT)	48 035 878,00	2,78%
PI 4g	IZ RPO WiM	50 000 000,00	2,89%
<b>Oś V Środowisko przyrodnicze i racjonalne wykorzystanie zasobów</b>			
PI 6a	IP	21 949 503,00	1,27%
PI 6b	IP	22 963 943,00	1,33%
PI 6d	IP	42 344 967,00	2,45%
PI 5b	IZ RPO WiM / IP (ZIT)	17 956 780,00	1,04%

Oś VI Kultura i dziedzictwo			
PI 6c	IZ RPO WiM	130 985 470,00	7,58%
Oś VII Infrastruktura transportowa			
PI 7b	IZ RPO WiM / IP (ZIT)	149 848 333,00	8,67%
PI 7d	IZ RPO WiM	46 445 871,00	2,69%
Oś VIII Obszary wymagające rewitalizacji			
PI 9b	IZ RPO WiM	64 848 510,00	3,75%
Oś IX Dostęp do wysokiej jakości usług publicznych			
PI 9a	IZ RPO WiM	31 942 327,00	1,85%
PI 10a	IZ RPO WiM	48 417 168,00	2,80%
Oś X Regionalny rynek pracy			
PI 8i	IP	104 787 661,00	6,06%
PI 8iii	IP	27 913 545,00	1,62%
PI 8iv	IP	10 000 000,00	0,58%
PI 8v	IP	4 963 308,00	0,29%
	IZ RPO WiM	28 125 412,00	1,63%
PI 8vi	IZ RPO WiM	5 973 226,00	0,35%
Oś XI Włączenie społeczne			
PI 9i	IZ RPO WiM / IP (ZIT)	78 000 000,00	4,51%
PI 9iv	IZ RPO WiM / IP (ZIT)	30 000 000,00	1,74%
PI 9v	IZ RPO WiM	20 000 000,00	1,16%
Oś XII Pomoc Techniczna			
	IZ RPO WiM	58 014 179,00	3,36%

### III. Utworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych realizujących RPO WiM

#### 1. Wykorzystanie zasobów perspektywy 2007-2013

Podejmując decyzję o przekształceniu obecnej struktury uwzględniono następujące elementy:

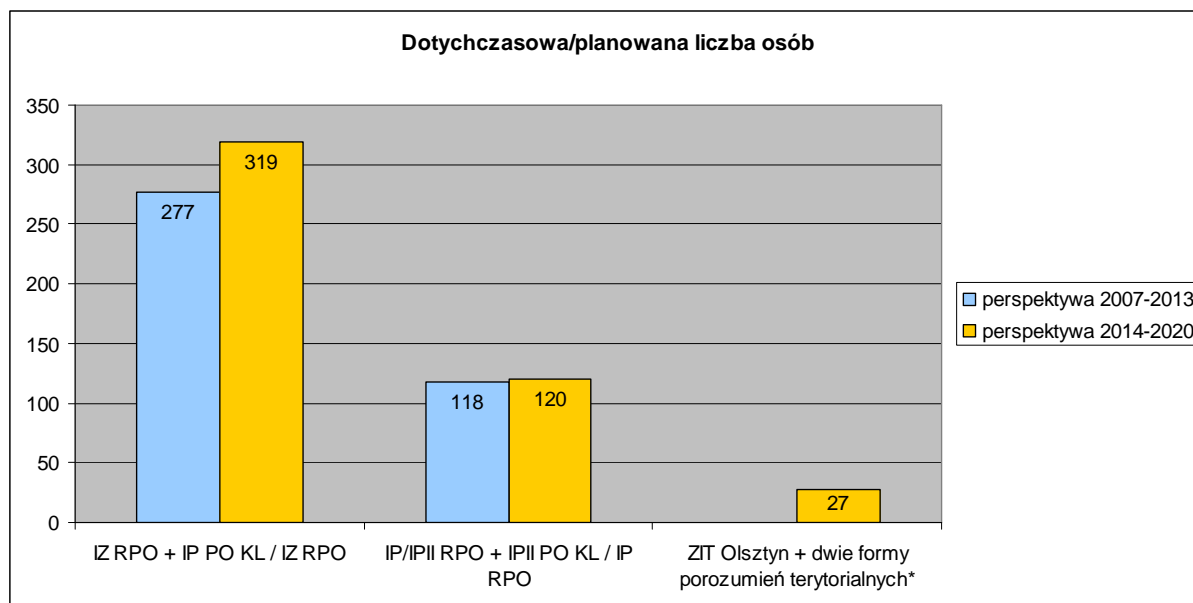
- a) Pełnione funkcje w obecnym okresie programowania – **konieczność zapewnienia potencjału kadrowego i pamięci administracyjnej na potrzeby zamknięcia perspektywy 2007-2013** – w przypadku funkcjonujących projektów systemowych oznacza to pozostawienie na tym etapie w strukturze dedykowanych zespołów – dopiero po zakończeniu realizacji projektów dokonana zostanie ostateczna korekta struktury.
- b) Wykorzystanie zdalnych **zasobów logistycznych pozyskanych w ramach obecnej perspektywy** (sprzęt komputerowy / meble, itp.).
- c) Na obecnym etapie zmiana struktur **bazuje głównie na kadrach poszczególnych jednostek/departamentów** – niemniej jednak konieczne będą rotacje pomiędzy jednostkami w związku ze zmianą ich funkcji i tym samym realizowanych zadań. Ponadto zwiększenie alokacji, powierzenie nowych funkcji (choćby koordynacji, certyfikacji) uzasadnia potrzebę naborów pracowników – zależnie od dalszego postępu w przygotowaniu harmonogramu wdrażania Programu.

#### 2. Planowane zatrudnienie perspektywy 2014-2020

W celu oszacowania niezbędnego poziomu zatrudnienia koniecznego do zbudowania systemu wdrażania RPO WiM przyjęto założenia opracowane przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, określone w *Planie działań na rzecz zapewnienia potencjału administracyjnego instytucji zaangażowanych we wdrażanie Polityki Spójności 2014 – 2020*.

Model szacowania zatrudnienia sporządzono w oparciu o dane z poprzedniego okresu programowania. W pierwszym kroku wyznaczono wskaźnik obsługiwanej alokacji przypadającej na osobę przypisaną do obsługi i kontroli projektów, który uśredniono bazując na doświadczeniach poprzedniej perspektywy finansowej. To właśnie takie zadania jak: nabór i ocena projektów, podpisywanie i aneksowanie umów oraz kontrola i weryfikacja wniosków o płatność są zasadniczymi z punktu widzenia wdrażania Programu. Po odniesieniu tego wskaźnika do nowej alokacji uzyskano orientacyjny poziom zatrudnienia na potrzeby perspektywy 2014-2020. Założono, iż dla zadań związanych z zarządzaniem Programem (programowanie, obsługa projektów pomocy technicznej, certyfikacja, ewaluacja, monitoring, informacja i promocja) nie będzie znaczącego wzrostu poziom zatrudnienia, poza zmianami wynikającymi z powierzenia dodatkowych funkcji oraz nowego podziału obowiązków w IZ RPO WiM, ponadto zatrudnienie przy obsłudze tychże procesów nie może przekroczyć wielkości zatrudnienia przy obsłudze i kontroli projektów.

Poniższy wykres obrazuje planowane zmiany/zapotrzebowanie kadrowe dla perspektywy 2014-2020 w stosunku do ilości osób realizujących perspektywę 2007-2013. Należy podkreślić, iż zaprezentowane dane mają wartość szacunkową.



\* Schemat zarządzania, liczba osób w przypadku ZIT Olsztyn + dwóch form porozumień terytorialnych (Elbląg i Ełk) do rozstrzygnięcia po zamknięciu negocjacji z liderami nowych instrumentów

Analiza powyższych danych wskazuje **na konieczność zwiększenia dotychczasowych zasobów** kadrowych pozwalających na prawidłową realizację powierzonych IZ RPO WiM 2014-2020 zadań.

Podział dotychczasowej/planowanej liczby osób w podziale na jednostki prezentuje się następująco:

Jednostka	ZPRR	PR	FS	ROPS	KP	A	Departamenty pomocnicze (O,P,F)	ZIT Olsztyn + dwie formy porozumień terytorialnych*
Szacowana liczba osób niezbędna do zbudowania systemu wdrażania	106	55	67	36	8	14	33	27
Dotychczasowa docelowa liczba osób/zmiana ilościowa	128 / -22	18 / +37	83 / -16	18 / +18	0 / +8	4 / +10	26 / +7	0 / +27

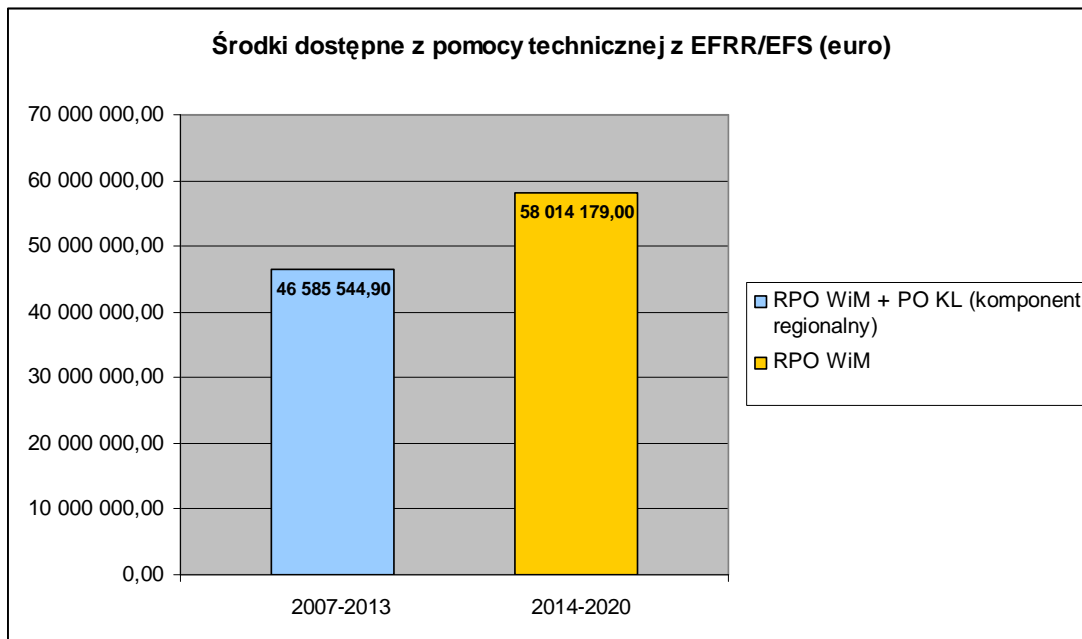
\* Schemat zarządzania, liczba osób w przypadku ZIT Olsztyn + dwóch form porozumień terytorialnych (Elbląg i Ełk) do rozstrzygnięcia po zamknięciu negocjacji z liderami nowych instrumentów

Docelowe zatrudnienie w IZ RPO WiM powinno wynieść 319 osób. Bazując na dostępnych zasobach, możliwe jest płynne przejście pomiędzy okresami programowania. Mając na uwadze nowy podział kompetencji w IZ RPO WiM koniecznym będzie dokonanie przesunięć dotychczasowego potencjału pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w skali dającej gwarancję sprawnego zakończenia realizacji zadań perspektywy 2007-2013 oraz płynnego uruchomienia zadań perspektywy 2014-2020. Dochodzenie do docelowych wartości zatrudnienia będzie procesem uwarunkowanym dynamiką wdrażania Programu.

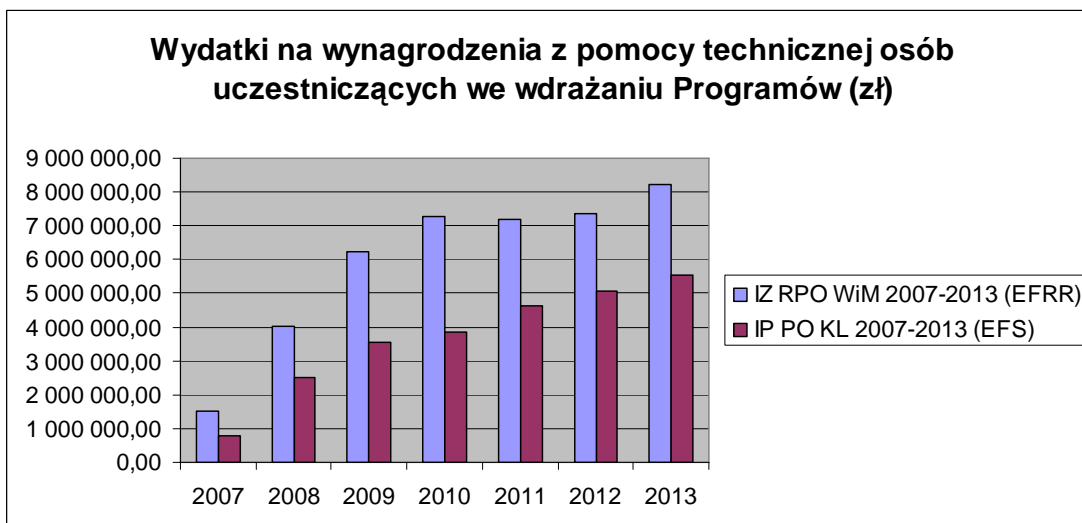
#### IV. Koszty zapewnienia odpowiedniego potencjału administracyjnego

##### 1. Koszty zapewnienia odpowiedniego potencjału administracyjnego

Wielkość środków przyznana na realizację RPO WiM wzrosła przeszło o 300 mln EUR w porównaniu z alokacją dostępną w lata 2007-2013 w ramach RPO WiM 2007 - 2013 i komponentu regionalnego PO KL. W celu zapewnienia sprawnego działania systemu wdrażania środków w ramach Programu koniecznym jest **optymalne zwiększenie dotychczasowego** poziomu zatrudnienia pracowników i w konsekwencji wzrost wydatków na wynagrodzenia, co znajduje także swoje odzwierciedlenie w zwiększeniu ogólnej alokacji na Pomoc Techniczną.



Poziom wydatków związanych z zapewnieniem wynagrodzeń w ramach RPO WiM 2007-2013 i PO KL 2007-2013 (komponent regionalny) w podziale na lata obrazuje poniższy wykres:



Wzrost wydatków przeznaczonych na wynagrodzenia w początkowej fazie realizacji Programów wiązał się z koniecznością zapewnienia niezbędnych zasobów ludzkich gwarantujących sprawne działanie instytucji zaangażowanych we wdrażanie systemu.

W obecnej perspektywie finansowej –wzrost kosztów związanych z wynagrodzeniami zakłada się, iż uwarunkowany będzie dynamiką wdrażania Programu.

Niezwykle istotnym staje się zachowanie niezbędnych zasobów ludzkich oraz stworzenie i utrzymanie warunków sprzyjających skutecznemu wykonywaniu obowiązków związanych z realizacją Programu. Ważną rolę odgrywał tu będzie system motywacyjny zachęcający pracowników z bogatym doświadczeniem i wiedzą do pozostania i dalszego rozwoju. Środki z pomocy technicznej przeznaczone zostaną m.in. na finansowanie wynagrodzeń pracowników, instytucji zaangażowanych we wdrażanie RPO WiM 2014-2020 oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych poprzez specjalistyczne szkolenia.