

Projekt INFODORADCA+ z perspektywy zarządzającego

INFODORADCA+ project from the perspective of the management team

Słowa kluczowe: zarządzanie, integracja, podejmowanie decyzji, zarządzanie zmianą, harmonogram, zarządzanie jakością, koszty, ryzyko, zespół projektowy, opis zawodu, rynek pracy.

Key words: management, integration, decision making, change management, timetable, quality management, costs, risks, project team, description of the occupation, labour market.

Abstract. The INFODORADCA+ project was one of the biggest and most complicated undertakings referring to the labour market, including the development of 1000 professions. It was a challenge from the point of view of the methodology and importance for the labour market institutions but also from the perspective of managing the whole process. The project was implemented by five different institutions representing both state-owned research institutes and private companies. All of them were fully responsible for the components of the project assigned to them; on the other side, the management team had to introduce unified procedures that enabled control and management of the project's team, quality, costs and risks. In total, some seven thousand experts were involved in the project; vast majority of them were engaged using time-consuming (and unified) contracting procedures. In addition, there were hundreds of stakeholders also involved in the process. The project's success was based on the combination of "soft" management measures, respecting the project's partners autonomy and based on consensus building with the implementation of obligatory procedures, forms and checklists, binding for all the Partners.

Zarządzanie integracją Projektu. Projekt realizowany jest na zlecenie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS), na podstawie wniosku o dofinansowanie oraz umowy o dofinansowanie projektu w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020 z dnia 26 czerwca 2017 r. Projekt realizowany jest w kształcie zdefiniowanym w Regulaminie Konkursu opracowanym przez MRPiPS – na jego podstawie przygotowano wnioski o dofinansowanie.

Biorąc pod uwagę zaplanowane w Regulaminie Konkursu działania, w tym przede wszystkim opracowanie zasobów informacyjnych dla 1000 zawodów, ale także działania

związane z tworzeniem oraz aktualizacją metodologii, promocją produktów oraz badaniem ich wykorzystania, konieczne było stworzenie dużej struktury wykonawczej dysponującej wystarczającym potencjałem oraz doświadczeniami. Tak powstało Partnerstwo – zespół wykonawczy Projektu.

Liderem Partnerstwa jest spółka Doradca Consultants Ltd. Sp. z o.o., a członkami: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy z Radomia (pełniący przy tym rolę Lidera Merytorycznego), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych z Warszawy, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy z Warszawy oraz PBS Sp. z o.o. z Sopotu. Jak widać, obok trzech państwowych instytucji w Partnerstwie, funkcjonują dwa prywatne podmioty. Oznacza to w praktyce różne standardy zarządzania, podejmowania decyzji, a nawet odmienny tryb wyboru wykonawców konkretnych działań. Zintegrowanie działań tak różnych podmiotów wymagało opracowania wspólnych wzorców dokumentów (np. umów), ale i poszanowania odmienności i autonomii poszczególnych członków Partnerstwa.

Tu dotykamy jednego z kluczowych wyzwań w zarządzaniu integracją Projektu: jego koniecznej z punktu widzenia efektywnego zarządzania całością centralizacji, przy zachowaniu autonomii i odpowiedzialności każdego z Partnerów za prowadzone przez siebie działania. Lider Partnerstwa jest tzw. wnioskodawcą – stroną umowy o dofinansowanie i odpowiada za prawidłową realizację całego Projektu niezależnie od podziału zadań i obowiązków między Partnerami. Z drugiej strony każdy Partner sam odpowiada za przypisany mu zakres obowiązków oraz ponoszenie wydatków zgodnie z umową o dofinansowanie – pod tym ostatnim względem Lider pośredniczy jedynie (fizycznie) w finansowaniu ponoszonych przez Partnera kosztów; możliwości ingerencji Lidera w procedury i działania prowadzone przez członków Partnerstwa są bardzo ograniczone, a w trybie administracyjnym – wręcz niemożliwe.

Wszystko to powoduje, że procedury zarządzania Projektem oraz mechanizmy podejmowania decyzji musiały opierać się przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu; były to tzw. „miękkie” procedury, polegające na przekonywaniu i wypracowywaniu wspólnego stanowiska. Oczywiście wymaga to czasu (scentralizowane struktury, dysponujące narzędziami administracyjnymi, bywają pod tym względem sprawniejsze), ale jednocześnie powoduje, że wypracowane decyzje stanowią kompromis możliwy do przyjęcia przez wszystkich członków Partnerstwa.

Za przykład może tu służyć jedna z kluczowych decyzji: podział zawodów z listy 1000 między Partnerów. Jak łatwo się domyśleć, każda z instytucji miała tu swoje priorytety, wynikające z doświadczeń, profilu, lokalizacji itp. (były grupy zawodów „pożądanych”, jak i zawody „niechciane”). Podział wypracowano nie w trybie decyzji Lidera czy też Lidera Merytorycznego, ale w ramach wspólnej decyzji Partnerów, opartej na kolejnych propozycjach i kontrpropozycjach, ostatecznie podjętej na spotkaniu o charakterze warsztatowym. Podobnie decyzje np. o wspólnym ponoszeniu przez Partnerstwo pewnych kosztów opierały się na wzajemnym przekonywaniu.

Tego typu „miękkie działanie” nie zawsze było możliwe. Jeśli trzeba było sprawnie wprowadzić np. dodatkowe procedury dotyczące zapewniania jakości w Projekcie – jak

opisane niżej listy kontrolne – wprowadzał je Lider na wniosek Lidera Merytorycznego, aczkolwiek i w tym przypadku staraliśmy się uwzględnić głosy i postulaty zgłaszane przez Partnerów.

Każdy z Partnerów ma swoje własne systemy wynagradzania, standardy (praktykę) zatrudniania ekspertów, procedury zawierania umów, stosowane stawki. Tam, gdzie to było możliwe, Lider proponował stosowanie wspólnych wzorców (np. ogłoszeń i umów, choć warto zaznaczyć, że w praktyce okazywało się, iż zespoły prawne Partnerów mogą mieć w tych samych kwestiach diametralnie różne opinie). Część stosowanych zasad musiała być ujednoczona – dotyczyło to np. wymagań stawianych w postępowaniach konkurencyjnych poszczególnym typom ekspertów. Trudno sobie wyobrazić – byłoby to niezgodne z zasadami równego dostępu – by Partnerzy określali różne kryteria naboru ekspertów zewnętrznych i by np. ten sam ekspert spełniał warunki postępowania np. w ITeE – PIB, a nie spełniał w Doradcy. Z drugiej strony obszarem całkowicie niepodającym się unifikacji były systemy zatrudnienia i wynagradzania własnych ekspertów w Projekcie, wynikające z wewnętrznych zasad Partnerów. We wniosku o dofinansowanie oraz w budżecie projektu przyjęto jednolite stawki dla każdej kategorii ekspertów. Przełożenie tego na konkretne systemy wynagradzania poszczególnych Partnerów wymagało w praktyce modyfikacji zapisów wniosku.

Zarządzanie zakresem Projektu. Realizacja Projektu trwała dwa i pół roku – pomimo formalnego podpisania umowy o dofinansowanie w czerwcu 2017 roku, pewne działania prowadzone były już od stycznia, a wniosek o dofinansowanie został złożony przez Partnerstwo we wrześniu 2016 r. W ciągu tych trzech lat nieuniknione były zmiany w zakresie Projektu w stosunku do początkowych założeń, dotyczące personelu, sposobu prowadzonych działań, niektórych produktów i wydatków.

Istota projektu jest przy tym niezmienna – wynika z Regulaminu i umowy. Jednak już na przykład lista zawodów podlegała modyfikacjom. Departament Rynku Pracy MRPiPS, przekazując nam na początku Projektu listę 1000 zawodów, uwzględnił także dziesięć zawodów „rezerwowych” – na wypadek, gdyby opracowanie opisu dla zawodu jednego z tysiąca okazało się niemożliwe. Prawie wszystkie zawody z listy rezerwowej zostały wykorzystane. Niektóre zawody przestały funkcjonować (lider Klubu Pracy), w innych – potencjalnie przyszłościowych – nie zidentyfikowano ani jednego pracownika (pilot pionowzlotu) albo też znalezienie ekspertów i przeprowadzenie badań było niemożliwe (eguterzysta, urzędnik do spraw imigracji). Po zidentyfikowaniu problemu, z odpowiednim uzasadnieniem, Partner przekazywał wniosek o zmianę do Lidera, który z kolei zwracał się z wnioskiem do Instytucji Pośredniczącej, wraz z propozycją zawodu z listy rezerwowej. Decyzje w tej mierze były podejmowane bardzo sprawnie, ale i tak z reguły oznaczało to dla wykonawców Projektu pewne utrudnienie – np. z powodu konieczności odrębnego, późniejszego prowadzenia postępowań na wybór ekspertów dla nowego zawodu.

Nie uległ zmianie trzon personelu Partnerów wskazanego we wniosku o dofinansowanie, jednak miały miejsce (w ciągu – przypomnijmy – prawie trzech lat) pojedyncze

zmiany na stanowiskach ekspertów. Niektóre z nich wynikały np. z modyfikacji zadań przypisanych poszczególnym Partnerom. Przykładem może być np. przejście odpowiedzialności za przeprowadzenie badań wykorzystania IoZ w instytucjach rynku pracy przez PBS. Wymagało to w trybie negocjacyjnym dokonania odpowiednich dwustronnych uzgodnień między Partnerami, a następnie skierowania wniosku do Instytucji Pośredniczącej (IP), rozpatrzonego w szybkim tempie; zdecydowanie bardziej długotrwałe były uzgodnienia w ramach Partnerstwa.

Niektóre proponowane przez Lidera zmiany były akceptowane przez IP dopiero po przedstawieniu szczegółowych wyjaśnień dotyczących wpływu zmian na realizację wskaźników Projektu oraz wyliczeń pokazujących ich wpływ na budżet Projektu (a ściślej: pokazujących, że budżet ten nie ulegnie zwiększeniu). Dotyczyło to np. przeniesienia części oszczędności na wzmocnienie zespołów walidacji i jakości u Partnerów w Etapie III prac. Propozycje składali Partnerzy u Lidera Projektu, który z kolei kontaktował się z IP; dodatkowe pytania wymagały wyjaśniania niektórych kwestii „u źródła”, czyli w podmiocie zainteresowanym modyfikacją.

Wniosek o dofinansowanie sporządzony był i następnie modyfikowany w programie SOWA. Szczegółowych zmian, wynikających np. z dopasowania poszczególnych pozycji budżetowych do systemów wynagradzania Partnerów lub poczynionych oszczędności było na tyle dużo, że z przyczyn praktycznych wnioski o dofinansowanie były formalnie modyfikowane dopiero po wielu decyzjach IP o wyrażeniu zgody na zmianę. Pomimo tego, jak wynika z danych z systemu SOWA, aktualny w czerwcu 2019 r. wniosek o dofinansowanie jest jego dziesiątą (od września 2016 r.) wersją.

Można to – słusznie – interpretować w ten sposób, że zarządzanie zakresem Projektu stanowiło bardzo istotną część obowiązków zarządzających przedsięwzięciem.

Zarządzanie czasem. Harmonogram działań i konieczność jego dotrzymania – a nierzadko także jego modyfikacji – to kluczowe kwestie z perspektywy nie tylko zarządzających, ale też wszystkich ekspertów i wykonawców w ramach Projektu. Używając potocznego języka, realizacja Projektu od początku do samego końca stanowiła „walkę z czasem”.

Zaproszenie do składania wniosków o dofinansowanie w ramach Projektu zostało ogłoszone w połowie 2016 r. z terminem ich składania ostatecznie przypadającym na wrzesień. Procedura oceny wniosku, a następnie negocjacji z wnioskodawcą była długotrwała. Umowę podpisano pod koniec czerwca 2017 r. i choć Partnerzy mieli prawo ponoszenia kosztów kwalifikowanych od początku tego roku, trudno było uruchomić szeroko zakrojone prace wymagające np. zatrudnienia zewnętrznych ekspertów, gdyż wydatki były ponoszone na własne ryzyko Partnerstwa. Można więc mówić o półrocznym opóźnieniu w uruchomieniu prac na pełną skalę. Z drugiej strony termin oddania pierwszej puli co najmniej 250 opisów IoZ został wpisany „na sztywno” do Regulaminu Konkursu – jako 30 czerwca 2018 r. (tzw. kryterium dostępu). W tym czasie konieczne było nie tylko przygotowanie samych opisów (Zadanie 4), ale wcześniej – realizacja zadań 1–3, w tym modyfikacja i przetestowanie metodologii tworzenia opisów.

W praktyce na wykonanie Zadań 1, 2 i 3, które według pierwotnego harmonogramu z wniosku miały zostać zrealizowane w ciągu 12 miesięcy, zostało pół roku, z czego pierwsze dwa miesiące przypadały na okres wakacyjny, co utrudniało nawiązywanie kontaktów oraz podpisywanie umów z ekspertami zewnętrznymi oraz przedstawicielami instytucji rynku pracy, zaproszonymi do konsultacji modelu i metodologii opracowywania informacji o zawodach. Dla zilustrowania problemu stopnia komplikacji działań składających się na opracowanie i przetestowanie metodologii na przykładzie 5 pilotażowych opisów IoZ można przytoczyć następujące dane: realizacja Zadania 1, zgodnie z przyjętą wcześniej metodologią, wymagała przeprowadzenia 21 kroków w ramach 8 etapów prac. Konieczne było przeprowadzenie procedur konkurencyjnych na wybór oraz podpisanie umów z członkami Zespołu Konsultacyjno-Doradczego. Z kolei Zadanie 2 wymagało przeprowadzenia 30 kroków w ramach 6 etapów prac, w tym wybór ekspertów branżowych, recenzentów, członków panelu ewaluacyjnego, przeprowadzenie badań w przedsiębiorstwach dla pięciu zawodów, dwóch etapów walidacji, recenzji, ewaluacji. Zaplanowane działania nie przewidywały jakichkolwiek rezerw czasowych – wszystkie kroki znajdowały się na tzw. ścieżce krytycznej. Koordynacja wszystkich działań tak, by udało się je przeprowadzić do końca listopada 2017 r., była olbrzymim wyzwaniem.

Dopiero na początku roku 2018 można było rozpocząć prace w ramach Zadania 4. Projekt wymagał rekrutacji setek ekspertów, organizacji warsztatów metodologicznych, uruchomienia procedur wykonawczych, które w Etapie I dopiero się „docierały” na tak dużą skalę. Pomimo tego udało się na koniec czerwca 2018 r. przekazać Zamawiającemu, przekraczając wskaźnik z kryterium dostępu, ponad 300 opisów IoZ – choć trzeba przyznać, że konieczne było wdrożenie działań zapewniających odpowiednią jakość opisów (o czym wspomniano w części dot. jakości w Projekcie). To z kolei przełożyło się na opóźnienie rozpoczęcia Etapu II oraz III i przekazywania kolejnych opisów.

Harmonogram realizacji poszczególnych zadań w projekcie jest silnie wewnętrznie powiązany. Część działań ma charakter sekwencyjny: np. nie można rozpocząć przygotowywania opisów w Etapie I prac, jeśli wcześniej nie zostanie opracowana i zaakceptowana metodologia (pomijając pewne działania przygotowawcze w rodzaju projektowania i uruchomienia platformy internetowej, wspomagającej pracę ekspertów). Zarówno zasilanie opisami Wortalu publicznych służb zatrudnienia (Zadanie 5), jak i niektóre działania promujące produkty Projektu (Zadanie 6) były zależne od opracowania odpowiednio dużej puli opisów. To wszystko powodowało konieczność wnoszenia modyfikacji do harmonogramu realizacji Projektu, jednak przy najważniejszym założeniu, że – podobnie jak kryterium dostępu – termin jego zakończenia, tj. 30 czerwca 2019 r., nie podlega przesunięciu.

Biorąc pod uwagę wspomnianą autonomię instytucji uczestniczących w zespole wykonawczym Projektu, metody administracyjnego oddziaływania zarządzających Projektem na terminowość poszczególnych działań Partnerów były ograniczone, aczkolwiek silnym argumentem dla wszystkich było uzależnienie kolejnych płatności od zaawansowania rzeczowego planu prac. W zasadzie jednak motywowanie miało

charakter perswazyjny, z odwoływaniem się do wspólnej odpowiedzialności za dotrzymanie terminów i osiągnięcie wyznaczonych wskaźników. Dla newralgicznych działań (na ścieżce krytycznej) wyznaczone były schematy czynności z konkretnymi datami ich wykonania; spotykaliśmy się też w gronie zespołu wykonawczego, by przedyskutować najlepsze ścieżki realizacji. Na szczęście można było liczyć na odpowiedzialność Partnerów – a faktem jest, że niedotrzymanie terminu przez jednego tylko Partnera powodowałoby, że konsekwencje dotyczyłyby całego Partnerstwa.

Co stanowiło największe problemy w obszarze zarządzania czasem w Projekcie?

W porównaniu z poprzednimi projektami dotyczącymi np. standardów kompetencji lub kwalifikacji zawodowych nowym elementem była konieczność rekrutacji ekspertów na podstawie procedur konkurencyjnych. Czaso- i pracochłonność tego elementu na etapie składania wniosku o dofinansowanie została niedoszacowana. Sekwencja czynności związanych z rekrutacją wynika z metodologii: nabór na recenzentów można ogłosić dopiero po podjęciu decyzji o wyborze ekspertów branżowych, gdyż muszą reprezentować różne instytucje; podobnie ogłoszenie naboru dla ewaluatorów wymaga wcześniejszego wyboru recenzentów. Dla każdej grupy ekspertów trzeba z odpowiednim wyprzedzeniem ogłaszać postępowanie w Bazie Konkurencyjności (co najmniej; dla niektórych kategorii i u niektórych Partnerów wymagane były procedury Prawa zamówień publicznych). Brak ofert spełniających warunki naboru powodował dalszą zwłokę: trzeba było powtórzyć postępowanie lub poszukiwać ekspertów w trybie z wolnej ręki. Z drugiej strony – jeśli pojawiały się dziesiątki ofert (a były i takie przypadki), czasu na ich analizę i podjęcie decyzji potrzebowały komisje przetargowe. Tak czy inaczej, traconego na tym etapie czasu nie dawało się nadrobić w toku prac merytorycznych, składających się ze ściśle określonych metodologią kroków i etapów.

Po zmierzeniu się z tym problemem w Etapie I prac działania zaradcze w kolejnych etapach polegały przede wszystkim na możliwie wczesnym uruchomieniu procedur naboru ekspertów, nawet wspólnie dla Etapu II i III. W przypadku konieczności zatrudnienia ekspertów z wolnej ręki, Partnerzy wymieniali między sobą informacje o potencjalnych zasobach kadrowych (i instytucjach – partnerach społecznych) – lista kontaktów zwiększała się sukcesywnie w toku prowadzenia prac.

Zarządzanie kosztami. Zarządzanie kosztami zazwyczaj jest jednym z trudniejszych elementów projektu. Budżet Projektu został opracowany na etapie składania wniosku, na długo przed jego rozpoczęciem. Można powiedzieć, że pomimo tego Projekt został przeprowadzony zasadniczo zgodnie z pierwotnym planem finansowym.

Projekt o wartości ok. 29,5 mln zł (jest to największy projekt realizowany obecnie przez MRPiPS w obszarze rynku pracy) jest w całości finansowany ze środków EFS UE oraz środków budżetowych w formie dotacji. Płatności dokonywane są na podstawie cyklicznych wniosków o płatność i pokrywają koszty kwalifikowane Projektu. Dużym wyzwaniem okazały się składane cyklicznie wnioski o płatność, rozliczające postęp rzeczowy i finansowy. W naszym przypadku było to 5 odrębnych wniosków

częściowych przygotowywanych przez każdego z Partnerów, które były scalane przez Lidera i składane do akceptacji Instytucji Pośredniczącej (IP).

Rekordowy pod względem objętości z pewnością będzie wniosek końcowy, dotychczasowy rekord to 351 stron wniosku, w tym 724 pozycje zestawienia dokumentów finansowych. Należy tu wspomnieć, że wspomniane pozycje nie są odpowiednikami poniesionego jednostkowego wydatku, gdyż w uzgodnieniu z IP w zestawieniu wprowadzane były wydatki globalne w postaci list płac. Rozliczenie kosztów personelu projektu stanowi 86% całego budżetu, co oddaje specyfikę przedsięwzięcia – sukces (lub jego brak) zależał od blisko 7 tysięcy osób. W próbie dokumentów wskazanych do kontroli w jednym z wniosków o płatność jeden tylko Partner (ŁUKASIEWCZ – ITeE) dostarczył ok. 12 tysięcy stron dokumentów potwierdzających prawidłowość poniesionych kosztów.

Problemem była często sztywność poszczególnych pozycji wydatków – można tu przytoczyć przykład, związany z organizacją dwóch konferencji ogólnopolskich oraz seminariów regionalnych w każdym z 16 województw. Mieliśmy świadomość, że należy nadać wydarzeniom odpowiednią rangę i wybrane miejsca muszą spełniać szereg wymagań, począwszy od dobrej lokalizacji, wyposażenia, po wymagane dostosowanie do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Rynek sal konferencyjnych jest rozwinięty, ale przewidziany zgodnie z maksymalnymi stawkami budżet na ich wynajem daleki był od stawek rynkowych. Regulamin określał maksymalną stawkę za wynajem sali mieszczącej od 50 do 100 osób na 600 zł brutto. Taryfikator przerwy kawowej i obiadu (dwudaniowego z napojem) dopuszczał koszt na maksymalnym poziomie odpowiednio 15 i 35 zł. Udało się przeprowadzić powyższe działania głównie dzięki determinacji Partnerów.

Zarządzanie jakością. Jednym z najważniejszych wyzwań z punktu widzenia zarządzania Projektem było zarządzanie jakością produktów, ze szczególnym uwzględnieniem jakości opisów Informacji o Zawodzie.

Punktem wyjścia była metodologia, wspólna dla wszystkich tworzonych opisów, oparta na wcześniej prowadzonych przez Partnerów projektach oraz na doświadczeniach z pracy nad pięcioma pilotażowymi opisami. Okazało się jednak, że procedury zapewnienia jakości wystarczające przy równoległej pracy nad kilkoma opisami nie są wystarczające, gdy w krótkim czasie trzeba przygotować kilkaset opisów. Oznaczało to konieczność modyfikacji podręcznika stanowiącego podstawowe narzędzie zapewniające spójne podejście i jakość pracy ekspertów, z uwzględnieniem doświadczeń Etapu I.

Odbyło się to w formie erraty do podręcznika (w trybie szybkim), po czym przygotowano drugie, istotnie rozszerzone i skorygowane jego wydanie. To oczywiście nie zamknęło tematu usprawniania procedury i zapewniania odpowiedniej jakości opisów. Proces miał charakter kroczący – zmiany, nowe wytyczne dla ekspertów były wprowadzane w sposób ciągły, aż do Etapu III prac (w roku 2019). Z reguły miało to miejsce w formie tzw. list kontrolnych. Pierwsza z nich powstała w lipcu 2018 r., po spotkaniu Komitetu Sterującego Projektem, na którym jakość produktów była jednym z najważniejszych omawianych zagadnień.

Uwagi i wytyczne Departamentu Rynku Pracy, odbierającego merytorycznie opisy, były przekazywane stopniowo. Niektóre były dyskutowane w formie wymiany korespondencji oraz na spotkaniach (np. posiedzeniach Komitetu Sterującego Projektu). Utałała się praktyka ułatwiająca tak przekazywanie opisów, jak i ich odbiór, że opisy były przekazywane do akceptacji w paczkach liczących po 10 sztuk. Decyzje akceptujące (warunkowo) kolejne paczki jednocześnie wskazywały kwestie, które powinny zostać uwzględnione/poprawione w dalszych pracach. Kwestie takie były wprowadzane do kolejnych wersji list kontrolnych, z których ostatnia – najpełniejsza – została wprowadzona przez Lidera na podstawie propozycji Kluczowego Eksperta dopiero w marcu 2019 r. Z list kontrolnych korzystały przede wszystkim zespoły ds. walidacji i jakości, działające u poszczególnych Partnerów; zgodnie z ostatnimi wytycznymi Partnerzy dla każdego z opisów wskazywali konkretnego walidatora (np. szefa zespołu, gdyż często zajmowały się tym zespoły kilkuosobowe) odpowiedzialnego za proces oceny zgodności opisu z listą kontrolną.

Taki kroczący charakter wytycznych co do zawartości i jakości opisów stanowił duże wyzwanie dla Partnerów oraz zaangażowanych ekspertów. Doprecyzowania i zmiany w wymaganiach dotyczyły opisów, których przygotowanie często było zaawansowane. Walidatorzy, a w ślad za nimi eksperci metodologiczni musieli ponownie analizować treść tworzonych opisów i często wymagać dodatkowej pracy – wniesienia zmian czy poprawek – ze strony ekspertów branżowych. Z pewnością były to działania czasochłonne, co Partnerzy wielokrotnie podnosili w trakcie spotkań roboczych.

Inną inicjatywą, której celem było zapewnienie jakości opisów, było wprowadzenie zmian w procedurach przygotowania i redakcji opisów IoZ. Pierwotnie opisy w swojej piątej wersji trafiały do redakcji merytorycznej oraz redakcji językowej i technicznej u Lidera Merytorycznego. Niestety, uwagi co do warstwy merytorycznej powodowały, że często opisy wracały do Partnerów w celu naniesienia poprawek, a zakres zmian był tak duży, że *de facto* wymagał przeprowadzenia ponownej redakcji językowej i technicznej.

W ramach działań korygujących (po posiedzeniu Komitetu Sterującego) wprowadzono nowe wewnętrzne procedury odbiorowe w ramach Partnerstwa – dodatkowy etap redakcji merytorycznej. Tworzone przez Partnerów opisy (w paczkach po 10 zawodów) po drugiej walidacji trafiały do Lidera Merytorycznego, który je analizował i przekazywał do Partnerów – np. w formie tabelarycznej – informację zwrotną o koniecznych zmianach/uzupełnieniach. Partnerzy wprowadzali zmiany (co często wymagało konsultacji z zespołami autorskimi) i dopiero tak zweryfikowane merytorycznie opisy trafiały powtórnie do Lidera Merytorycznego, który przekazywał je do redakcji technicznej i językowej. Dzięki temu nie wprowadzano zmian merytorycznych po redakcji językowej, co było powodem pojawiania się pewnej liczby błędów – a alternatywą było dwukrotne prowadzenie redakcji technicznej i językowej.

Z drugiej strony ta procedura wymagała ze strony Partnerstwa pewnego przesunięcia zasobów i wzmocnienia zespołów walidacji i jakości. Z tego powodu za zgodą

IP dokonano pewnych zmian we wniosku o dofinansowanie: przesunięcia, w ramach tego samego globalnego budżetu projektu, środków na walidację i zapewnienie jakości opisów w końcowej fazie Projektu.

Stworzono także dodatkowy – w stosunku do wniosku o dofinansowanie – poziom weryfikacji opisów, u Lidera, który weryfikuje każdą paczkę opisów przed jej wysłaniem do akceptacji do DRP. Działanie to jest finansowane z kosztów pośrednich.

Wydaje się, że intensywna współpraca między Zamawiającym – tak Departamentem Rynku Pracy, jak i Departamentem Wdrażania EFS, który wprawdzie nie wchodził w kwestie ściśle merytoryczne, ale także uczestniczył w spotkaniach oraz podejmował decyzje dotyczące zmian we wniosku – oraz Partnerstwem przyniosła dobre rezultaty w zakresie jakości produktów, choć wymagało to dużego wysiłku ze strony wszystkich zaangażowanych podmiotów i osób.

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Struktura organizacyjna Projektu wynikała jasno z zapisów wniosku o dofinansowanie i na tej podstawie została przyjęta na początku działań. Zarządzający Projektem oraz jego zastępca bezpośrednio współpracowali z Ekspertem Kluczowym ds. tworzenia IoZ oraz z pełnomocnikami zespołu koordynująco-monitorujących powołanych przez Partnerów. Do prac zostali powołani Eksperci Wiodący (ds. metodologii opracowywania IoZ, ds. przygotowania IoZ, ds. projektowania i zasilania bazy danych IoZ, ds. promocji oraz badań wykorzystania IoZ), wspierani w tych obszarach przez ekspertów Partnerów.

W centralnym Zadaniu nr 4 Ekspert Wiodący ds. przygotowania IoZ (ŁUKASIEWCZ – ITeE) nadzorował pracę ekspertów ds. przygotowania IoZ powołanych przez każdego z Partnerów. Byli to szefowie zespołów ds. walidacji i jakości, którzy oceniali efekty prac zespołów roboczych pracujących bezpośrednio nad tworzeniem opisów. W skład zespołów roboczych wchodził: ekspert metodologiczny (szef zespołu pilnujący zarówno zgodności z metodologią prac badawczych, jak też terminów), dwóch ekspertów branżowych, dwóch recenzentów oraz dwóch ewaluatorów – członków panelu ewaluacyjnego. Każdy z ekspertów metodologicznych koordynował równoległe prace od 5 do 10 zespołów roboczych.

Łącznie w projekcie wzięło udział:

- 2 tysiące ekspertów branżowych (przy zastrzeżeniu, że niektórzy eksperci byli zaangażowani w przygotowanie więcej niż jednego opisu; dotyczy to także dwóch kolejnych kategorii ekspertów),
- 2 tysiące recenzentów,
- 2 tysiące ewaluatorów,
- dziesiątki ekspertów „dziedzinowych” (np. ds. analizy wynagrodzeń lub możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych),
- kilkuset ekspertów i specjalistów dbających o jakość, spójność opracowań i efekt końcowy.

Daje to w sumie liczbę blisko 7 tysięcy osób zaangażowanych w prace. Z pewnością jest to największy projekt zawodowca realizowany w Polsce i jeden z większych w Europie.

Komunikacja w Projekcie. Struktura i liczba zaangażowanych ekspertów i specjalistów, rozproszenie geograficzne Partnerów (Warszawa, Radom i Trójmiasto) skłoniło Partnerstwo do wykorzystania nowoczesnych technologii w codziennej komunikacji. Oczywiście jest korzystanie z poczty elektronicznej, telefonów. Jednakże przy pracy merytorycznej nad opracowaniem dokumentów, raportowaniu przebiegu prac, wyjaśnianiu rozbieżnych punktów widzenia – było to stanowczo za mało. Dlatego wprowadzono także możliwość realizacji wideokonferencji, podczas których opracowywane dokumenty były widoczne dla wszystkich uczestników.

Doceniając nowoczesne środki komunikacji i oszczędność czasu, którą nam dawały, nie rezygnowaliśmy ze spotkań osobistych. Regularnie spotykaliśmy się w gronie Partnerów z zespołem koordynacyjno-monitorującym, ale także z zewnętrznymi interesariuszami. Organizowane były posiedzenia Komitetu Sterującego z udziałem Departamentu Rynku Pracy, Departamentu Wdrażania EFS oraz Departamentu Informatyki MRPiPS. Dwukrotnie spotkaliśmy się z przedstawicielami Instytutu Badań Edukacyjnych i Ministerstwa Edukacji Narodowej, ze względu na powiązania Projektu INFODORADCA+ z Krajową Ramą Kwalifikacji. Beneficjentów instytucjonalnych zapraszaliśmy na opisane już wcześniej konferencje i seminaria – sami też byliśmy zapraszani w celu prezentacji Projektu i jego produktów na konferencje, organizowane przez inne podmioty.

Odnosząc się do codziennych kontaktów roboczych z Zamawiającym, postanowiliśmy scentralizować komunikację. Wszelka korespondencja była przekazywana za pośrednictwem biura projektu Lidera. Umożliwiło to zachowanie porządku i kontroli nad przebiegiem prac i spójności przekazywanych komunikatów. W szczególności dotyczyło to produktów przekazywanych do akceptacji oraz dokumentów formalnych związanych ze składanymi wnioskami o płatność. Nie znaczy to, że Partnerzy nie mogli pozostawać w roboczym, bezpośrednim kontakcie z IP.

Zarządzanie ryzykiem w Projekcie. Zarządzanie ryzykiem wiąże się ze wszystkimi obszarami prac oraz interesariuszami i otoczeniem prawnym. Zgodnie z definicją¹, ryzyko to zdarzenie, które może wpłynąć na projekt zarówno niekorzystnie, jak i korzystnie. Pozytywne ryzyka nie zmaterializowały się, za to często musieliśmy rozpatrywać ryzyka mogące negatywnie wpłynąć na projekt. W większości przypadków zarządzający świadomie przyjmowali strategię akceptacji zidentyfikowanych ryzyk. Działając w ściśle określonym czasie, przy niezmiennym zakresie i budżecie, koszt alternatywny byłby zbyt wysoki w stosunku do ewentualnych skutków materializacji ryzyka.

¹ Np. według cytowanego już podręcznika: A Guide to the Project Management...

Zarządzanie ryzykiem związane było przede wszystkim z dwoma obszarami projektu – zarządzaniem czasem i zamówieniami. Zegara nie udało nam się cofnąć, czy choćby zatrzymać na chwilę, co z pewnością ułatwiłoby nam pracę. Tak więc musieliśmy pogodzić się z krótszym czasem na realizację głównych prac projektowych, pracując wciąż pod dużą presją i nadzorując szczegółowo działania znajdujące się na ścieżce krytycznej. Drugi element – zarządzanie zamówieniami – został opisany poniżej.

Istniały także zdarzenia zewnętrzne, które wpływały (i wciąż wpływają) na ryzyko realizacji Projektu. Dotyczy to przede wszystkim wyników prowadzonej w maju–czerwcu 2019 r. kontroli ZUS, która niespodziewanie, wbrew faktom i bez uzasadnienia faktycznego przekwalifikowała zawierane z ekspertami branżowymi, recenzentami i ewaluatorami umowy o dzieło na umowy zlecenia. Przyjęcie stanowiska ZUS miało ogromny negatywny wpływ na rozliczenia i sytuację Partnerów oraz ekspertów w Projekcie.

Zarządzanie zamówieniami. Zamówienia stanowiły niezwykle trudny element ze względu na skalę, ryzyko i istotność dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Zamówienia realizowane przez Partnerów o różnej formie prawnej wymagały odmiennego podejścia. Trzech Partnerów było zobligowanych do realizacji zamówień zgodnie z Prawem zamówień publicznych, dwóch w oparciu o Wytyczne kwalifikowania wydatków. Skomplikowana metodologia i złożoność zamawianych prac nie pomagały w jednoznacznej interpretacji przepisów prawa. W celu ograniczenia ryzyka Partnerstwo podjęło decyzję o zamówieniu opinii prawnej, w której przeanalizowane zostały sposoby szacowania wartości zamówień publicznych na usługi wsparcia eksperckiego. Opinia odnosiła się do prawodawstwa polskiego i unijnego w tym zakresie. Po przeprowadzeniu szacowania wartości zamówień każdy z Partnerów we własnym imieniu przeprowadzał odpowiednie procedury przetargowe lub wynikające z zasady konkurencyjności.

Wymagania, które musieli spełnić eksperci, były wspólne dla wszystkich Partnerów. Przyjęta przez Zamawiającego metodologia zakładała niezależność (odrębność podmiotową), narzucała sekwencyjny nabór ekspertów: eksperci branżowi, następnie recenzenci i na koniec paneliści (ewaluatorzy). Nabory trwały od 7 do 30 dni. Doliczając czas potrzebny na analizę i rozstrzygnięcie, protesty oraz zawarcie umów, czas naboru ekspertów branżowych do jednego etapu prac wynosił prawie dwa miesiące. Dopiero po zamknięciu protokołów z naboru ekspertów branżowych możliwe było rozpoczęcie procedury związanej z poszukiwaniem recenzentów. Analogiczna sytuacja miała miejsce w przypadku ewaluatorów – postępowania mogły zostać ogłoszone po zawarciu umów z recenzentami. Wydłużona procedura wpływała na opóźnienia w projekcie; Partnerzy odczuli to zwłaszcza w pierwszym etapie prac.

Lista 1000 zawodów jest bardzo zróżnicowana, część zawodów jest popularna, ale niektóre z nich są niszowe. Miało to swoje odzwierciedlenie w wynikach postępowań – do opracowania części zawodów zgłaszało się nawet kilkadziesiąt osób, do innych nie było żadnych ofert, a eksperci byli wyszukiwani np. we współpracy z pracodawcami,

cechami rzemiosł. Kilka wspomnianych już wcześniej zawodów zmuszeni byliśmy wymienić na zawody z listy rezerwowej, ponieważ rekrutacja ekspertów okazała się niemożliwa.

Lider, realizując opisy 130 opisów IoZ, przeprowadził łącznie 77 postępowań, ich dokumentacja zajmuje 38 pełnych segregatorów. Na tej podstawie łatwo sobie wyobrazić, jak wyglądałoby wspólne archiwum całego Partnerstwa.

Patrzac wstecz, biorac pod uwage liczbe wspolpracujacych podmiotow i osob, mieliśmy ogromne szczęście (można to też przypisać odpowiedniemu zaplanowaniu prac i zatrudnieniu właściwej kadry). Zdarzyły się jedynie pojedyncze przypadki braku chęci współpracy ze strony ekspertów. Zdecydowana większość osób podeszła do zadania profesjonalnie i odpowiedzialnie.

Podsumowanie. Zarządzanie projektem było zadaniem trudnym i w pewnym sensie wyjątkowym. Przedsięwzięcie, w którym zaangażowane były tysiące ekspertów, stworzono dziesiątki tysięcy produktów, a koordynacji wymagało współdziałanie wielu instytucji – interesariuszy o bardzo różnym charakterze, stanowiło dla zespołu zarządzającego ogromne wyzwanie. Trudno nam obiektywnie ocenić, na ile udało się temu wyzwaniu sprostać – wszak przez prawie trzy lata byliśmy „w oku cyklonu”, w którym obok organicznej pracy w ramach zarządzania i administracji projektem musieliśmy rozwiązywać najrozmaitsze problemy, w tym o charakterze kryzysowym. Mamy jednak nadzieję, że efekty pracy – a przede wszystkim służące instytucjom rynku pracy opisy zawodów – potwierdzą hipotezę, że projekt był przedsięwzięciem udanym i warto pomyśleć o jego kolejnej edycji obejmującej dalsze zawody z Klasyfikacji Zawodów i Specjalności. Zyskane przez Partnerów doświadczenia z pewnością warto wykorzystać.

Jarosław ZYSNARSKI – Zarządzający projektem, Prezes zarządu Doradca Consultants Ltd.
e-mail: jzysnarski@doradca.com.pl

Monika DRYL – Zastępca zarządzającego projektem, Konsultant ds. zarządzania projektami
Doradca Consultants Ltd. e-mail: mdryl@doradca.com.pl