Załącznik nr 1 do Uchwały nr 2508/199/VII/2026 Zarządu Województwa Śląskiego z dnia 19.11.2026r.

Katowice, ……

Plan zarządzania zasobami ludzkimi dla jednostek zaangażowanych we wdrażanie FE SL 2021-2027 w województwie śląskim

Dokument opracowano w Departamencie Rozwoju i Transformacji Regionu

Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego

Spis Treści

WYKAZ STOSOWANYCH SKRÓTÓW..... 2

WPROWADZENIE 3

I. SYSTEM INSTYTUCJONALNY DLA FE SL 2021-2027……5

II. ANALIZA STANU ZATRUDNIENIA ORAZ PRZYGOTOWANIE STRUKTUR I PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI DO REALIZACJI FE SL 21-27 8

1. OSZACOWANIE POTRZEB KADROWYCH DO REALIZACJI FE SL 2021-2027……8

III. CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA POZIOM ZATRUDNIENIA: 10

1. SYSTEM WYNAGRADZANIA I MOTYWACJIPRACOWNIKÓW..... 11

2. PLAN DZIAŁAŃ W CELU WZMOCNIENIA ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH (STANOWISKO DS. ZZL): 14

3. PLANOWANIE STRATEGICZNE I WARUNKI RAMOWE..... 15

IV. KOSZTY ZAPEWNIENIA POTENCJAŁU ADMINISTRACYJNEGO..... 16

Wykaz stosowanych skrótów

IZ	Instytucja Zarządzająca
IP	Instytucja Pośrednicząca
KE	Komisja Europejska
RPO WSL	Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014-2020
FE SL 2021-2027	Fundusze Europejskie dla Śląskiego 2021-2027
PT	Pomoc Techniczna
UM WSL	Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego
UP	Umowa Partnerstwa
DRT	Departament Rozwoju i Transformacji Regionu
DFR	Departament Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
DFS	Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
ŚCP	Śląskie Centrum Przedsiębiorczości
WUP	Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach
Stanowisko ds. ZZL	Stanowisko ds. zarządzania zasobami ludzkimi

Wprowadzenie

Niniejszy plan stanowi strategię zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie Funduszy Europejskich dla Śląskiego na lata 2021-2027. Dokument powstał przy wykorzystaniu: praktyk z pilotażowego projektu OECD realizowanego w województwie lubelskim pn. „Projekt pilotażowy w zakresie wzmacniania potencjału administracyjnego pod kątem przygotowania do okresu programowania po 2020 roku", dokumentu „Plany działania dotyczące budowania zdolności administracyjnych" (tzw. Mapa Drogowa) oraz Planu zarządzania zasobami ludzkimi dla instytucji administracji publicznej zaangażowanych we wdrażanie Polityki Spójności na lata 2021-2027.

Założenia konstrukcji planu oparte zostały o analizę następujących uwarunkowań:

- finansowych – zwiększenie ilości środków finansowych UE na realizację trzyfunduszowego FE SL 21-27 w stosunku do programu z poprzedniej perspektywy RPO WSL na lata 2014-2020 o około 31%;
- zwiększenie wymogów w zakresie koordynacji programu trzyfunduszowego, zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji i Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu, Migracji i Integracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu Wsparcia Finansowego na rzecz Zarządzania Granicami i Polityki Wizowej;
- ocenę sprawności funkcjonowania istniejących struktur administracyjnych biorących udział w realizacji RPO WSL 2014-2020;
- doświadczenia z realizacji RPO WSL 2014-2020 i akty prawne, w tym w szczególności: Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027, zwana dalej *ustawą wdrożeniową* oraz Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych;

- zatrudnienie powinno być adekwatne do wykonywanych zadań i zakresu odpowiedzialności;
- polityka zatrudnieniowa powinna zapobiegać rotacji kadr i gwarantować zachowanie pamięci instytucjonalnej systemu;
- szczególnie istotne jest zapewnienie płynności pomiędzy dwoma okresami programowania.

FE SL 2021-2027 składa się z XIII priorytetów, spośród których na Pomoc Techniczną zaplanowano:
- 31 970 117 EUR z Europejskiego Funduszu Społecznego + i 5 641 785,35 EUR wkładu krajowego.
- 84 938 315,00 EUR z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i 14 989 114,41 EUR wkładu krajowego.
- 88 674 760,00 EUR z Europejskiego Funduszu Sprawiedliwej Transformacji i 15 648 487,00 EUR wkładu krajowego.

Celem realizacji Pomocy Technicznej jest wspieranie skutecznej i efektywnej realizacji FE SL 2021-2027. Cel priorytetu zostanie osiągnięty poprzez m.in.:

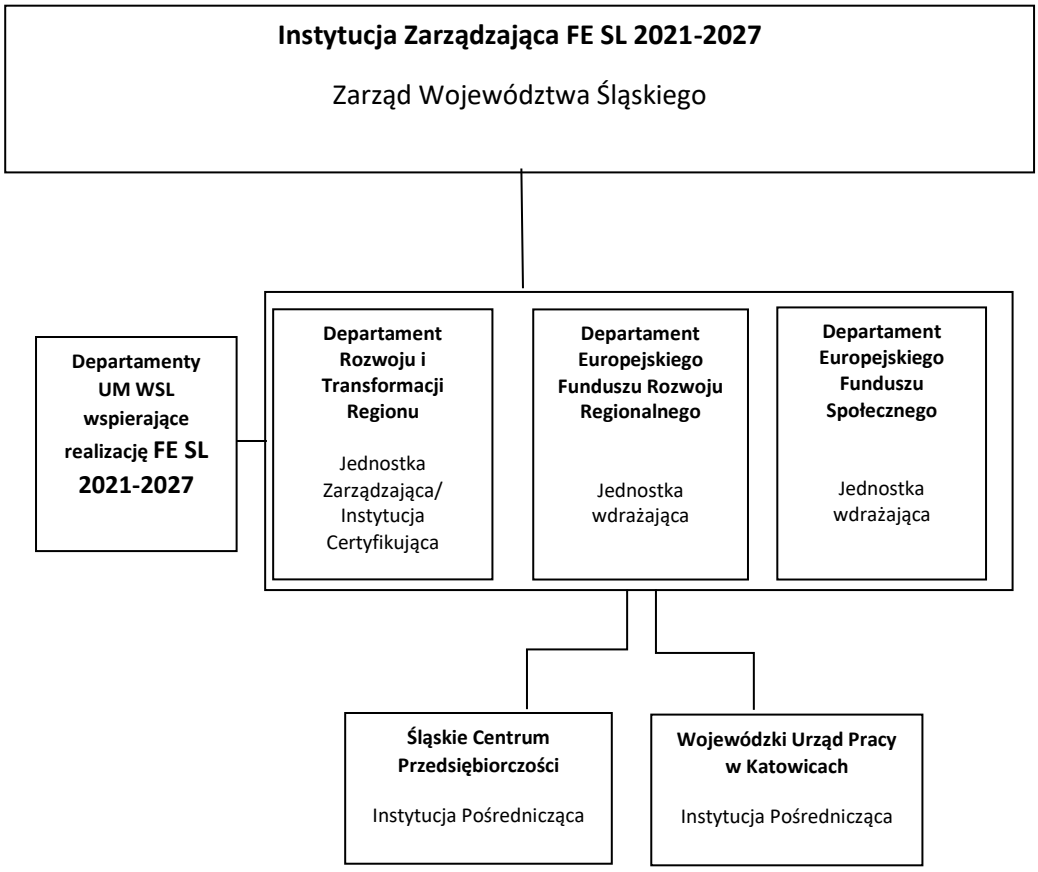
- utrzymanie sprawnego i skutecznego systemu zarządzania, w tym zapewnienie odpowiedniego potencjału administracyjnego instytucji Programu;
- stosowanie przejrzystych procesów i procedur;
- wspieranie beneficjentów Programu (w tym potencjalnych) w aplikowaniu i realizacji projektów;
- prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych i zapewnienie widoczności polityki spójności, roli i znaczenia funduszy UE dla regionu;
- przestrzeganie przez wszystkie strony zaangażowane we wdrażanie Programu postanowień KPP i prawidłową realizację zasad horyzontalnych, ze szczególnym uwzględnieniem barier i potrzeb osób z grup narażonych na dyskryminację.

Na wszystkich szczeblach zarządzania i wdrażania niezbędne jest posiadanie personelu z odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem, zapewnienie niezbędnych zasobów technicznych i organizacyjnych oraz sprawnych i użytecznych systemów informatycznych.

I. System instytucjonalny dla FE SL 2021-2027

Zgodnie z treścią Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji i Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu, Migracji i Integracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu Wsparcia Finansowego na rzecz Zarządzania Granicami i Polityki Wizowej i *Umową Partnerstwa (UP)* stworzony został system instytucjonalny w celu realizacji FE SL 2021-2027.

Poniżej przedstawiono schemat systemu instytucjonalnego FE SL 2021-2027.



Instytucja Zarządzająca

Funkcję Instytucji Zarządzającej FE SL 2021-2027 (IZ FE SL) pełni Zarząd Województwa Śląskiego, zgodnie z art. 8 ust. 1 pkt 2 *ustawy wdrożeniowej*. Podstawą działalności Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego jest *Statut Województwa Śląskiego*, stanowiący załącznik do uchwały Sejmiku Województwa Śląskiego Nr V/46/4/2017 z dnia 20 listopada 2017 roku *z późn. zmianami.*

Poszczególne zadania Instytucji Zarządzającej FE SL 2021-2027 precyzuje *Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego*.

IZ FE SL 2021-2027 jest odpowiedzialna za zarządzanie funduszami europejskimi w regionie zgodnie z zasadą należytego zarządzania finansami.

Zadania IZ realizowane będą przez poszczególne komórki Departamentu Rozwoju i Transformacji Regionu, Departamentu Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego odpowiedzialne za przygotowanie, programowanie, organizację naborów, ocenę i wybór projektów, weryfikację płatności, monitoring, ewaluację, księgowanie wydatków, audyt i kontrolę FE SL, rozpatrywanie skarg i odwołań.

Departament Rozwoju i Transformacji Regionu będzie realizował zadania związane z koordynowaniem i zarządzaniem FE SL 2021-2027 oraz zadania z szeroko rozumianego zakresu rozwoju i transformacji regionu, a także będzie pełnił funkcję Instytucji Certyfikującej dla FE SL 2021-2027. Departamenty: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (w części dotyczącej EFRR, FST) oraz Europejskiego Funduszu Społecznego (w części dotyczącej EFS+, FST), będą realizować zadania związane z wdrażaniem FE SL 2021-2027.

Realizację FE SL 2021-2027 będą wspierać komórki innych Departamentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, w tym: Departament Obsługi Prawnej i Nadzoru Właścicielskiego oraz Departament Cyfryzacji i Informatyki, Departament Księgowości, Departament Finansowy, Departament Administracji i Logistyki, Departament Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz Kancelaria Zarządu, które będą finansowane z odpowiedniej PT w zakresie zadań realizowanych na rzecz FE SL 2021-2027.

Instytucje Pośredniczące

Wyznaczono również właściwe Instytucje Pośredniczące w celu wykonywania części zadań Instytucji Zarządzającej w zakresie wdrażania FE SL 2021-2027. Zadania te pełnione są przez Śląskie Centrum Przedsiębiorczości (IP FE SL – ŚCP) oraz Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach (IP FE SL – WUP).

Poniższa tabela przedstawia udział poszczególnych instytucji w alokacji ogółem w perspektywie 2021-2027 (środki europejskie).

	FE SL 2021-2027	
	Planowana alokacja na FE SL 2021-2027 w EUR bez PT	**Udział procentowy poszczególnych instytucji w alokacji na program**
Departament Rozwoju i Transformacji Regionu	258 286 618 €	5 %
Departament Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego	2 884 393 760 €	59%
Departament Europejskiego Funduszu Społecznego	563 092 457 €	11 %
Śląskie Centrum Przedsiębiorczości	695 064 288 €	14 %
Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach	532 699 158 €	11 %
Razem w EUR:	**4 933 536 281 €**	**100 %**

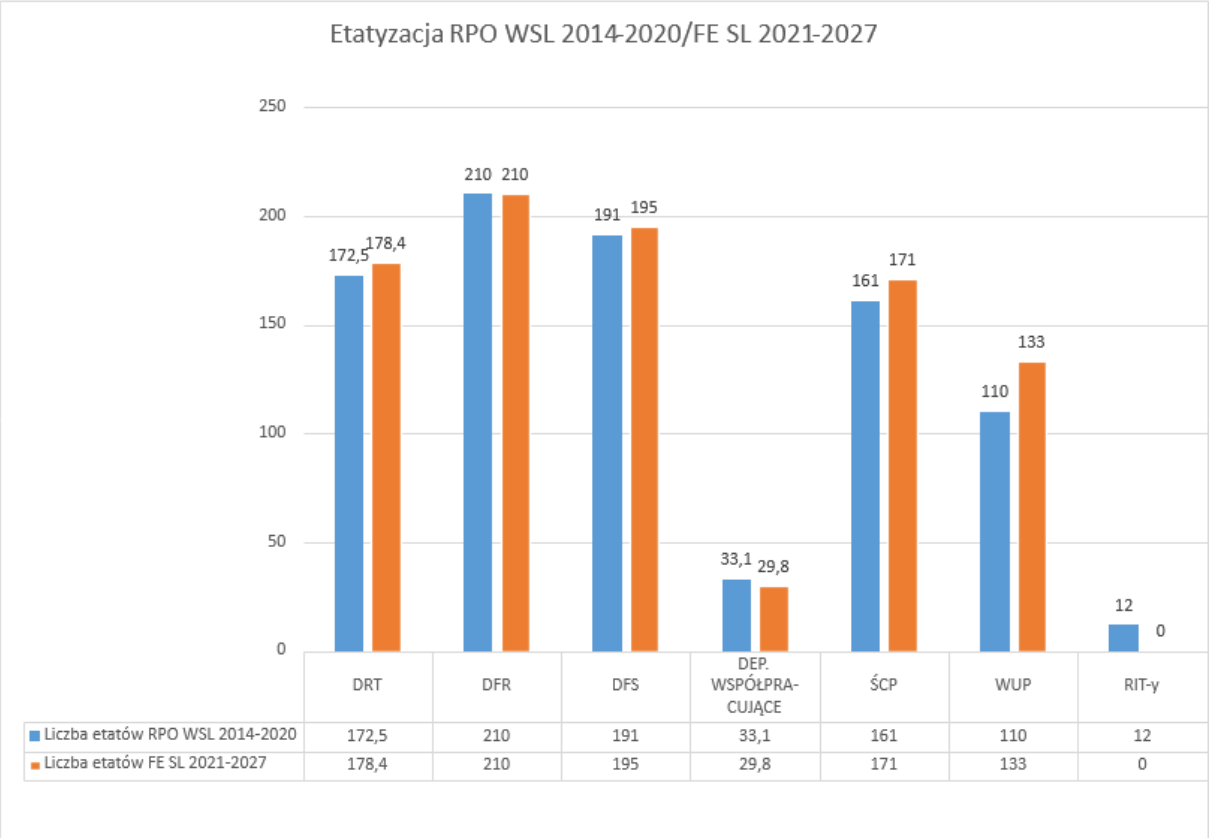
II. Analiza stanu zatrudnienia oraz przygotowanie struktur i pracowników administracji do realizacji FE SL 2021-2027

1. Oszacowanie potrzeb kadrowych do realizacji FE SL 2021-2027

Przy oszacowaniu potrzeb kadrowych poszczególnych jednostek wzięto pod uwagę stan zatrudnienia dotyczący osób obsługujących fundusze europejskie w okresie 2014-2020, wartość alokacji i specyfikę FE SL 2021-2027, jak również jednoczesne zaangażowanie w prace związane z dwoma okresami programowania: RPO WSL na lata 2014-2021 oraz FE SL 2021-2027.

W najbliższych latach nakładać się będą zadania dotyczące bieżącego rozliczania i kontroli projektów z okresu programowania 2014-2020 (w tym REACT-EU) i 2021-2027. Ponadto, będzie istniała konieczność stałego angażowania zasobów kadrowych do realizacji zadań związanych z okresem trwałości projektów. Zadania te pociągają za sobą konieczność weryfikacji dokumentacji przekazywanej przez beneficjentów w tym okresie, jak również wymóg przeprowadzenia kontroli trwałości na miejscu realizacji projektów. W przypadku stwierdzenia jakichkolwiek uchybień w trakcie przeprowadzania kontroli trwałości przez IZ albo kontroli przeprowadzonych przez instytucje zewnętrzne takie jak: Krajowa Administracja Skarbowa, Regionalna Izba Obrachunkowa, Najwyższa Izba Kontroli czy KE, jak również na podstawie otrzymanych informacji od osób prywatnych czy instytucji zainteresowanych poprawnością realizacji poszczególnych projektów, konieczne będzie przeprowadzenie ponownego procesu weryfikacji i kontroli w zakresie stwierdzania nieprawidłowości i zwrotu środków przez beneficjentów.

Województwo Śląskie na realizację RPO WSL na lata 2014-2020 otrzymało łącznie ponad 3,53 mld EUR. Osoby zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie programu były zatrudnione łącznie na 889,6 etatach.
Alokacja na realizację FE SL 2021-2027 wynosi 5,14 mld EUR i przewyższa wartość środków w poprzedniej perspektywie o 31%.
Sprawne zarządzanie i wdrażanie Programu o tak wysokiej alokacji wymaga zapewnienia odpowiedniego poziomu wykwalifikowanej kadry pracowniczej w poszczególnych jednostkach realizujących Program. Aktualna liczba etatów wynosi
917,20 (stan na 10.2026)
Poniższy wykres obrazuje planowane zapotrzebowanie kadrowe dla perspektywy finansowej 2021-2027 w porównaniu do ilości etatów obsługujących RPO WSL 2014-2020



Źródło: Opracowanie własne

Zasadniczymi procesami w realizacji FE SL 2021-2027 będą procesy wdrożeniowe, związane z obsługą projektów i kontrolą, przy których będzie uczestniczyć większość osób zaangażowanych w realizację FE SL 21-27, tj. nabór i ocena projektów, kontraktacja (podpisywanie i aneksowanie umów), pełnienie funkcji tzw. opiekuna projektu, oraz kontrola i weryfikacja wniosków o płatność. Działania te stanowią istotę zadań związanych z wdrażaniem FE SL 2021-2027, a ich skala wynika bezpośrednio z wielkości alokacji, liczebności i wartości projektów.

Pozostałe procesy niezbędne do realizacji FE SL 2021-2027 składające się na całokształt zarządzania programem m.in.: księgowanie, ewaluacja, działania informacyjno-promocyjne, monitoring postępów rzeczowych są pochodną procesów wdrożeniowych.
W perspektywie finansowej na lata 2021-2027 przewiduje się utrzymanie zatrudnienia na zbliżonym poziomie w stosunku do perspektywy 2014-2020 z możliwością przesunięcia pracowników pomiędzy poszczególnymi Departamentami zaangażowanymi we wdrażanie FE SL 2021-2027 oraz zwiększenie stanu zatrudnienia w Instytucjach w obszarach bezpośrednio związanych z realizacją Programu, biorąc pod uwagę natężenie prac oraz dostępność środków Pomocy Technicznej, a także możliwość zatrudnienia pracowników wynikającą z przyjętej polityki kadrowej Instytucji.
Z uwagi na późne przyjęcie Programu FE SL 2021-2027 oraz opracowane założenia dotyczące kontraktacji i certyfikacji, Instytucje zaangażowane we wdrażanie oszacowały zasoby kadrowe we własnym zakresie, biorąc pod uwagę takie czynniki jak wysokość alokacji do wdrożenia, średnią wartość projektów oraz wszystkie niezbędne procesy administracyjne temu towarzyszące.

Zmiany liczby etatów finansowanych z PT są możliwe po wykazaniu uzasadnionych potrzeb danej Instytucji. Koordynację Planu ZZL (w tym wysokość alokacji na poszczególnych Instytucjach) i ilości etatów prowadzi DRT. Z uwagi na przyjęcie w treści Programu wartości wskaźnika „średnioroczna liczba etatów finansowana z PT" na poziomie 868,5 zmiany globalnej ilości etatów będą wymagały aktualizacji wartości wskaźnika przy okazji renegocjacji Programu. DRT będzie analizować w stosunku rocznym wykonanie wskaźnika i na tej podstawie zastrzega sobie prawo do zmiany ilości etatów finansowanych z PT w poszczególnych Instytucjach oraz do zmiany przyznanej alokacji.
W przypadku zmiany ilości etatów w poszczególnych instytucjach Plan ZZL będzie podlegał aktualizacji raz w roku w oparciu o przyznane zgody.

III Czynniki mające wpływ na poziom zatrudnienia:

Wyzwania o charakterze wewnętrznym, które mają wpływ na poziom zatrudnienia to:
1) umiejętności, kompetencje i motywacja pracowników,

2) postrzeganie administracji publicznej jako atrakcyjnego pracodawcy, co pozwoli uniknąć dużej rotacji pracowników,

3) struktura organizacyjna oraz przepisy proceduralne.

Dotychczasowa absorpcja funduszy UE przez Województwo Śląskie pokazuje, że region ma wytworzone odpowiednie zdolności administracyjne w zakresie zarządzania funduszami takie jak:

- struktury – istnieje schemat opracowywania programu z wyraźnym podziałem obowiązków i zadań instytucji zarządzającej, instytucji pośredniczących i innych kluczowych instytucji oraz ich wzajemnych powiązań. W Instytucjach zaangażowanych we wdrażanie Programu odpowiednio określono ramy instytucjonalne i regulacyjne, zakres zadań i obowiązków został jednoznacznie określony, struktura jest dostosowywana do zmieniających się okoliczności, istnieją skuteczne mechanizmy koordynacji i komunikacji między strukturami;

- systemy i narzędzia – region, na bazie doświadczeń z poprzednich perspektyw finansowych, posiada i modyfikuje niezbędne instrumentarium (w tym m.in. system informatyczny wspierający realizację programu Fundusze Europejskie dla Śląskiego 2021-2027), metody, wytyczne, podręczniki, procedury, formularze itp. Wszystkie te elementy zmniejszają ryzyko związane z rotacją pracowników, nieprawidłowego funkcjonowania i zwiększają skuteczność działań.

- zasoby ludzkie – region ma dostępną, wykwalifikowaną kadrę pracowników. Nowe elementy FE SL 2021-2027, takie jak nowe obszary wsparcia, zarządzanie procesem transformacji Regionu będą wymagały podniesienia kwalifikacji w wysoko specjalistycznym zakresie.

Kolejne perspektywy finansowe umożliwiły uzyskanie przez pracowników wysokich kompetencji, a także odpowiedniego doświadczenia. Pracownicy mogli korzystać zarówno z różnych form kształcenia zawodowego, jak i podnosić znajomość języków. W efekcie, pracownicy Instytucji zaangażowanych we wdrażanie z jednej strony osiągnęli wysoki poziom kompetencji istotnych w procesie wdrażania, z drugiej – struktura administracyjna w instytucjach, w tym – kadra zarządzająca, ugruntowała się, co niewątpliwie komplikuje system stanowiskowego awansowania pracowników, stąd też istotnym elementem motywacyjnym jest wsparcie pozapłacowe.

1. System wynagradzania i motywacji pracowników

W celu zapewnienia prawidłowego wdrażania FE SL 2021-2027 oraz zamykania RPO WSL 2014-2020 jednostki odpowiedzialne za realizację Programów zakładają nie tylko zatrudnienie odpowiedniej liczby pracowników, ale także zapewnienie optymalnego systemu motywacji płacowych (wynagrodzenie, premie i nagrody) i pozapłacowych (awanse oraz działania umożliwiające rozwój zawodowy). Pozwoli to na zmniejszenie fluktuacji pracowników oraz zapewnienie poziomu zatrudnienia niezbędnego do sprawnego działania instytucji zaangażowanych we wdrażanie FE SL 2021-2027. W celu osiągnięcia wysokiego poziomu obsługi beneficjentów konieczne jest rozwijanie kompetencji pracowników w tych obszarach, gdzie planuje się wprowadzenie nowych rozwiązań wdrożeniowych. W związku z nowymi wyzwaniami, w tym w zakresie transformacji regionu, wiedza, którą dysponuje kadra pracownicza, wymaga dalszego aktualizowania i rozwijania.

System motywacyjny oparty jest na *Zarządzeniu Marszałka Województwa Śląskiego w sprawie Regulaminu wynagradzania pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego.* Główną zasadą systemu motywacyjnego jest uzależnienie wysokości nagród od efektów wykonywanej pracy. Ponadto elementami mającymi wpływ na wysokość nagród są indywidualne osiągnięcia pracowników oraz ocena efektów pracy dokonywana przez kierownika komórki zgodnie z regulaminem danej jednostki.

Motywowanie pracowników przejawia się w wielu procesach kadrowych. Zarówno konstruktywne ocenianie pracowników, jak i umożliwianie im rozwoju poprzez planowanie rozwoju pracownika ma mobilizujący charakter. Czynnikiem, który motywuje pracowników najczęściej jest wynagrodzenie, szczególnie w obliczu ciężkiej sytuacji gospodarczej i wysokiej inflacji. Do motywatorów pozafinansowych zaliczamy: stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia, przyjazną atmosferę w pracy, zaspokojenie potrzeby rozwoju i osiągnięć, poczucie uznania, powierzanie coraz bardziej odpowiedzialnych zadań, wymagających samodzielności i decyzyjności oraz możliwość korzystania z rozwiązań „work-life-balance" w szczególności praca hybrydowa, zmniejszony wymiar czasu pracy.

Ważnym elementem systemu motywacyjnego jest zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju zgodnego z ich aspiracjami. Rozwój jest istotnym czynnikiem samorealizacji, który zwiększa poczucie własnej wartości i pozytywnie wpływa na poziom zaangażowania pracownika.

Rozbudowany system dokształcania, umożliwiający ciągłe podnoszenie kwalifikacji realizowany poprzez tradycyjne formy szkoleniowe, jak i nowatorskie działania edukacyjne, tj. e-learning, benchlearning, zwiększy samodzielność i odpowiedzialność pracowników przy

wykonywaniu zadań. Dla celów szkoleniowych zostanie wykorzystana m.in. wiedza i umiejętności ekspertów zajmujących się funduszami strukturalnymi w latach poprzednich.
Biorąc pod uwagę doświadczenia okresu programowania 2014-2020, szkolenia w szczególności powinny obejmować następującą tematykę:

- specjalistyczne szkolenia z zakresu programowania i wdrażania funduszy UE, m.in.: uproszczenia, zmniejszanie obciążeń administracyjnych, poprawa jakości świadczonych usług, stosowanie zielonych i społecznych zamówień, ochrona bioróżnorodności, zasady horyzontalne;
- szkolenia ogólne z wiedzy na temat UE i polityki spójności;
- szkolenia w celu wzmocnienia u osób zarządzających odpowiednich umiejętności przywódczych i przestrzeganie przez te osoby najwyższych norm odpowiedzialności, uczciwości, przejrzystości poprzez system szkoleń (m.in. z zarządzania zespołem, zarządzania różnorodnością, umiejętności interpersonalne);
- szkolenia z zakresu umiejętności interpersonalnych i komunikacji (współpraca vs. rywalizacja, komunikacja międzypokoleniowa w pracy, odpowiedzialność, transparentność, sprawny przepływ informacji i dokumentacji między komórkami organizacyjnymi).

Odpowiednio dostosowany system wynagrodzeń oraz dobrze zaplanowana polityka szkoleniowa pozwolą sprawnie wdrażać nowych pracowników w wykonywanie powierzonych im obowiązków oraz utrzymać doświadczoną kadrę pracowniczą, a tym samym przeciwdziałać fluktuacji kadr.

W perspektywie finansowej na lata 2014-2020 rotacja pracowników instytucji zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie była planowana na poziomie 6,5%.

IZ RPO WSL 2014-2020 monitorowała wskaźnik przez cały okres realizacji Programu poprzez badanie wskaźnika rezultatu pn. *Poziom fluktuacji pracowników w instytucjach zaangażowanych w politykę spójności* w jednostkach realizujących RPO WSL w perspektywie 2014-2020 i na rok 2022 wynosiła 5,08 %.

Wdrażanie FE SL 2021-2027 wymaga zapewnienia utrzymania odpowiednich warunków pracy kadr obsługujących Program (odpowiedniej przestrzeni biurowej dla pracowników, wyposażeniabiurowego, systemów informatycznych, sprzętu informatycznego wraz z oprogramowaniem i dostępem do form szkoleniowych pozwalających na poznanie i wykorzystywanie ich możliwości).

Kluczowym zasobem kadrowym są doświadczeni specjaliści o długoletnim stażu pracy, którzy poprzez prace w poprzednich perspektywach posiadają szereg kompetencji i wiedzę w zakresie wdrażania programów unijnych. Jednakże, jak pokazują badania, satysfakcja z pracy maleje wraz ze stażem, co wynika głównie z niezadowolenia z poziomu wynagrodzeń, ograniczenia możliwości awansu i dalszego rozwoju, braku poczucia wartości wykonywanej pracy.
Z uwagi na fakt, że większość personelu zaangażowanego we wdrażanie są to osoby z długim stażem pracy, oprócz utrzymania dotychczasowych warunków pracy niezbędnym elementem jest wdrożenie nowoczesnych rozwiązań, które zachęcą do pozostania w Instytucji.
W szczególności wobec długoletnich pracowników planuje się wykorzystać takie działania motywacyjne i rozwojowe jak m.in.:
- wizyty studyjne dla pracowników – daje to możliwość spojrzenia na swoją pracę poprzez widoczne/namacalne efekty pracy;
- zwiększenie elastyczności czasu lub form pracy;
- delegowanie dodatkowych zadań, które mogą być atrakcyjne dla pracowników pod kątem nabywania nowej wiedzy i praktyki oraz związanych z nimi dodatków zadaniowych lub specjalnych;
- kursy językowe (on-line) w obszarze FE w czasie godzin pracy (1 h tygodniowo) - kurs nauki języka w takiej formie jest oszczędnością czasu i atrakcyjną formą motywacji;
- udział w konferencjach i grupach wymiany doświadczeń;
- możliwość udziału w nowych projektach oraz grupach badawczych lub opiniujących;
- zachęcanie do włączenia się w proces on-boardingu w roli opiekuna/mentora;
- szkolenia/ warsztaty dla pracowników zagrożonych wypaleniem zawodowym.

Powyższe działania znacznie przyczynią się do zwiększenia motywacji w przypadku niezadowolenia z pracy, wypalenia zawodowego, które może być przyczyną odejścia z pracy.

2. Plan działań w celu wzmocnienia zdolności administracyjnych (stanowisko ds. ZZL):

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Instytucjach zaangażowanych w realizację FE SL wymaga specjalistycznej wiedzy branżowej, dlatego też w ramach Departamentu ZL zostaje wyodrębnione stanowisko pracy ds. ZZL FE SL. Pozwoli to na lepsze skoordynowanie procesów zarządzania kadrami, jak również pozwoli ograniczyć fluktuację kadr. Do zadań stanowiska będzie należeć:

- opracowanie procedur mobilności pracowników wewnątrz Instytucji (również krótkoterminowych) zgodnie z zapotrzebowaniem oraz planowaną ścieżką kariery pracowników. Procedury powinny uwzględniać okresowe natężenie prac w instytucjach, system zachęt dla mobilności pracowników;

- opracowanie systemu on-boardingu dla nowych pracowników, uwzględniającego w szczególności wyznaczenie opiekuna/mentora, wskazanie 6-miesięcznego okresu adaptacji, stworzenie systemu zachęt dla opiekunów/mentorów (np. w formie dodatku specjalnego), przygotowanie rozbudowanego bloku tematycznego dotyczącego FE;

- zdefiniowanie puli talentów wewnątrz IZ (na podstawie danych z IZ) i opracowanie możliwości ich wykorzystania np. poprzez szkolenia i procesy wewnątrz instytucji, zarządzanie pulą talentów;

- współpraca z Departamentem ZL w celu opracowania możliwości elastycznych form pracy, w tym pracy zdalnej, uwzględniając potrzeby pracujących opiekunów osób zależnych - dzieci, osób z niepełnosprawnością, seniorów oraz biorąc pod uwagę zarządzanie wiekiem w miejscu pracy (niepełny etat, elastyczny czas pracy, ergonomia w miejscu pracy, kształcenie ustawiczne - life-long learning);

- wprowadzenie procedur okresowego badania satysfakcji pracowników oraz exit interview wraz z opracowaniem narzędzi, które pozwolą wprowadzić programy naprawcze;

- współpraca z platformą krajową ZZL;

- inne, we współpracy z DRT oraz Instytucjami systemu FE SL 2021-2027;

Plan działań będzie realizowany stopniowo, raportowany do DRT w okresie półrocznym.

3. Planowanie strategiczne i warunki ramowe:

W ramach podejmowanych działań w celu efektywnego wdrażania FE SL Instytucje powinny zapewnić:

- organizowanie grup roboczych z przedstawicielami samorządu, rządu, beneficjentami dla wielostronnych, wielopoziomowych kontaktów;

- udział w grupach roboczych z udziałem ekspertów zewnętrznych;

- kontynuowanie programów szkoleniowych dla beneficjentów;

- wymianę doświadczeń z innymi regionalnymi Programami FE;

- ustanowienie wielopoziomowego dialogu, aby lepiej komunikować się i promować perspektywy regionalne i w prawodawstwie i tworzeniu przepisów (aktywny udział w grupach);

- radzenie sobie z częstymi zmianami legislacyjnymi (monitorowanie zmian, właściwa interpretacja) – w ścisłej współpracy z komórkami odpowiedzialnymi za obsługę prawną.

IV. Koszty zapewnienia potencjału administracyjnego

Zapewnienie utrzymania odpowiedniego poziomu potencjału administracyjnego dla realizacji FE SL 2021-2027 wymaga poniesienia nakładów finansowych adekwatnych do potrzeb w tym zakresie. Należy podkreślić, iż to pracownicy wynagradzani z Pomocy Technicznej stanowią istotny filar prawidłowej realizacji FE SL 2021-2027. Stosowanie odpowiedniej motywacji skutecznie zachęci do pozostania i dalszego rozwoju pracowników, a tym samym umożliwi prawidłową realizację celów określonych w FE SL 2021-2027.

Poniższa tabela przedstawia alokację środków z Pomocy Technicznej w podziale na instytucje realizujące FE SL 2021-2027:

Instytucja	Środki ogółem w EUR	Środki unijne 85 %w EUR	Środki krajowe 15% w EUR
Instytucja Zarządzająca/ Instytucje Pośredniczące	241 862 579 €	205 583 192 €	36 279 387 €

Źródło: Opracowanie własne

Podział alokacji na cały okres wdrażania perspektywy 2021-2027 dla poszczególnych Instytucji jest wskazywany i koordynowany przez DRT. Zmiany przyznanej alokacji mogą wynikać w szczególności z uzasadnionych potrzeb Instytucji lub zmian w zakresie przyznanej ilości etatów

finansowanych z PT. Niezależnie od powyższego, IZ zastrzega sobie prawo do odpowiedniego dostosowania podziału alokacji, jeśli jest to niezbędne dla zapewnienia sprawnego i skutecznego wdrażania Programu oraz realizacji jego celów.

Zgodnie z Podrozdziałem 9.1 pkt. 11 *Wytycznych dotyczących wykorzystania środków pomocy technicznej na lata 2021-2027* „ze środków pomocy technicznej mogą być finansowane wynagrodzenia za zadania kwalifikowalne w ramach działań określonych w rozdziale 2 ww. Wytycznych, powierzone danej instytucji. W szczególności mogą być finansowane wynagrodzenia stanowisk pracy instytucji, które zgodnie z dokumentacją programową (np. opisem systemu zarządzania i kontroli, Instrukcją Wykonawczą) pełnią ściśle zdefiniowane funkcje w systemie wdrażania, np. IZ, IP, IW, instytucji horyzontalnej (tj. funkcje związane z programowaniem, wdrażaniem, koordynacją, monitorowaniem, ewaluacją, księgowaniem, kontrolą, audytem, informacją i promocją polityki spójności)".
W celu uniknięcia wątpliwości co do kwalifikowalności wynagrodzeń personelu, stanowiska pracy finansowane z PT muszą być określone w Instrukcjach Wykonawczych lub innych dokumentach programowych.