

The GfK logo consists of the letters 'GfK' in a white, bold, sans-serif font, centered within a solid black square.

**GfK Polonia** Spółka z o.o.  
00-389 Warszawa, ul. Smulikowskiego 4  
Polska

Telefon : + 4822 434 10 00  
Telefax : + 4822 434 10 10  
E-mail : [firma@gfk.pl](mailto:firma@gfk.pl)  
Internet : [www.gfk.pl](http://www.gfk.pl)

Członek - założyciel OFBOR  
Członek - założyciel PKJPA



Certificate of Quality  
**PN-ISO-9001:2001**  
Registration Nr: PL-508/2/2002



## **Badanie opinii uczestników szkoleń realizowanych na zlecenie IZ POPT w 2009 r.**

Raport z badania

Warszawa, kwiecień 2010  
Klient: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego

## SPIS TREŚCI

<b>1. REKOMENDACJE .....</b>	<b>2</b>
<b>2. CELE I ZAKRES BADANIA .....</b>	<b>8</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
<b>4. WYNIKI BADANIA .....</b>	<b>12</b>
<b>5. WNIOSKI .....</b>	<b>69</b>
<b>6. ZAŁĄCZNIK .....</b>	<b>73</b>



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

1

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



## 1. REKOMENDACJE

- Biorąc pod uwagę niezadowalającą diagnozę potrzeb i zbyt zróżnicowane audytorium na wielu szkoleniach, warto rozważyć np. dwustopniową rekrutację: zaproszenie uczestników na szkolenie może następować ze strony MRR, ale powinno być uzupełnione weryfikacją ich potrzeb i stanu wiedzy przez firmę organizującą szkolenie. Konieczne jest przeprowadzanie przez firmę szkoleniową wstępnej diagnozy potrzeb szkoleniowych potencjalnych uczestników kursu.
- Szkolenia powinny być sprofilowane pod względem poziomu wiedzy uczestników, charakterystyki sektora/ obszaru działalności jaki obsługują/ rodzaju spotykanych problemów.
- W przypadku szkoleń ogólnych (niesprofilowanych dla jednego sektora) należy pamiętać o zróżnicowaniu uczestników zarówno pod względem liczebności reprezentowanych sektorów, jak i liczby przedstawicieli z każdego z nich. Miałyby to na celu uniknięcie dominacji najliczniej reprezentowanego sektora (ograniczenie na danym szkoleniu liczby osób z danej instytucji) i prezentację materiału w sposób użyteczny dla wszystkich słuchaczy.
- W ogólnej ocenie szkoleń ważne są: poziom merytoryczny, ale także umiejętności trenerskie, materiały szkoleniowe oraz warunki organizacyjne. Nie zawsze wysoki poziom merytoryczny jest gwarancją dobrej oceny całego procesu szkoleniowego i jego użyteczności. Stworzenie profesjonalnych, adekwatnych warunków szkoleniowych jest potrzebne w przypadku szkolenia z pomocy publicznej. Ich brak obniżył motywację uczestników oraz utrudnił percepcję wiedzy.



- Materiały szkoleniowe powinny być przygotowane w sposób umożliwiający ich wykorzystanie po zakończeniu szkolenia.
- Najważniejsze tematy pożądane do dalszego pogłębiania to:
  - Rozwijanie szkoleń z zakresu pomocy publicznej – sprofilowanie szkoleń do specyfiki sektorów, uzupełnienie o praktyczne, adekwatne przykłady. Odejście od formuły wykładu, do formy warsztatu – omawiania kwestii teoretycznych wraz w egemplifikacją poszczególnych aspektów.
  - Udostępnienie szkoleń z zakresu księgowości/ rachunkowości – wszystkim osobom, które mają do czynienia z rozliczaniem projektów.
  - Udoskonalenie szkoleń z zakresu FIDIC i PZP – zwiększenie nacisku na związek FIDIC z PZP (jeśli szkolenie z definicji ma dotyczyć obu kwestii).
  - Zmodyfikowanie szkoleń ze studium wykonalności projektu – z matematycznych wyliczeń wskaźników, na sposób ich interpretacji (bardziej użytecznej niż wyliczenia).
  - Uszczegółowienie szkoleń z raportów o oddziaływaniu projektów na środowisko o pisanie raportów o tym oddziaływaniu.
  - Zwiększenie spektrum zagadnień w szkoleniach z polityki równych szans – wyjście poza dyskusję o stereotypach i równouprawnieniu kobiet i mężczyzn.
- Oczekiwana forma prowadzenia zajęć to warsztaty prowadzone przez praktyków. W ramach zajęć powinno prezentować się jak najwięcej praktycznych przykładów (studia przypadków). Pożądana jest także dyskusja z osobami prowadzącymi. Należy unikać formy typowo akademickich, teoretycznych wykładów. Kadra pracująca przy programach/projektach unijnych staje się coraz bardziej wykwalifikowana, dlatego zmienia się struktura potrzeb poznawczych (od bardziej do mniej specyficznych). □
- Ponadto warto rozwijać formułę seminariów (możliwość kontaktu z wysokiej klasy ekspertami), które mogą zastąpić część szkoleń. Jest to forma spotkań, które są adekwatne dla osób dobrze obeznanych z tematem, poszukujących nie tyle ogólnej wiedzy, co dążących do ugruntowania jej lub rozwiązania określonych problemów.



- Pożądanymi byłyby popularyzowanie spotkań o charakterze „nieformalnych grup współpracy”. Byłyby one odpowiedzią na pojawiające się bieżące problemy osób zaangażowanych w dany program/ projekt, które pracują w różnych instytucjach i nie znają się nawzajem. Takie dodatkowe, mniej formalne kontakty mogą sprzyjać większej efektywności współpracy.
- Warto rozwijać, udostępniać następujące formy wsparcia kompetencji (oczekiwane głównie przez kadrę administracji centralnej):
  - Doradztwo ze strony ekspertów objętych umową ramową;
  - Wizyty studyjne dla pracowników IZ, IP do innych krajów – do analogicznych instytucji (wymiana doświadczeń);
  - Rozwijanie instrumentów internetowych, będących codzienną formą wsparcia w wyjaśnianiu bieżących wątpliwości, problemów (fora internetowe, bazy wiedzy, bazy zapytań i odpowiedzi – być może na kształt „FAQ”).

□



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

4

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



Lp.	Wnioski	Rekomendacje
1	W przypadku wielu szkoleń zabrakło adekwatnej kwalifikacji uczestników szkoleń i wstępnej diagnozy potrzeb informacyjnych. W rezultacie często uczestnicy byli zbyt zróżnicowani kompetencjami, specyfiką swojej pracy i oczekiwań, aby zrealizować spójny i satysfakcjonujący dla wszystkich proces szkoleniowy.	<p>Standardem powinna być wstępna diagnoza potrzeb szkoleniowych prowadzona przez firmę szkoleniową i „krojenie na miarę” programu kursu.</p> <p>Rekrutacja uczestników szkolenia powinna mieć dwustopniowy charakter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wstępne zaproszenie na szkolenie ze strony MRR.</li> <li>• Weryfikacja kompetencji i potrzeb potencjalnych uczestników dokonywana przez firmę szkoleniową.</li> </ul>
2	Pojawiającym się problemem (poza zbyt dużym zróżnicowaniem audytorium) był także brak proporcji w liczebności przedstawicieli różnych instytucji (przewaga liczebnościowa danej grupy nad pozostałymi uczestnikami i zachowania dominujące, skupiające uwagę trenera).	W procesie doboru uczestników szkoleń niesprofilowanych dla danego sektora należy dbać o równomierny rozkład uczestników – należy unikać liczebnościowej dominacji pracowników danej instytucji nad przedstawicielami innych instytucji.
3	Na ogólną ocenę szkolenia (jego atrakcyjności i przydatności) miała wpływ nie tylko warstwa merytoryczna, ale także umiejętności/ styl pracy trenerów oraz warunki, w jakich przeprowadzono szkolenie (jeśli były bardzo niekorzystne – negatywnie rzutowały na ocenę jakości całego procesu szkoleniowego).	Należy dbać nie tylko o poziom merytoryczny kursów, ale także o umiejętności kadry trenerskiej (nie tylko kompetencje merytoryczne, ale także umiejętności dydaktyczne i aktywizujące słuchaczy) i warunki szkolenia (nie mogą być poniżej standardów). Być może należy wcześniej pozyskiwać opinie, bazować na rekomendacjach odnośnie kadry trenerskiej. Odpowiedni poziom tych czynników pozytywnie kształtuje motywację do kontynuacji szkolenia i asymilacji przekazywanej wiedzy.



4	<p>Szkolenia nadal są atrakcyjną formą pozyskiwania wiedzy, podnoszenia kwalifikacji (zwłaszcza w grupie beneficjentów projektów kluczowych i pracowników systemu NSRO).</p>	<p>Ogólne kierunki rozwoju oferty szkoleniowej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprofilowanie programu szkoleń do charakterystyki audytorium.</li> <li>• Oferowanie jak najwięcej szkoleń o charakterze warsztatowym (akcent na studia przypadków, praktyczne przepracowywanie problematycznych kwestii), a unikanie teoretycznych wykładów.</li> <li>• Rozwijanie formuły seminariów (dla osób bardziej wprowadzonych w temat), jako okazja do pozyskania praktycznych informacji od wysokiej rangi ekspertów.</li> <li>• Oferowanie obsługi po-szkoleniowej (wyjaśnienie wątpliwości, zadanie dodatkowych pytań osobom prowadzącym).</li> </ul> <p>Rozwijanie tematyki szkoleń:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwijanie szkoleń z zakresu pomocy publicznej – dostosowanie programu do specyfiki sektorów, spotykanych problemów w danym obszarze działalności.</li> <li>• Rozwijanie oferty szkoleń z zakresu księgowości/ rachunkowości (dla osób mających do czynienia z rozliczaniem projektów).</li> <li>• Uszczegółowienie szkoleń z raportów o oddziaływanie projektu na środowisko o kwestię samego pisania takich raportów.</li> <li>• Dopracowanie szkoleń z zakresu FIDIC (lepsze powiązanie z PZP, jeśli szkolenie anonsuje ten związek), studium wykonalności projektu (więcej wiedzy o tym jak interpretować wskaźniki, a nie tylko jak je wyliczać) oraz z polityki równych szans (poszerzenie spektrum zagadnień, wyjście poza popularny wątek równouprawnienia płci).</li> </ul>
---	--	--



5	Przedstawiciele kadry administracji centralnej w większym stopniu niż beneficjenci wskazywali na potrzebę alternatywnych wobec szkoleń form wsparcia ich kompetencji, rozwiązywania bieżących problemów w obsłudze projektów/ programów unijnych.	Dodatkowe formy wspierania kompetencji: <ul style="list-style-type: none"><li>• Doradztwo ze strony ekspertów (objętych umową ramową).</li><li>• Inicjowanie spotkań o charakterze „nieformalnych grup współpracy” (między osobami zaangażowanymi w dany program/ projekt). Beneficjenci dodatkowo wskazują na potrzebę bardziej bezpośredniego kontaktu z „opiekunami projektów” (telefon, e-mail).</li><li>• Zdefiniowanie internetowych instrumentów służących wymianie problemów, rozwiązań, opinii (fora internetowe/ baza pomysłów, wiedzy).</li><li>• Organizowanie wizyt studyjnych w innych krajach, w analogicznych IZ, IP (wymiana doświadczenia).</li></ul>
---	---	---



## 2. CELE I ZAKRES BADAŃIA

Głównym celem badania była ocena jakości szkoleń realizowanych na zlecenie IZ POPT 2007-2013 w 2009 roku. W raporcie miały zostać przedstawione opinie uczestników szkoleń na ten temat. Dodatkowo zadaniem wykonawcy było określenie zapotrzebowania na dalsze szkolenia oraz inne działania usprawniające wdrażanie funduszy.

Szczegółowe cele badawcze zostały określone w następujący sposób:

- 1) ocena dostosowania szkoleń do potrzeb uczestników (w tym sposobu rekrutacji do udziału w szkoleniu);
- 2) ocena szkoleń pod względem zakresu merytorycznego;
- 3) ocena zespołu trenerskiego pod względem kompetencji oraz stylu/ formuły prowadzenia zajęć oraz materiałów szkoleniowych;
- 4) ocena warunków prowadzenia szkolenia;
- 5) ocena przydatności uzyskanej wiedzy;
- 6) identyfikacja obszarów niezaspokojonych przez ofertę szkoleń oraz alternatywnych form wsparcia.



Analiza koncentrowała się na następujących szkoleniach:.

- 1) dla przedstawicieli administracji centralnej:
  - a. z zakresu pomocy publicznej,
  - b. z zakresu polityki zrównoważonego rozwoju,
  - c. z zakresu polityki równych szans.
- 2) dla przedstawicieli beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych oraz pracowników zaangażowanych w realizację systemu NSRO:
  - a. z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych;



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

8

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



- b. z zakresu sporządzania studium wykonalności;
- c. z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko;
- d. dla beneficjentów projektów drogowych,
- e. dla beneficjentów projektów lotniskowych.



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

9

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



### 3. METODOLOGIA

Realizację powyższych celów badawczych zaplanowano osiągnąć w badaniu dwuetapowym. W pierwszym etapie przewidziano realizację eksploracyjnego badania jakościowego. Po tej części zrealizowano pomiar ilościowy, który miał na celu kwantyfikację wyników etapu jakościowego.

#### **Badanie jakościowe**

Badanie jakościowe zostało zrealizowane metodą Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI – Focus Group Interview). Przeprowadzono 2 dyskusje grupowe w sali fokusowej GfK Polonia w Warszawie. Oba spotkania odbyły się w dniu 31 marca 2010 roku. Dyskusje zrealizowano w dwu grupach uczestników szkoleń:

- pracownicy administracji centralnej – 1 FGI;
- beneficjenci indywidualnych projektów kluczowych oraz pracownicy zaangażowani w realizację systemu NSRO objęci wsparciem w ramach „project pipeline” – 1 FGI.

#### **Badanie ilościowe**

Badanie ilościowe przeprowadzono ze studia GfK Polonia w Warszawie w dniach 14 – 22 kwietnia 2010 r. Badanie zrealizowano na próbie n=350 wywiadów wg następującego podziału:

- a. Szkolenie z zakresu pomocy publicznej, n=51
- b. Szkolenia z zakresu polityki zrównoważonego rozwoju, n= 51
- c. Szkolenia z zakresu polityki równych szans, n= 51
- d. Szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych, n= 51
- e. Szkolenia z zakresu sporządzania studium wykonalności, n= 51
- f. Szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko, n= 50



- g. Warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych, n= 24
- h. Warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych, n= 21

W grupie badanej mężczyźni stanowili 62%. Większość respondentów nie przekroczyło 30 roku życia (42%). Kolejną co do wielkości grupę (37%) stanowiły osoby 31-40 lat, a osoby w wieku 41-50 lat, oraz powyżej 50 roku życia stanowiły odpowiednio 13% i 8% w badanej grupie.

Największą część badanej grupy stanowiły osoby pracujące od 2 do 5 lat – 38% oraz pracownicy ze stażem powyżej roku do 2 lat – 23%. Osoby zatrudnione powyżej 10 lat stanowiły 16% badanych, a kolejne 13% to pracownicy ze stażem 5 - 10 lat. Staż krótszy niż rok deklarował tylko co dziesiąty badany.

Większość pracowników, z którymi zrealizowano wywiady pracuje w instytucjach centralnych (o zasięgu krajowym) – 54%. Co trzeci respondent reprezentował instytucję ze szczebla wojewódzkiego, a co dziesiąty pracował na szczeblu gminnym. Tylko 4% respondentów deklarowało wykonywanie obowiązków służbowych w instytucji o zasięgu powiatowym.

□



## 4. WYNIKI BADANIA

Wyniki badania zostaną przedstawione w ujęciu pozwalającym na dokonanie porównania jakości szkoleń według ich rodzaju.

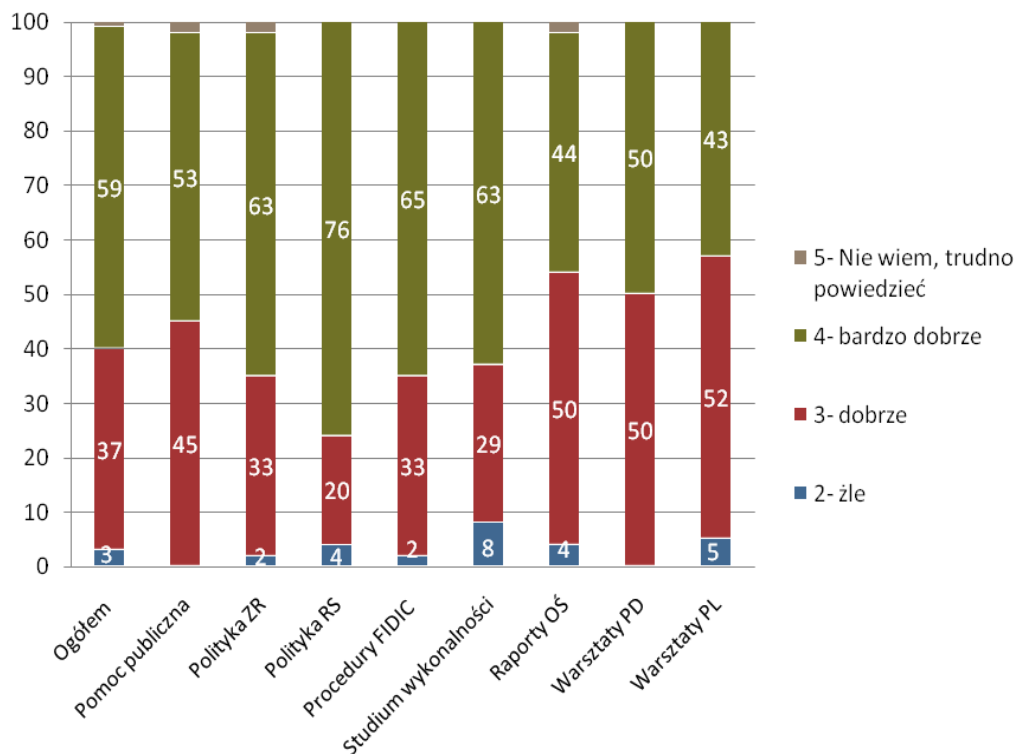
W opisach wykresów wykorzystano następujące skróty:

- *Pomoc publiczna* - Szkolenie z zakresu pomocy publicznej;
- *Polityka ZR* - Szkolenia z zakresu polityki zrównoważonego rozwoju;
- *Polityka RS* - Szkolenia z zakresu polityki równych szans;
- *Procedury FIDIC* — Szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych;
- *Studium wykonalności* — Szkolenia z zakresu sporządzania studium wykonalności;
- *Raporty OŚ* - Szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko;
- *Warsztaty PD* - Warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych;
- *Warsztaty PL* - Warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych.

### 4.2.2 Badanie ilościowe

#### 4.1.1. Jakość merytoryczna szkoleń

Ogólnie jakość merytoryczna szkoleń realizowanych na zlecenie Instytucji Zarządzającej Programem Operacyjnym Pomoc Techniczna 2007-2013 została oceniona wysoko. Ogółem 96% respondentów przyznało w tej kategorii oceny bardzo dobre i dobre. Najwięcej ocen bardzo dobrych uzyskało szkolenie nt. polityki równych szans. Najczęściej złe oceny otrzymało szkolenie nt. studium wykonalności (8% wskazań). W pozostałych sześciu przypadkach były to minimalne odsetki.

**Rysunek 1. Jak Pan(i) ocenia ogólnie jakość szkolenia pod względem merytorycznym? (%)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Uzyskana średnia ocena w skali od 1 do 4 (gdzie 1 oznaczało „bardzo źle”, 2- „źle”, 3- „dobrze”, a 4- „bardzo dobrze”) jest zadowalająca. Najlepiej wypadło szkolenie nt. polityki równych szans, a najslabiej szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko oraz warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych.

**Jednak odchylenia nie są wysokie i świadczą o wyrównanym poziomie merytorycznym szkoleń.**

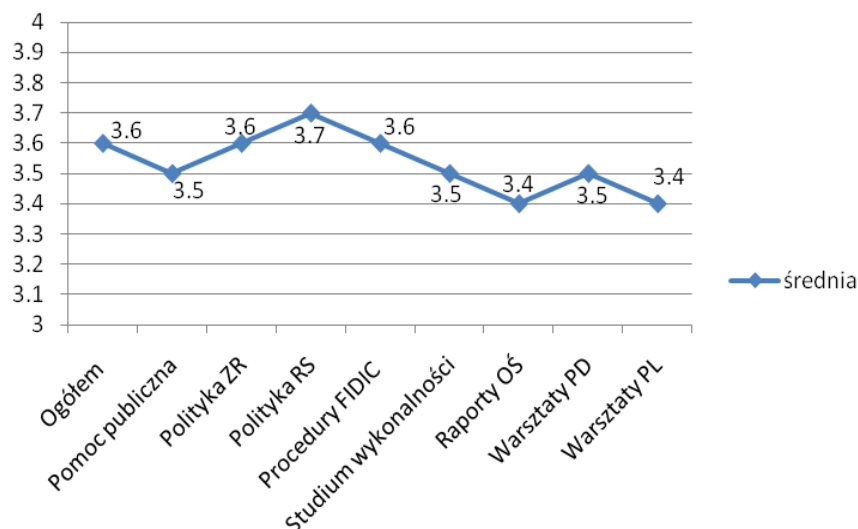


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

13

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 2. Jak Pan(i) ocenia ogólnie jakość szkolenia pod względem merytorycznym? (średnia)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników,  $n=350$ . Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna  $n=51$ , polityka zrównoważonego rozwoju  $n=51$ , polityka równych szans  $n=51$ , procedury FIDIC,  $n=51$ , studium wykonalności  $n=51$ , raporty o oddziaływaniu  $n=50$ , warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych  $n=24$ , warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych  $n=21$ .

Powyższe oceny potwierdzają opinie dotyczące poszerzenia wiedzy na dany temat. Zdecydowana większość respondentów twierdzi, że dzięki pozyskanym w czasie szkolenia informacjom udało im się poszerzyć wiedzę w omawianym zakresie. Tylko w przypadku warsztatu dla beneficjentów projektów lotniskowych oceny nieco się różniły, gdyż blisko  $\frac{1}{4}$  respondentów twierdzi, że warsztat ten nie przyczynił się do poszerzenia wiedzy.

□

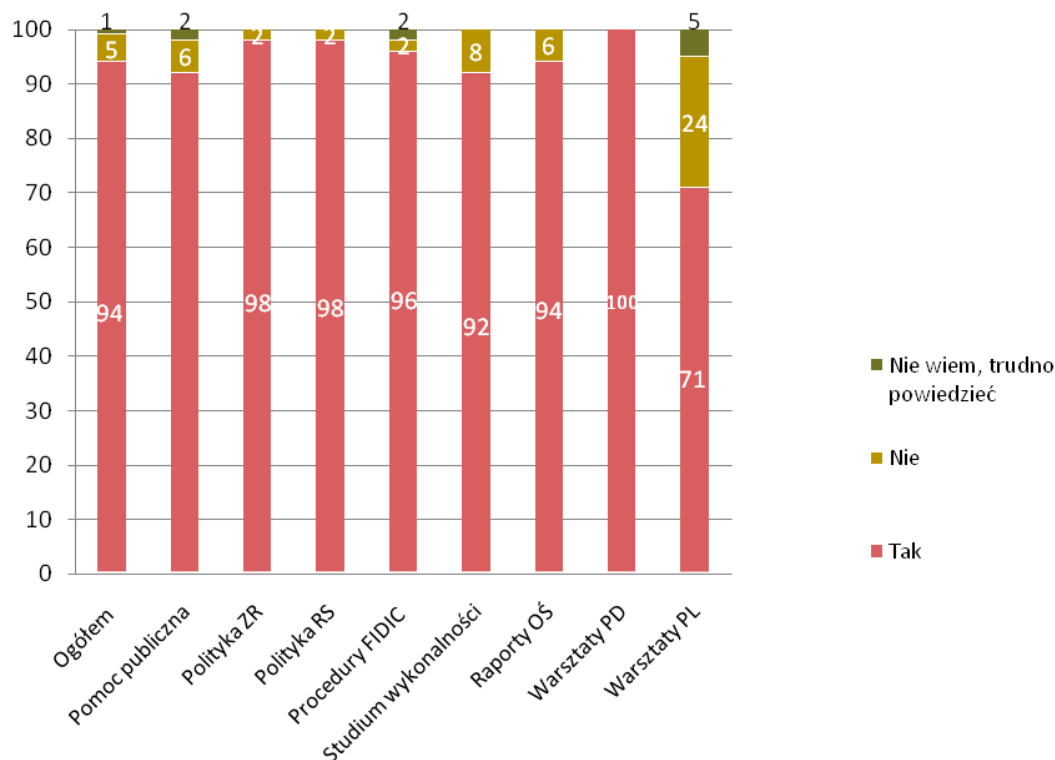


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

14

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 3. Czy dzięki informacjom pozyskanym w czasie szkolenia udało się Panu(i) poszerzyć wiedzę w omawianym zakresie? (%)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Wyniki badania wskazują, że ponad połowa uczestników szkoleń знаła cały materiał, który był prezentowany w ich trakcie (57% wskazań). Blisko co piąty respondent znał omawianą tematykę w części. Jednak dla podobnej grupy respondentów materiał był w całości nowy. Znalazły się też osoby, które uznały, iż tematyka szkolenia była niezrozumiała, gdyż poziom był zbyt wysoki (5% wskazań).

**Na tej podstawie można stwierdzić, że sposób doboru osób pod kątem zakresu prezentowanego na szkoleniu był przypadkowy. Tylko 20% respondentów miała możliwość zdobycia nowej wiedzy, a kolejne 18% jej uzupełnienia. Pozostałe osoby utrwały wcześniej zdobytą wiedzę lub zupełnie nie mogły z niej skorzystać z powodu jej niezrozumienia.**

Największe dysproporcje w doborze uczestników zostały zaobserwowane w przypadku warsztatów dla beneficjentów projektów drogowych.  $\frac{3}{4}$  respondentów twierdzi, że znała materiał w całości. Ponadto 17% uważa, że poziom szkolenia był zbyt wysoki.

W przypadku szkolenia nt. polityki równych szans  $\frac{1}{3}$  respondentów przyznaje, iż wszystkie omawiane zagadnienia były dla nich nowe. Był to najlepszy wynik w tym zakresie.

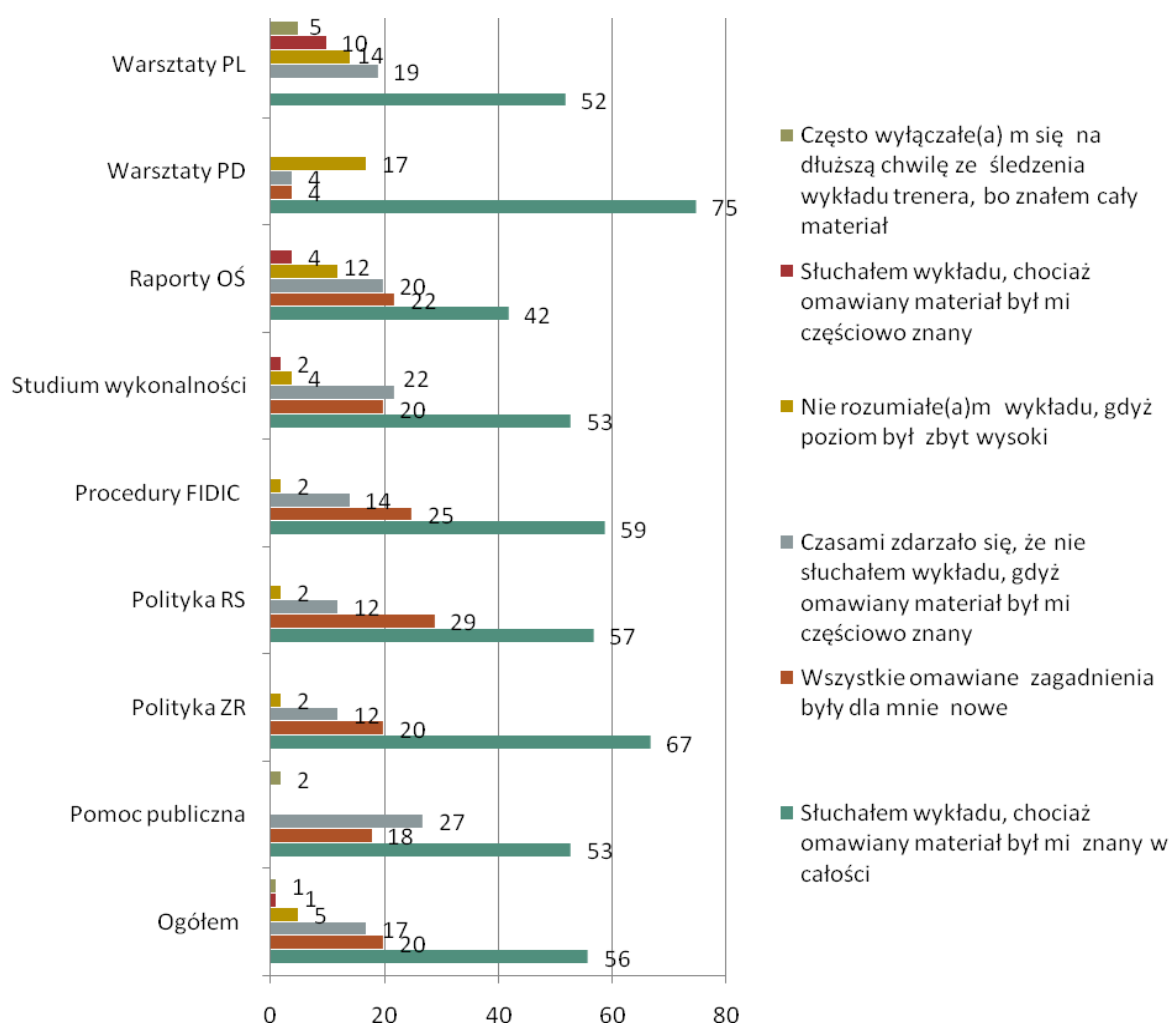
Uczestnicy dwóch kolejnych szkoleń (nt. pomocy publicznej oraz w zakresie projektów lotniskowych) wskazywali podobnie często, iż w ich przypadku tematyka była im częściowo znana. Jednak w przypadku szkolenia nt. pomocy publicznej częściej przyznawali się, że zdarzało im się nie słuchać wykładu. Podobne problemy mieli uczestnicy warsztatów dla beneficjentów projektów drogowych, szkoleń z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko oraz studium wykonalności (około  $\frac{1}{5}$  uczestników).

W najmniejszym stopniu do znajomości całego materiału przyznają się uczestnicy szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko. Jednak w tym przypadku dość często deklarowano, iż materiał był zbyt trudny, żeby go zrozumieć. Oznaczać to może, iż poziom szkolenia był dość wysoki.

□



**Rysunek 4. Które z poniższych stwierdzeń jest najbliższe Pana(i) opinii? (%)**



Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

#### 4.1.2. Ocena pracy trenerów

Wiedza trenerów w zakresie tematyki szkoleń została oceniona bardzo wysoko. W zdecydowanej większości przypadków uczestnicy szkoleń uważają, że wiedza trenera lub trenerów prowadzących szkolenie była bardzo dobra. 1/3 respondentów sądzi, że była ona dobra.



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

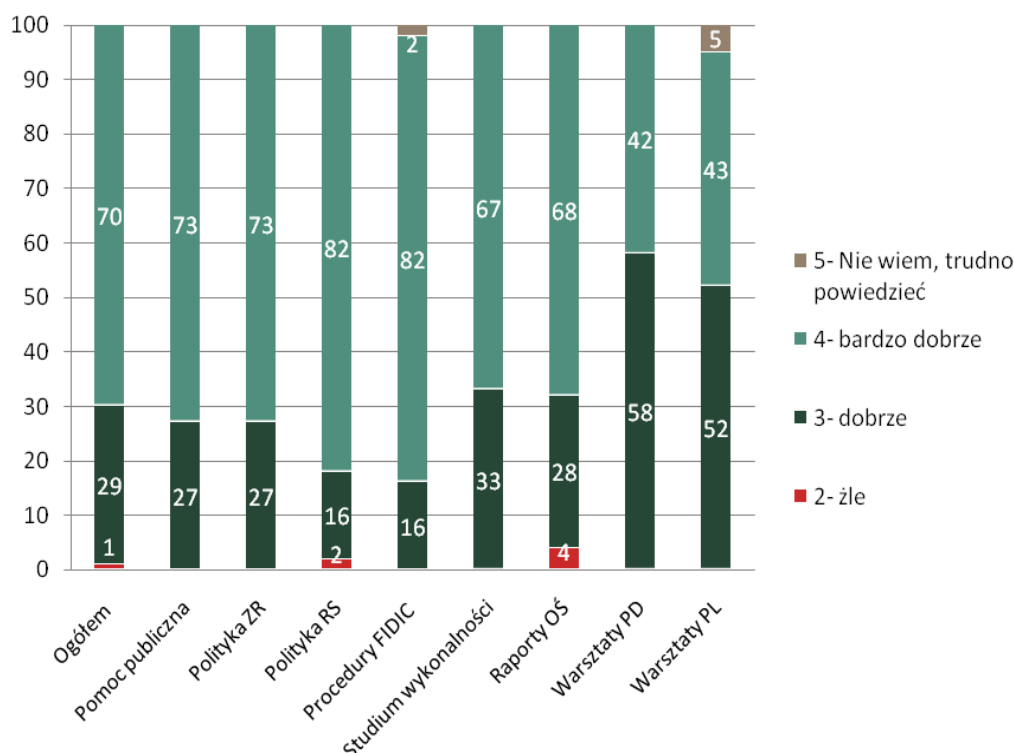
17

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



Częściej bardzo dobre oceny otrzymali trenerzy prowadzący szkolenia nt. polityki równych szans oraz z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych. Natomiast rzadziej takie oceny otrzymali prowadzący warsztaty dla beneficjentów obu rodzajów projektów.

**Rysunek 5. Jak ogólnie ocenia Pan(i) wiedzę trenera/ów w zakresie tematyki szkolenia? (%)**



Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Dlatego też to oni średnio zostali ocenieni najniżej otrzymując 3,4 oraz 3,5 punktów w skali od 1 do 4. **Uzyskana średnia ocen świadczy o bardzo dobrym merytorycznym przygotowaniu trenerów.**

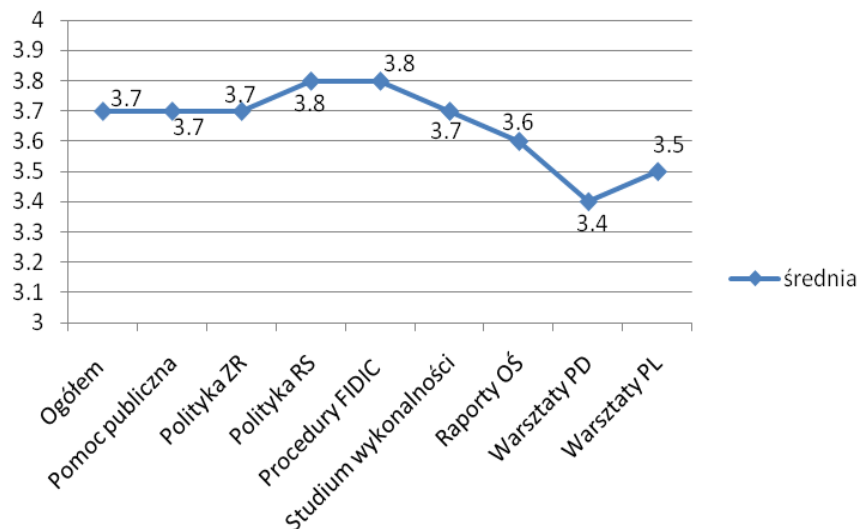


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

18

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 6. Jak ogólnie ocenia Pan(i) wiedzę trenera/ów w zakresie tematyki szkolenia? (średnia)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników,  $n=350$ . Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna  $n=51$ , polityka zrównoważonego rozwoju  $n=51$ , polityka równych szans  $n=51$ , procedury FIDIC,  $n=51$ , studium wykonalności  $n=51$ , raporty o oddziaływaniu  $n=50$ , warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych  $n=24$ , warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych  $n=21$ .

Ocena umiejętności trenerów w zakresie pracy z grupą wypadła dobrze, choć nieco słabiej w porównaniu do oceny ich przygotowania merytorycznego. Także w tym przypadku przeważały oceny bardzo dobre, choć nie w tak wyraźny sposób. Dodatkowo częściej wystąpiły złe lub bardzo złe oceny.

Częściej podkreślano bardzo dobre umiejętności trenerów szkoleń nt. polityki zrównoważonego rozwoju oraz polityki równych szans. Natomiast rzadziej takie oceny otrzymali prowadzący szkolenia nt. pomocy publicznej oraz warsztatów dla beneficjentów obu rodzajów projektów.

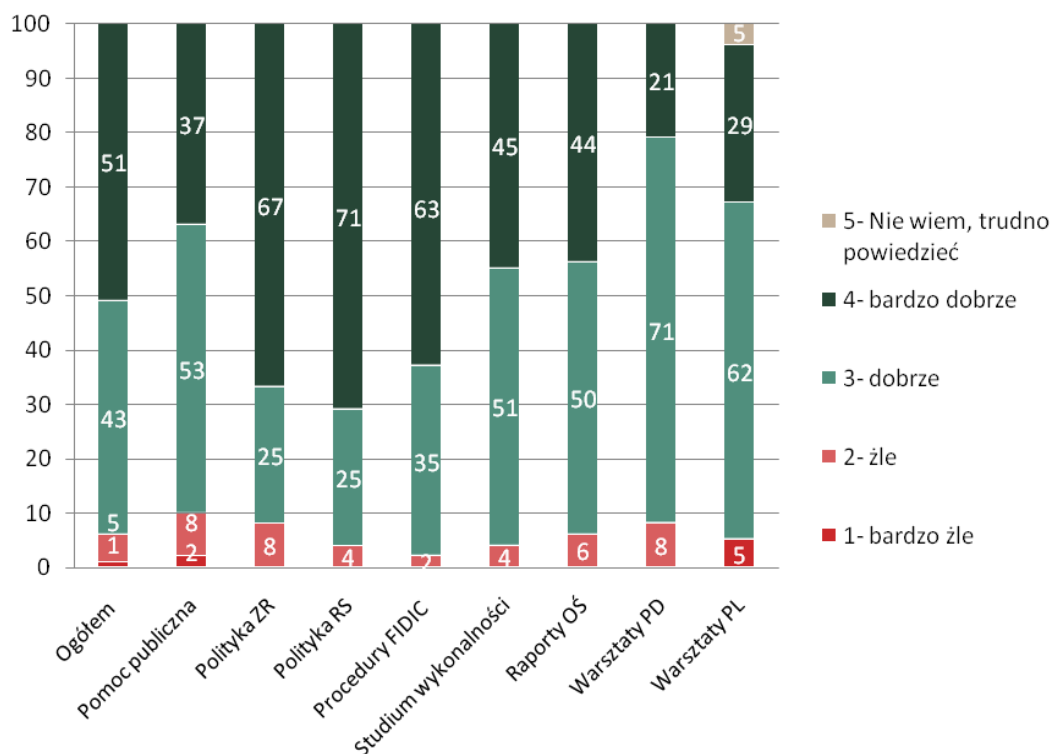


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

19

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 7. A jak Pan(i) ocenia jego/ ich umiejętności pracy z grupą w trakcie szkolenia? (%)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Przekładała się to na niższe średnie oceny umiejętności, które odnotowali prowadzący te szkolenia/ warsztaty. W sumie wszystkie średnie oceny były wyższe od 3 punktów w skali od 1 do 4. **Oznacza to, iż średnio „miękkie” umiejętności prowadzących były ocenione jako dobre.**

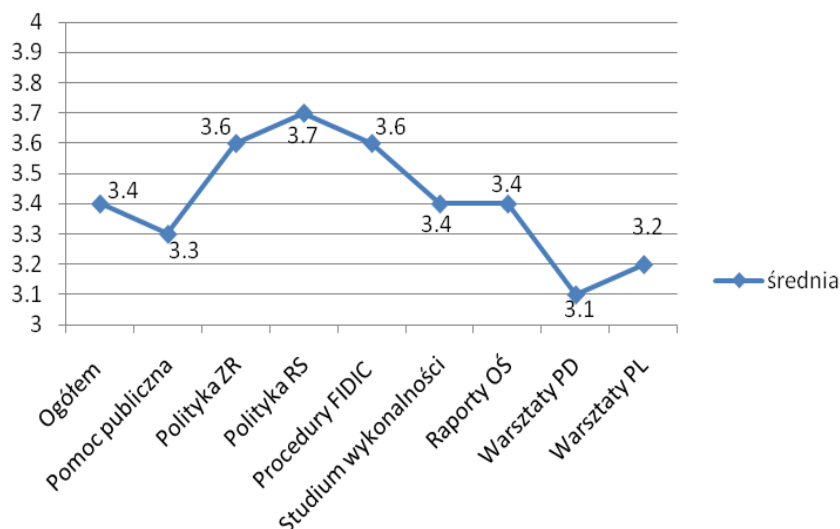


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

20

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 8. A jak Pan(i) ocenia jego/ ich umiejętności pracy z grupą w trakcie szkolenia? (średnia)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Uczestnicy szkoleń zgodnie oceniają, iż materiał był przekazywany w sposób zrozumiały. W czterech przypadkach (szkolenie nt. polityki równych szans, zrównoważonego rozwoju, procedur FIDIC oraz warsztatów dla beneficjentów projektów drogowych) byli oni jednomyślni.

□

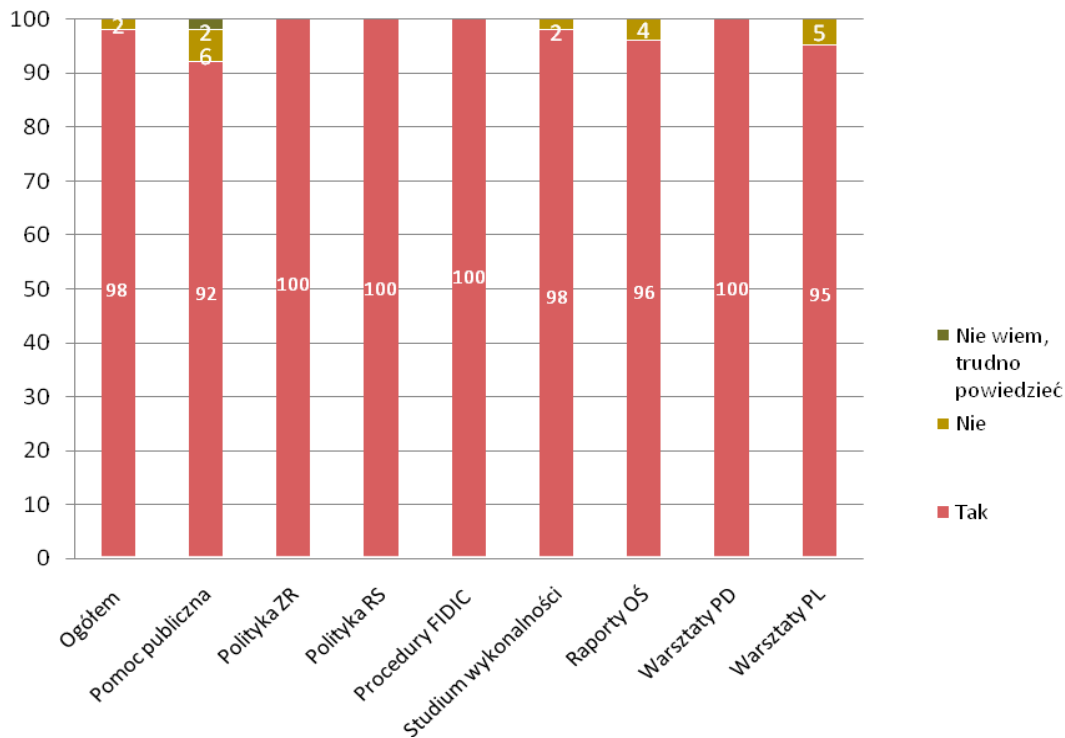


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

21

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 9. Czy podczas szkolenia materiał był przekazywany w sposób zrozumiały? (%)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

W zdecydowanej większości przypadków trenerzy stwarzali możliwości aktywnego udziału w szkoleniu (97% wskazań). W przypadku trzech szkoleń ich uczestnicy udzielili wyłącznie twierdzącej odpowiedzi (szkolenie nt. polityki zrównoważonego rozwoju, z zakresu studium wykonalności oraz warsztatów dla beneficjentów projektów drogowych). Rzadziej takiego zdania były osoby biorące udział w szkoleniu Szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko.

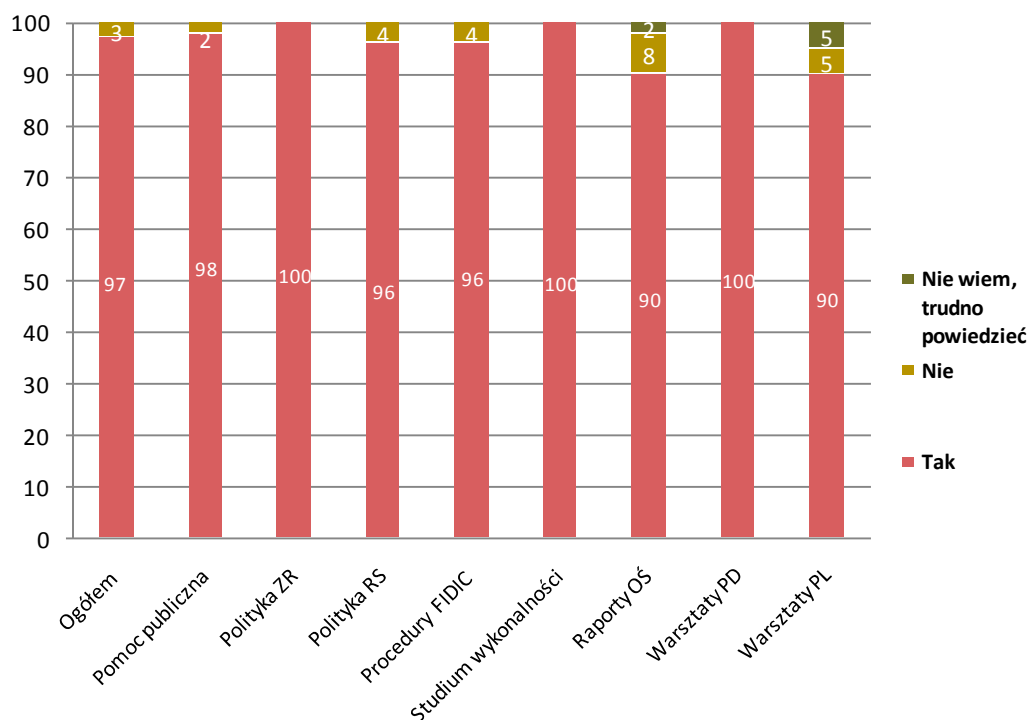


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

22

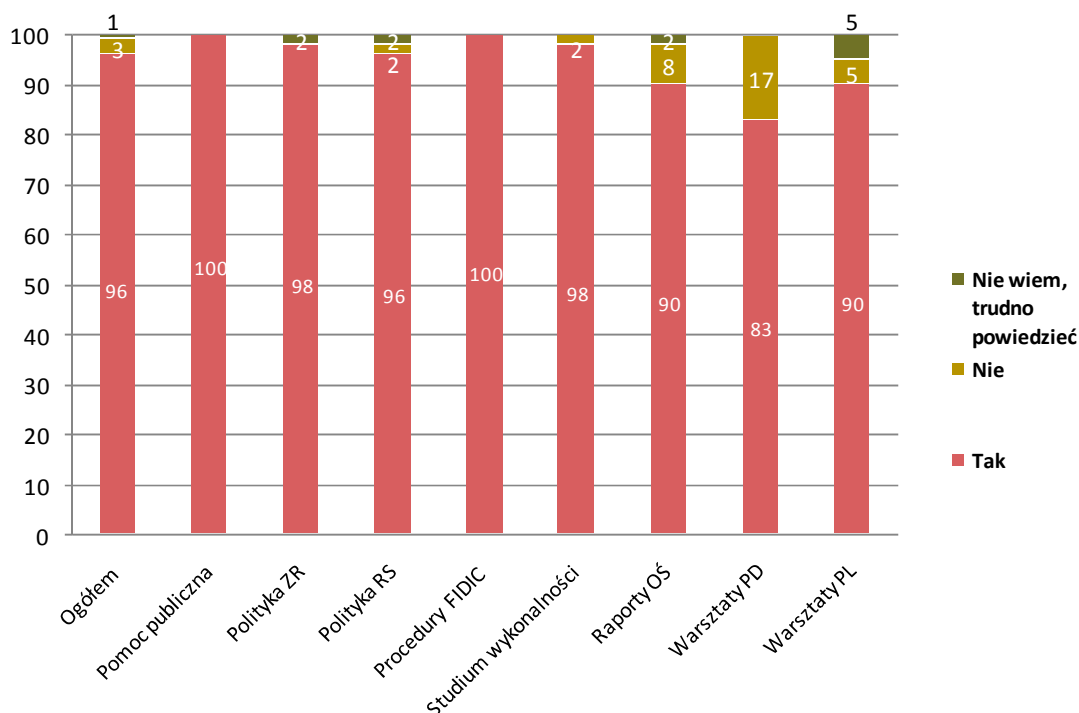
Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 10. Czy trener/trenerzy stwarzał(ili) możliwości do aktywnego udziału w szkoleniu? (%)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Prowadzący szkolenia, w opinii zdecydowanej większości respondentów, udzielali odpowiedzi na zadawane na bieżąco pytania lub zgłaszane potrzeby informacyjne (96% wskazań). W przypadku szkolenia nt. pomocy publicznej oraz szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych uczestnicy byli jednomyslni. Natomiast osoby biorące udział w szkoleniu nt. raportów o oddziaływaniu na środowisko oraz warsztatach dla beneficjentów projektów drogowych rzadziej udzielali twierdzącej odpowiedzi na powyższe pytanie.

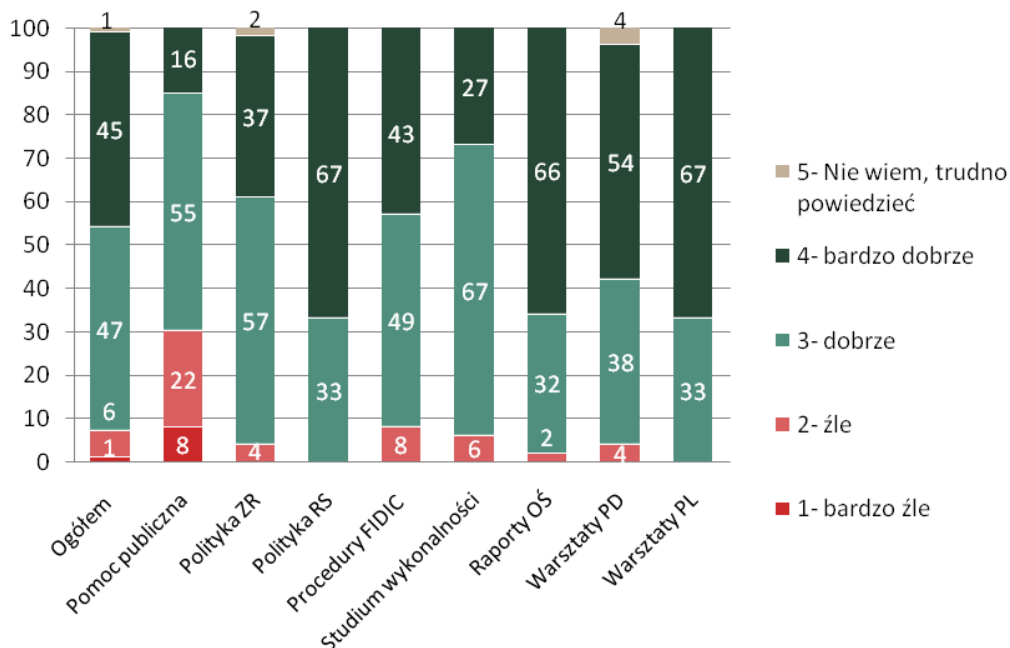
**Rysunek 11. Czy trener/trenerzy udzielał(i) odpowiedzi na zadawane na bieżąco pytania lub zgłaszane potrzeby informacyjne?**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

#### 4.1.3. Warunki w miejscu realizacji szkolenia

Warunki, w których odbywały się szkolenia były ogólnie ocenione dość dobrze. Zdecydowana większość uczestników szkoleń (92%) przyznała oceny bardzo dobre lub dobre. Pojawiały się jednak także opinie, że były one złe, a nawet bardzo złe. Szczególnie często takie negatywne oceny wystąpiły w przypadku **szkolenia nt. pomocy publicznej (łącznie 30% wskazań), które pod tym względem otrzymało najslabsze oceny.** Warunki, w miejscu realizacji szkoleń z zakresu studium wykonalności oraz polityki zrównoważonego rozwoju było częściej ocenione dobrze niż bardzo dobrze. Natomiast w przypadku szkoleń nt. polityki równych szans, szkoleń z zakresu raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko oraz warsztatów dla beneficjentów projektów lotniskowych częściej odnotowano oceny bardzo dobre.

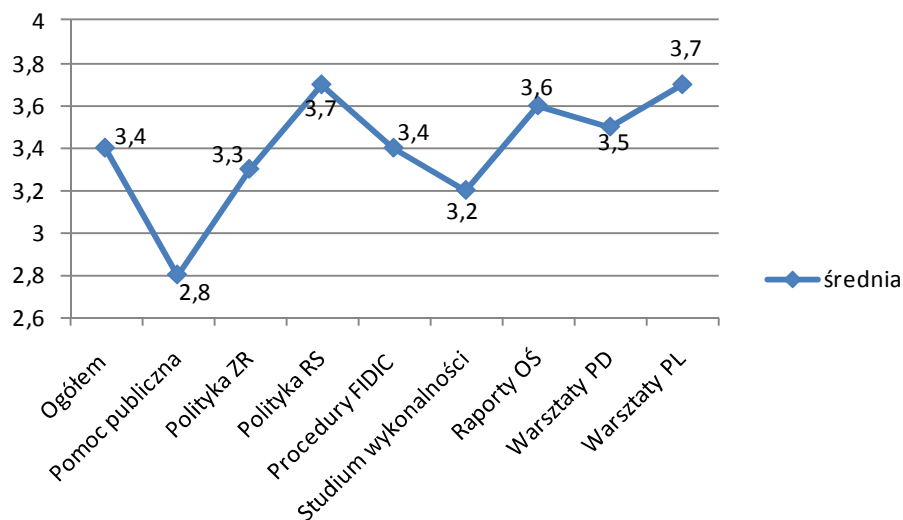
**Rysunek 12. Jak ogólnie ocenia Pan(i) warunki, w których odbywało się szkolenie? (%)**



Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

W związku z tym średnio najlepiej wypadły właśnie te dwa szkolenia, a najslabiej szkolenie dot. pomocy publicznej. **W tym ostatnim przypadku uzyskana średnia była poniżej zadowalającego poziomu – 2,8 pkt.**



**Rysunek 13. Jak ogólnie ocenia Pan(i) warunki, w których odbywało się szkolenie? (średnia)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników,  $n=350$ . Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna  $n=51$ , polityka zrównoważonego rozwoju  $n=51$ , polityka równych szans  $n=51$ , procedury FIDIC,  $n=51$ , studium wykonalności  $n=51$ , raporty o oddziaływaniu  $n=50$ , warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych  $n=24$ , warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych  $n=21$ .

Przyczyn tak słabej oceny warunków w miejscu realizacji szkolenia należy upatrywać w wielkości sali, w której prowadzone były zajęcia. Ten element większość uczestników szkolenia oceniła niedostatecznie (71% wskazań). W przypadku pozostałych szkoleń ocena wypadła bardzo pozytywnie i przekroczyła  $\frac{3}{4}$  pozytywnych wskazań.

□

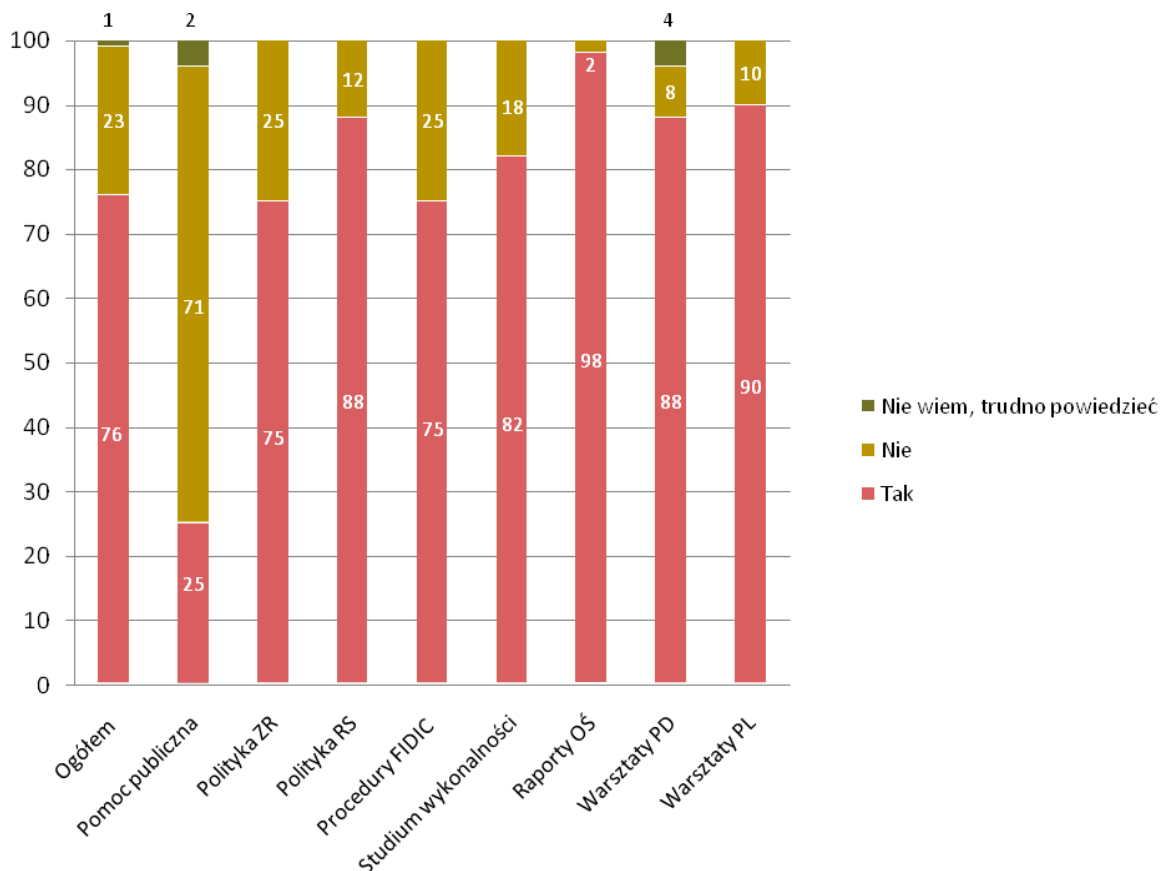


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

26

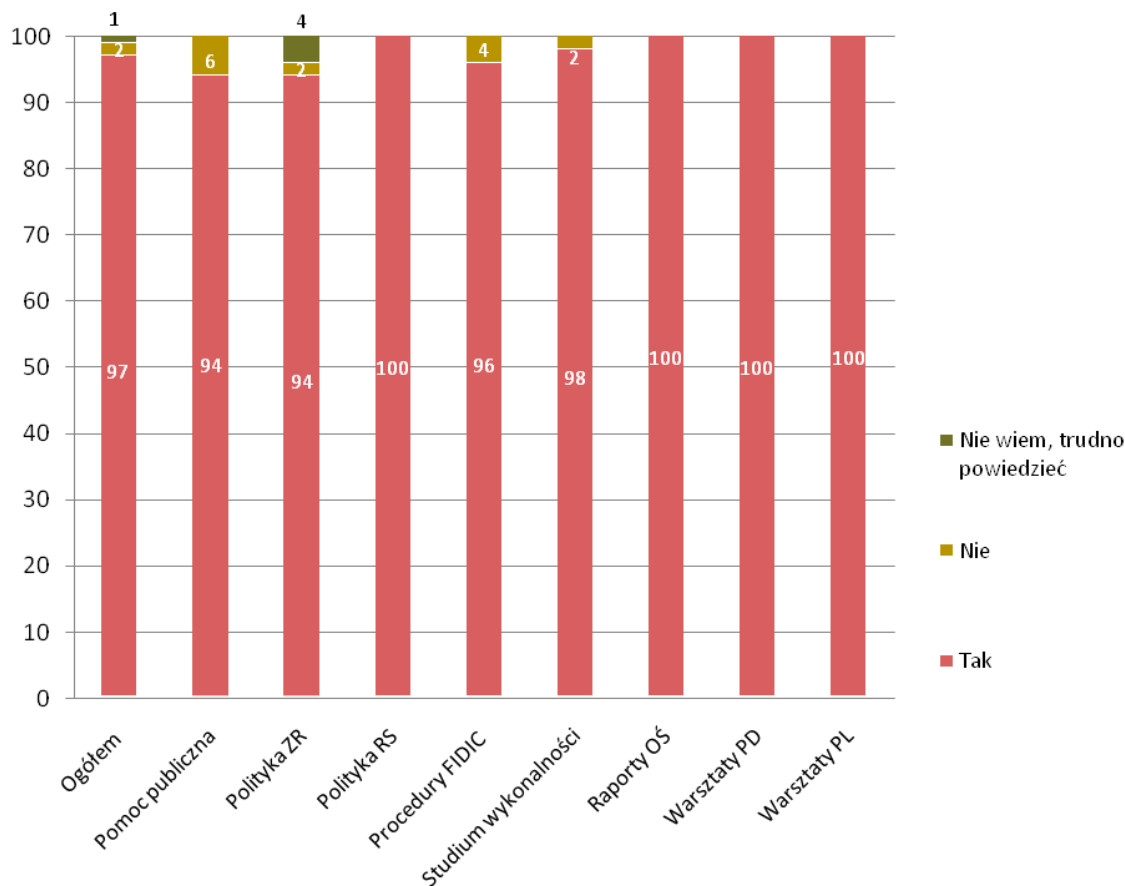
Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 14. Czy wielkość sali była dopasowana do liczby uczestników szkolenia? (%)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Zdecydowana większość osób biorących udział w szkoleniach jest zdania, że sprzęt wykorzystany podczas szkolenia wspomagał zrozumienie materiału (97% wskazań). Najwięcej negatywnych odpowiedzi ponownie odnotowało szkolenie dot. pomocy publicznej (6%).

**Rysunek 15. Czy wykorzystywany podczas szkolenia sprzęt ułatwił zrozumienie materiału? (%)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Szkolenia odbywały się zazwyczaj w miejscu, które było dobrze skomunikowane z miejscem, z którego jego uczestnicy wyruszali na szkolenie. Tylko w przypadku warsztatów dla beneficjentów projektów drogowych respondenci byli jednomyślni. W pozostałych przypadkach odnotowano pojedyncze opinie odmienne.

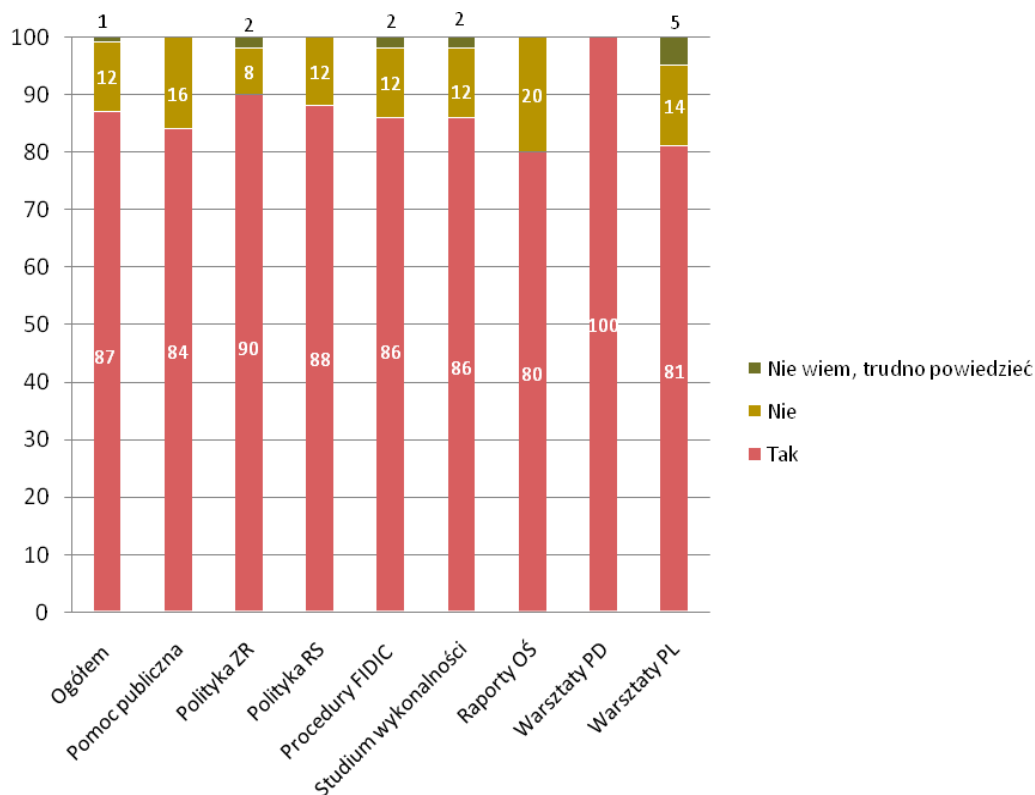


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

28

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 16. Czy miejsce, w którym odbywało się szkolenie było dobrze skomunikowane z miejscem, z którego Pan(i) dojeżdżał(a) na to szkolenie?(%)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

#### 4.1.4. Materiały szkoleniowe



Niemal wszyscy uczestnicy szkoleń twierdzą, że otrzymali materiały szkoleniowe. W kilku przypadkach innej odpowiedzi udzieliły osoby, które wzięły udział w szkoleniu nt. polityki zrównoważonego rozwoju oraz warsztatów dla beneficjentów projektów drogowych.

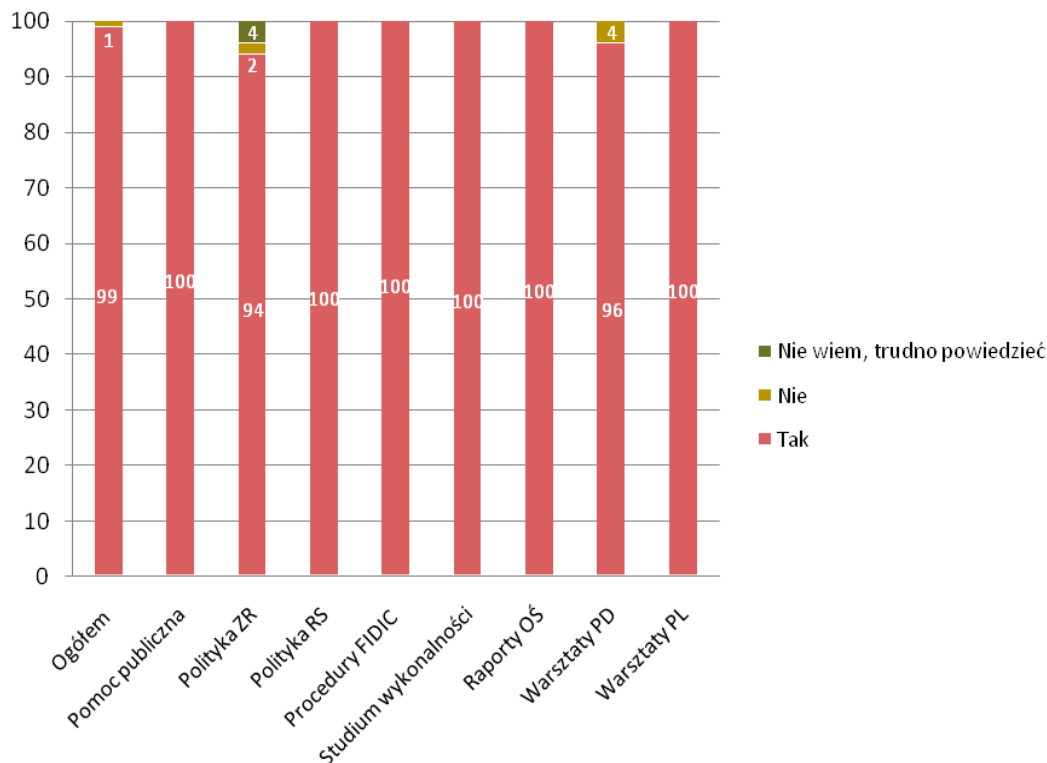


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

29

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Rysunek 17. Czy w trakcie szkolenia otrzymał(a) Pan(i) materiały szkoleniowe?**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Uczestnicy szkoleń są zadowoleni z otrzymanych materiałów szkoleniowych. We wszystkich czterech kategoriach tj. pod względem zawartości merytorycznej, atrakcyjności wizualnej, przydatności w pracy oraz dostępności przyznali oceny dobre. Najwyżej zawartość merytoryczną materiałów szkoleniowych ocenili uczestnicy szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych. Najślabiej zaś warsztatów dla beneficjentów projektów lotniskowych. Podobnie wysoko oceniono dostępność materiałów.

Za nieco słabszą uznano atrakcyjność wizualną przygotowanych dla uczestników szkoleń materiałów. Najmniej podobały się materiały do szkolenia nt. pomocy publicznej.

Przydatność w pracy to nieco słabsza strona przygotowanych materiałów. **Średnie oceny w przypadku szkolenia nt. polityki zrównoważonego rozwoju oraz warsztatów dla beneficjentów projektów lotniskowych były poniżej zadowalającego poziomu.**



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

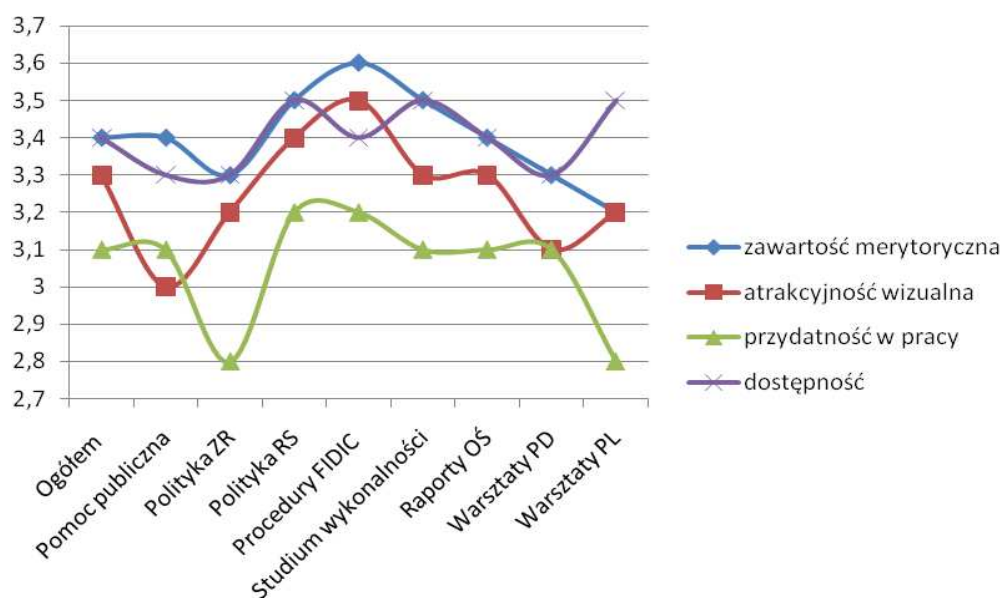
30

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**W tych przypadkach oczekiwania uczestników szkoleń pod względem przydatności materiałów szkoleniowych w pracy nie zostały zaspokojone.**

**Rysunek 18. Jak Pan(i) ocenia zawartość merytoryczną/atrakcyjność wizualną/ przydatność w pracy oraz dostępność materiałów szkoleniowych? (średnia)**



Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło uczestników, którzy otrzymali materiały szkoleniowe, n=346, w tym wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=48, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=23, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

#### 4.1.5. Przydatność uzyskanej wiedzy



Spełnienie oczekiwań związanych z udziałem w szkoleniu deklaruje zdecydowana większość respondentów (86% wskazań). Najwięcej słabych ocen w tym zakresie otrzymały szkolenie nt. pomocy publicznej i warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych. Natomiast najwięcej ocen bardzo dobrych otrzymało szkolenie nt. polityki równych szans. To szkolenie otrzymało w związku z tym najwyższą średnią ocenę (3,3 pkt. w skali od 1 do 4).

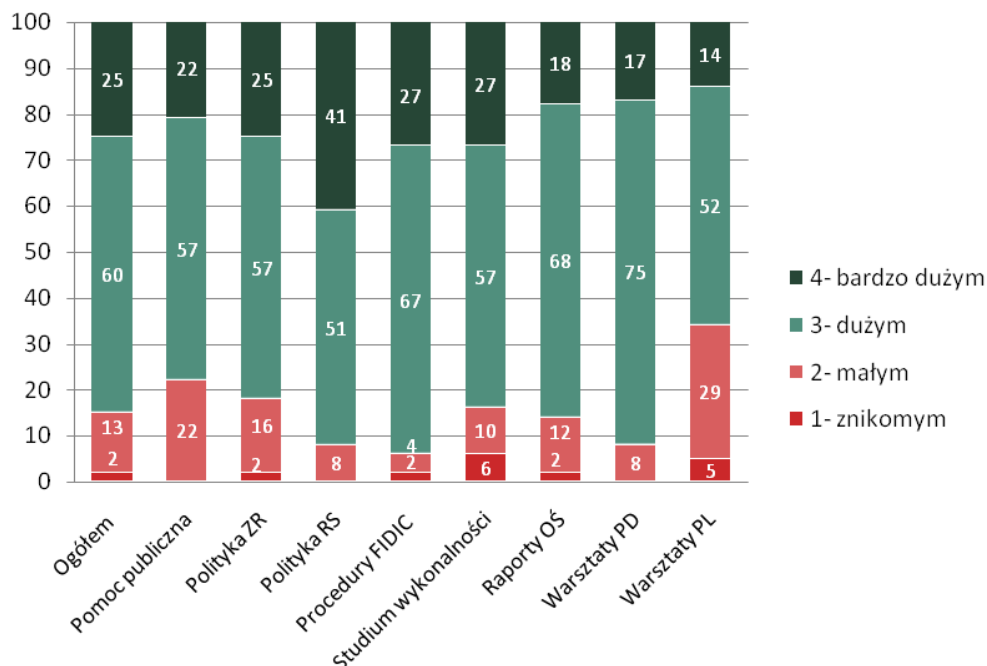


**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

31

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego

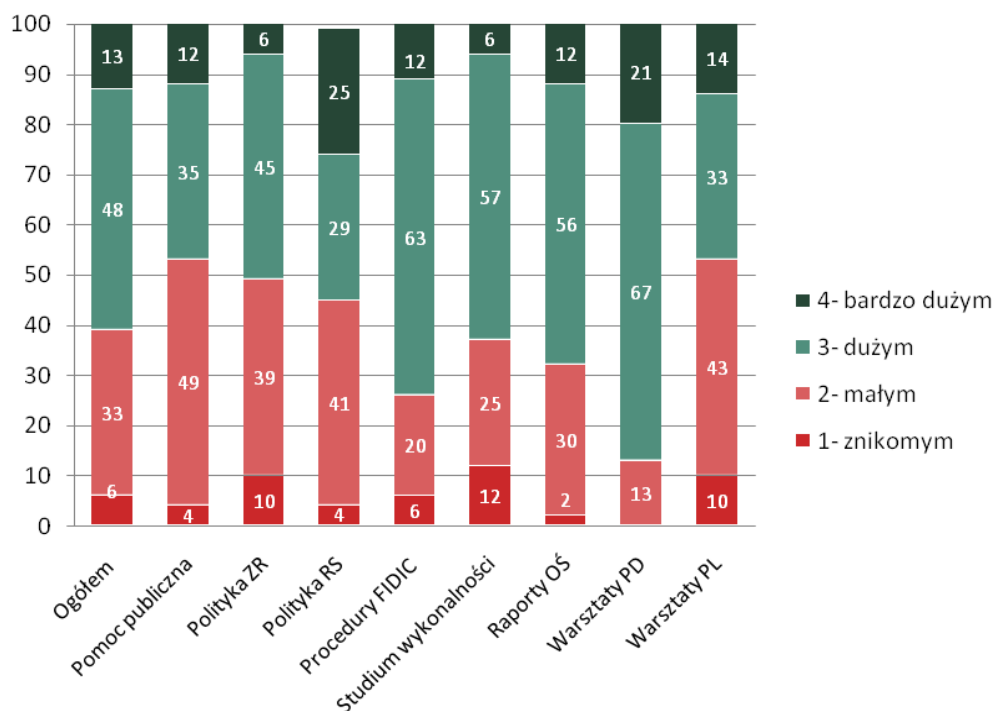


**Rysunek 19. W jakim stopniu szkolenie spełniło Pana(i) oczekiwania? (%)**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Poprzednie wysokie oceny weryfikuje deklarowany stopień wykorzystywania w pracy wiedzy zdobytej podczas szkolenia. Opinie uczestników są dość podzielone, a uzyskana średnia ocen wyniosła 2,7 pkt w skali od 1 do 4. 2/3 uczestników szkoleń twierdzi, iż wykorzystuje zdobytą wiedzę w stopniu dużym lub bardzo dużym. Natomiast blisko 40% uważa, że jest to raczej w stopniu małym lub znikomym. Te ostatnie oceny są charakterystyczne dla szkoleń nt. pomocy publicznej i polityki zrównoważonego rozwoju oraz warsztatów dla beneficjentów projektów lotniskowych, które otrzymały najniższą ocenę średnią (2,5 w skali od 1 do 4). Natomiast skrajnie odmienne opinie prezentują uczestnicy warsztatów dla beneficjentów projektów drogowych, które oceniono średnio najlepiej (3,1 w skali od 1 do 4).



**Rysunek 20. W jakim stopniu wykorzystuje Pan(i) wiedzę zdobytą podczas szkolenia w trakcie pełnionych obowiązków służbowych?**

Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Głównymi elementami, na które wskazywali uczestnicy pytani o to, co można wg nich poprawić, aby szkolenie było bardziej efektywne były:

- dostosowanie tematyki szkolenia do potrzeb danej instytucji – 62% (mniej ważne w przypadku szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych);
- wprowadzenie przykładów z praktyki i ćwiczeń – 57% (szczególnie ważne w przypadku szkolenia nt. pomocy publicznej i z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko);
- kontrolowanie doboru uczestników – 38% (szczególnie ważne w przypadku szkolenia nt. polityki równych szans oraz warsztatów dla beneficjentów projektów lotniskowych);



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

33

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego

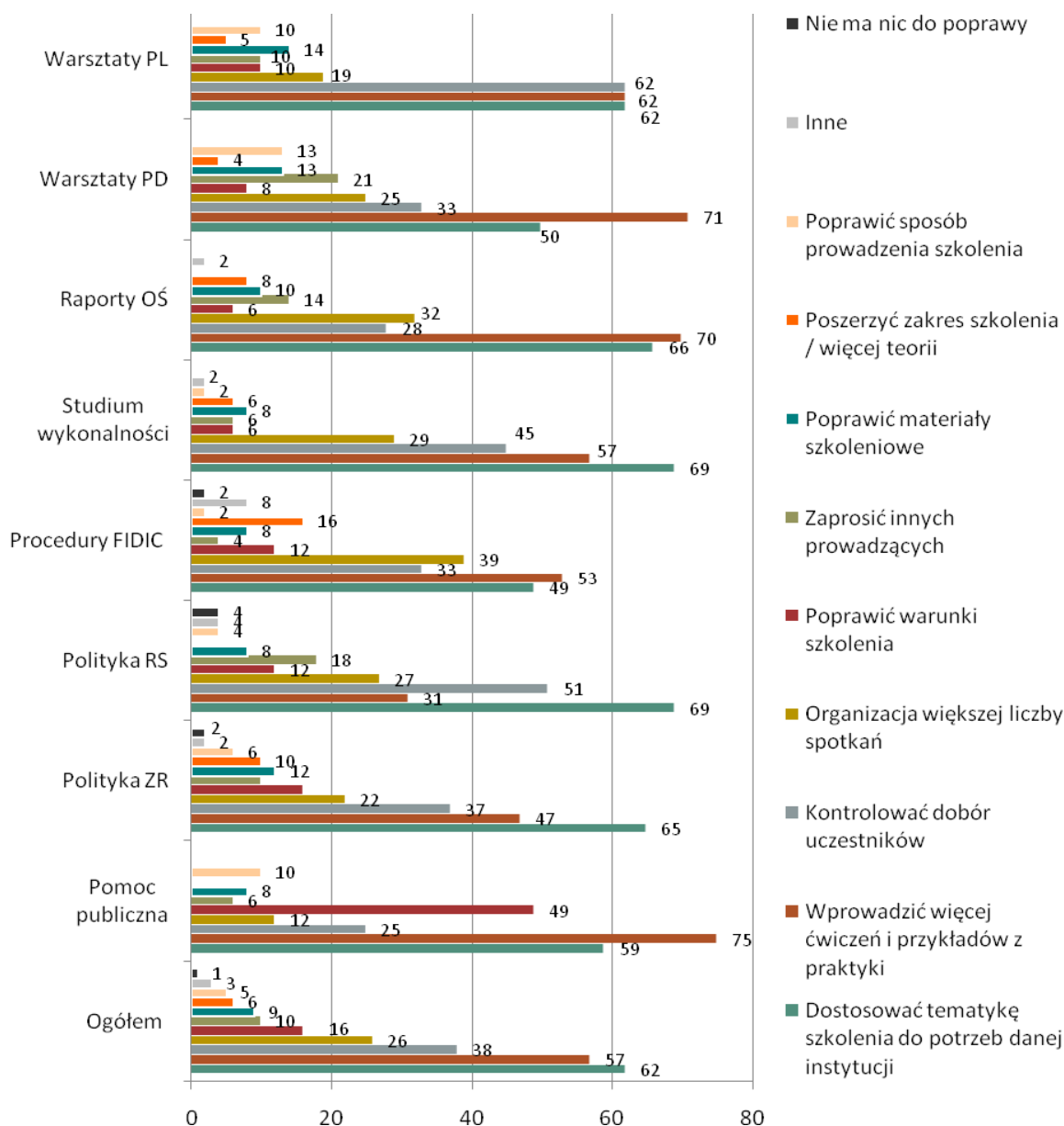


- organizowanie większej liczby spotkań – 26% (szczególnie ważne w przypadku szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych;
- poprawienie warunków szkolenia – 16% (szczególnie ważne w przypadku szkolenia nt. pomocy publicznej).

Pozostałe dwa czynniki (zaproszenie innych prowadzących oraz poprawa materiałów szkoleniowych) były wymieniane przez co dziesiątego uczestnika szkoleń. Inne elementy dotyczące poszerzenia zakresu szkolenia oraz zmiany sposobu prowadzenia szkolenia były wymieniane marginalnie.



**Rysunek 21. Co można poprawić, aby szkolenie było bardziej efektywne? (%)**

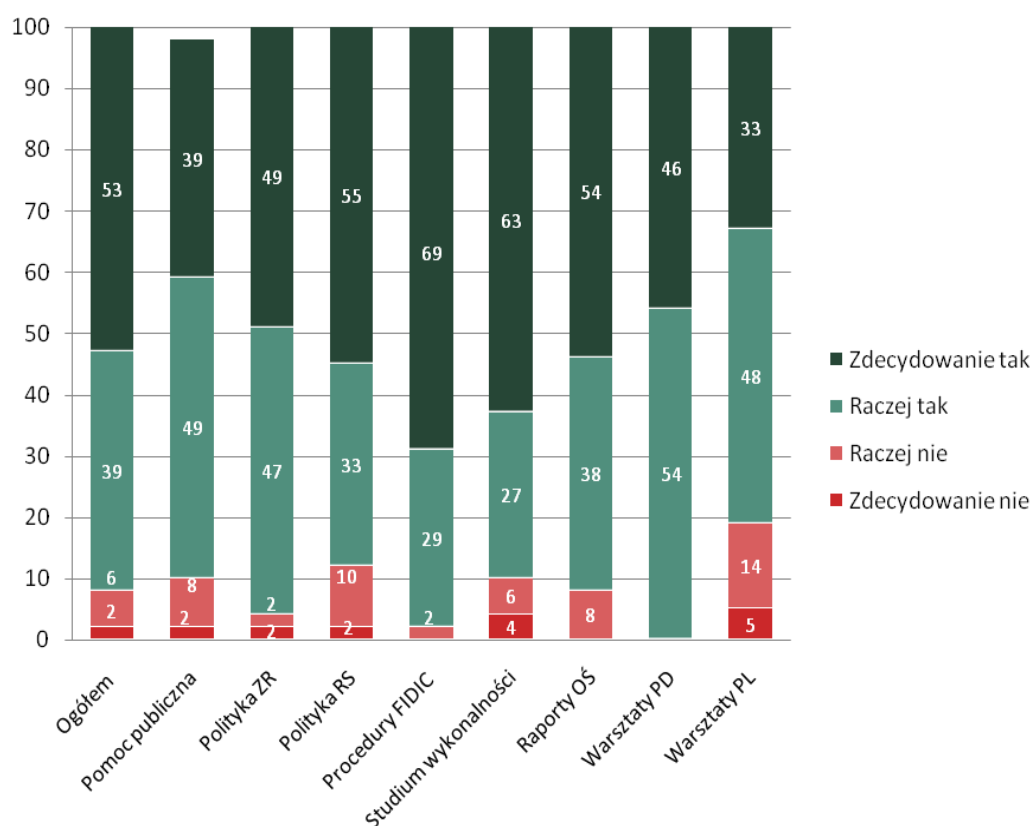


Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

Zdecydowana większość uczestników szkoleń potwierdza, iż poleciliby szkolenie, w którym wzięła udział swoim kolegom i znajomym pracującym na podobnych stanowiskach. **Taki wysoki poziom skłonności do rekomendacji potwierdza dość wysoką użyteczność szkoleń.**

Najczęściej rekomendowano szkolenie z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych. Najrzadziej polecane są – warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych.

**Rysunek 22. Czy polecił(a)by Pan(i) znajomym i kolegom, którzy pracują na podobnych stanowiskach skorzystanie ze szkolenia, w którym brał(a) Pan(i) udział?**



Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

36

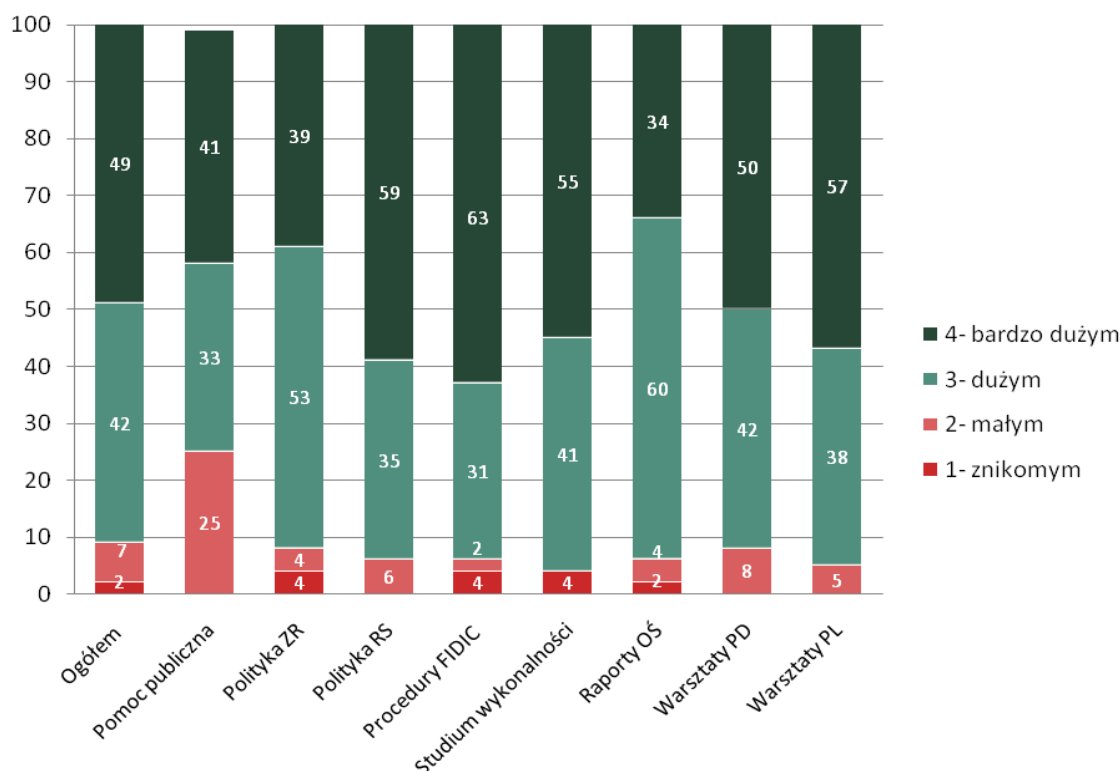
Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



#### 4.1.6. Oczekiwane wsparcie

Zainteresowanie udziałem w kolejnych szkoleniach jest duże. W skali od 1 do 4 średnio to zagadnienie uzyskało średnią na poziomie 3,4 pkt. Wśród osób, które są zainteresowane udziałem w kolejnych szkoleniach są częściej osoby ze stażem pracy poniżej jednego roku oraz mężczyźni. Co czwarty uczestnik szkolenia nt. pomocy publicznej jest w małym stopniu zainteresowany udziałem w kolejnych szkoleniach.

**Rysunek 23. W jakim stopniu był(a)by Pan(i) zainteresowany(a) udziałem w kolejnych szkoleniach?**



Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

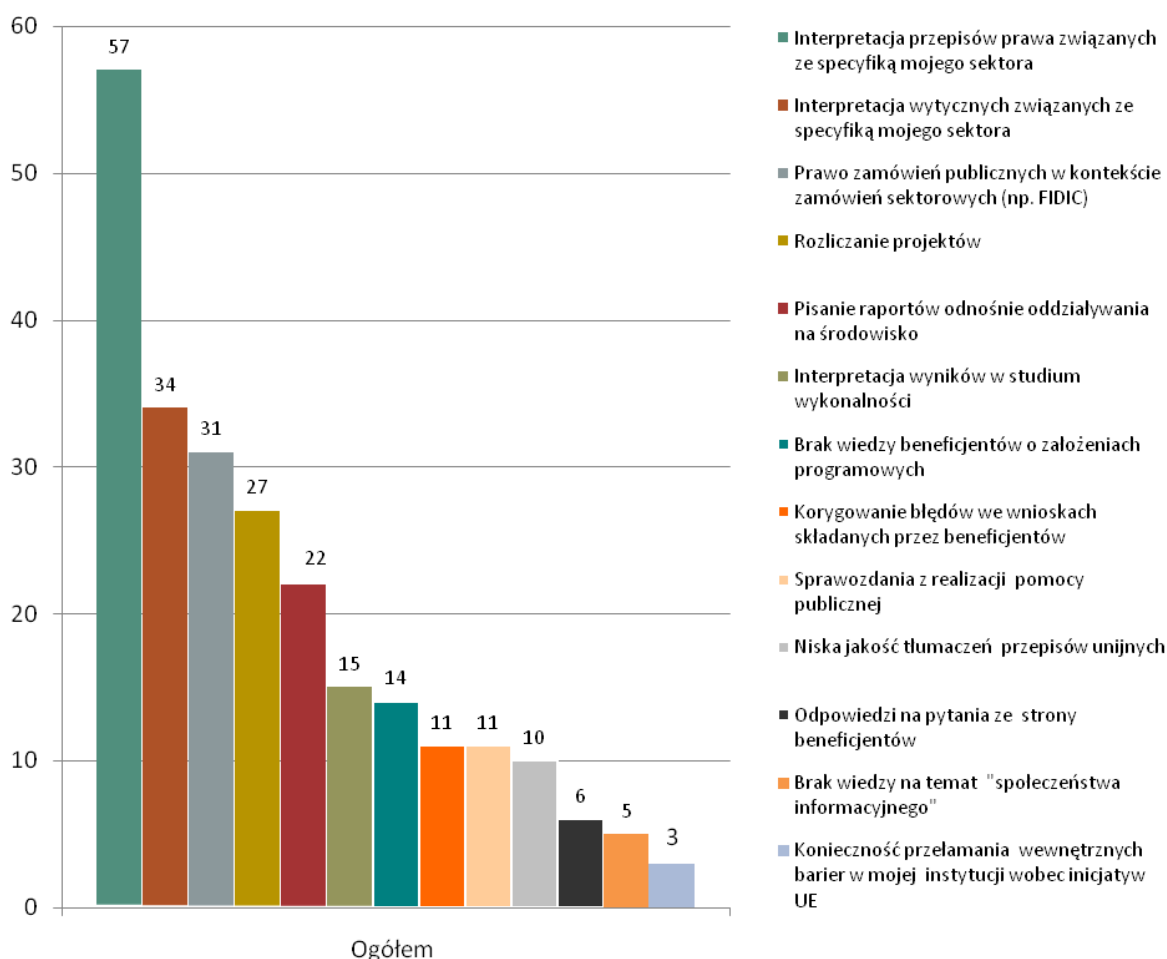
Dostosowanie potrzebnego wsparcia opiszemy przez pryzmat zadań, które uczestnikom szkoleń sprawiają najwięcej problemów. Wśród nich w czołówce znalazły się:

- Interpretacja przepisów prawa związanych ze specyfiką mojego sektora – 57%;
- Interpretacja wytycznych związanych ze specyfiką mojego sektora – 34%;



- Prawo zamówień publicznych w kontekście zamówień sektorowych (np. FIDIC) – 31%;
- Rozliczanie projektów – 27%;
- Pisanie raportów nt. oddziaływania na środowisko – 22%;
- Interpretacja wyników (wskaźników) w studium wykonalności – 15%;
- Korygowanie błędów we wnioskach składanych przez beneficjentów – 11%;
- Sprawozdania z realizacji pomocy publicznej – 11%;
- Niska jakość przepisów unijnych – 10%.

**Rysunek 24. Proszę się chwilę zastanowić i wybrać maksymalnie trzy zadania służbowe, które sprawiają Panu(i) obecnie najwięcej problemów? (%)**

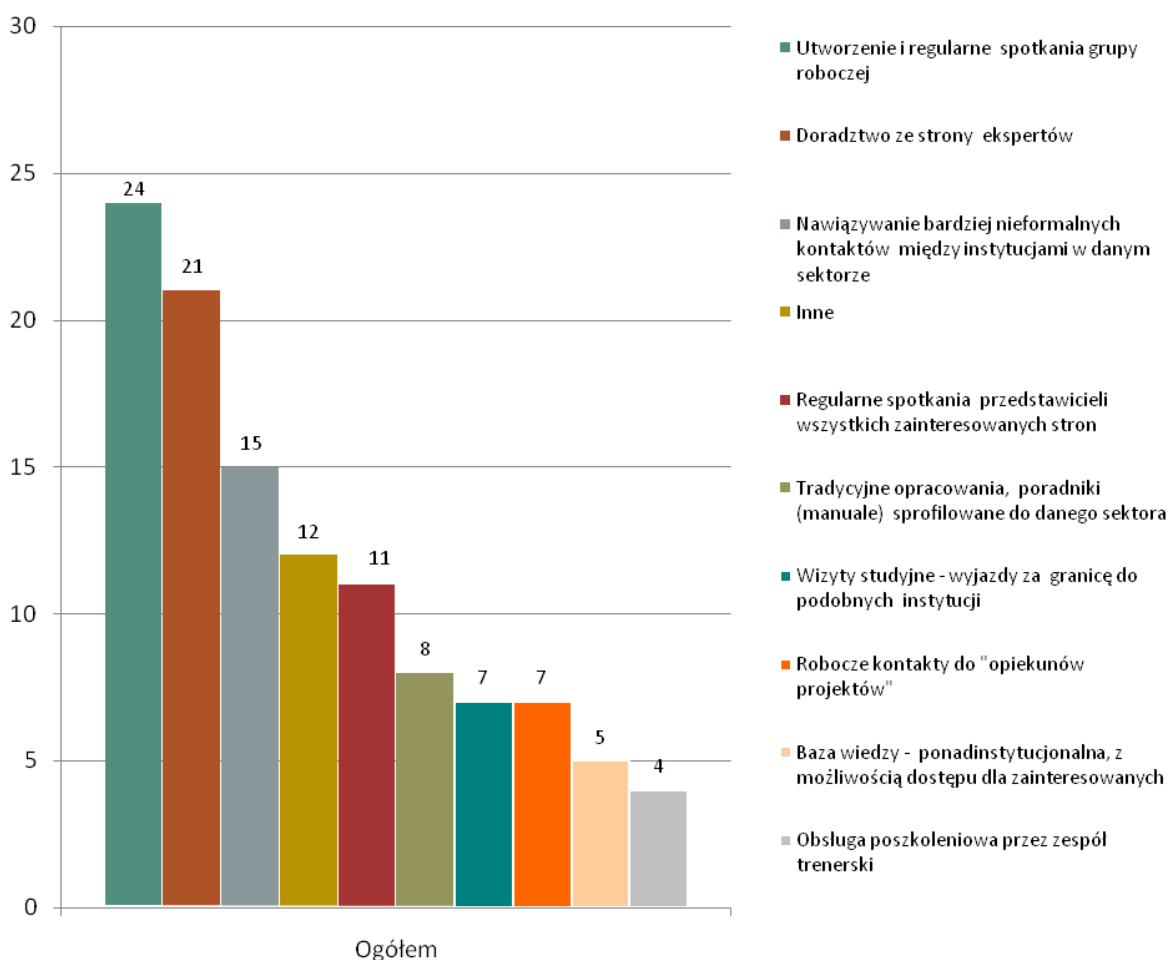


Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło ogółu uczestników, n=350. Liczba uczestników wg poszczególnych szkoleń: 1) pomoc publiczna n= 51, polityka zrównoważonego rozwoju n=51, polityka równych szans n=51, procedury FIDIC, n=51, studium wykonalności n=51, raporty o oddziaływaniu n=50, warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych n=24, warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych n=21.

**Okazuje się, że w zdecydowanej większości przypadków uczestnicy szkoleń wybierają szkolenie jako oczekiwaną formę wsparcia (79% wskazań) przy rozwiązaniu konkretnych problemów.**

Wśród oczekiwanych innych form wsparcia najczęściej wskazywane są: utworzenie i regularne spotkania grupy roboczej (24%), doradztwo ze strony ekspertów (21%), nawiązywanie nieformalnych kontaktów z instytucjami w danym sektorze (15%). Pozostałe formy oczekiwanego wsparcia były wskazywane marginalnie, gdyż na pytanie to odpowiedziało w sumie 75 osób.

**Rysunek 25. Jakie inne pozaszkoleniowe formy wsparcia mogłyby być pomocne przy rozwiązaniu problemów we wdrażaniu funduszy? (%)**



Źródło: opracowanie własne. Pytanie dotyczyło uczestników, którzy wskazali inne pozaszkoleniowe możliwości rozwiązania problemów n=75.



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

39

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



## 4.2 Badanie jakościowe

### 4.2.1 Dobrowolność udziału i rekrutacja uczestników do szkolenia

W zdecydowanej większości przypadków, udział w szkoleniu był całkowicie dobrowolny – pracownicy byli poinformowani o dostępnych szkoleniach (zwykle w postaci informacji przesłanej drogą mailową lub bezpośrednio od przełożonego) i mogli wybrać to, które ich interesuje (niektórzy mogli skorzystać z pełnej oferty – np. pracownik Ministerstwa Finansów, departamentu odpowiedzialnego za audyt projektów, inni z jednego szkolenia).

W jednym przypadku (Ministerstwo Finansów) pojawiało się wyraźne zalecenie dla danego departamentu, aby pracownicy wzięli udział w szkoleniu z pomocy publicznej.

Tylko w pojedynczych przypadkach zaobserwowano bardziej ogólną postawę motywacji uczestników polegającą na chęci odbycia szkolenia bez specyficznych oczekiwań wobec niego („*W sumie rzadko się zdarza, żeby ktoś nie chciał iść na szkolenie*”) lub przekonania, że wiedza ta może się kiedyś okazać przydatna (niekoniecznie w obecnie wykonywanej pracy zawodowej).

Świadczy to o pewnym stopniu przypadkowości obecności niektórych uczestników szkoleń i wskazuje na zasadność lepszej rekrutacji uczestników do przyszłych szkoleń. Dotychczas bardziej celowa rekrutacja (identyfikacja poziomu wiedzy uczestników, a nie tylko intencji wzięcia udziału w szkoleniu) w zasadzie nie miała miejsca. Proces doboru uczestników powinien być prowadzony przez wykonawcę/ firmę szkoleniową, celem stworzenia jak najlepszej, homogenicznej struktury audytorium. Pozwoli ona także na bardziej trafny dobór programu szkoleniowego do potrzeb, wiedzy i motywacji uczestników. □

W zdecydowanej liczbie przypadków nie miała miejsca także wstępna diagnoza potrzeb szkoleniowych. Tylko 2 osoby (uczestnicy szkoleń z pomocy publicznej) wskazały na wstępną identyfikację potrzeb szkoleniowych wśród zgłoszonych uczestników (wykonaną przez firmę szkoleniową). Nie miało to jednak zbyt dużego odzwierciedlenia w późniejszym procesie szkoleniowym – pojawiały się tylko nieznaczne odniesienia do zgłoszonych potrzeb (aspektów pomocy publicznej), ale bez głębszego opracowania, np. odwołania się do przykładów. Innym



ograniczeniem było zbyt duże zróżnicowanie audytorium tego szkolenia (przedstawiciele różnych sektorów, objętych pomocą publiczną), co sprawiło, że niemożliwe było dostosowanie praktycznych przykładów do wszystkich reprezentowanych specjalności/ sektorów (co ponownie wskazuje na konieczność prowadzenia lepszej selekcji uczestników szkoleń).

*„Firma, która nas szkoliła wydała takie zapytanie, prosiła o te zagadnienia. Nie było to właśnie w formie case'ów, jakiś problemów tylko potem był cały przekrój zrobiony, nie było to szczególnie pogłębione”.*

*„Jeżeli były przykłady, one były przynajmniej w tych dwóch przypadkach, kiedy ja uczestniczyłam w szkoleniu, w ogóle niedobre do odbiorców, np. były z zakresu zainteresować Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, gdzie nie było nikogo z tego obszaru na szkoleniu, a np. były osoby ode mnie z ministerstwa, no i przykładu żadnego nie było. Nawet przed szkoleniem organizator zerknął i mógł case'y dostosować do uczestników”.*

Oczekuje się prowadzenia diagnozy potrzeb szkoleniowych (w praktyce potem połączonej z procesem rekrutacji), a inicjatywa ta powinna należeć do firmy przygotowującej szkolenie.

*„Firmie, która organizuje te szkolenia, oni mają swoje harmonogramy, mogą tak dobrać jakoś mniej więcej ludzi i zrobić wcześniej jakieś spotkanie, czy ktoś przynajmniej jest w temacie, czy nie.”*



## 4.2.2 Motywacja (powody) uczestnictwa w szkoleniach

### 4.2.2.1. Szkolenia dla przedstawicieli administracji centralnej

#### **Szkolenia z pomocy publicznej**

Powody uczestnictwa w szkoleniu były następujące<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Wymieniane powody we wszystkich szkoleniach należy traktować rozłącznie – uczestnicy danego szkolenia wskazywali zwykle jeden główny powód uczestnictwa w nim. Dlatego w praktyce wyszczególnione powody/motywy można przypisać poszczególnym uczestnikom szkolenia (dany powód = dana osoba).



- Możliwość zadania osobie prowadzącej bardzo konkretnych pytań z zakresu orzecznictwa, poznanie studium przypadków (celem rozwikłania pewnych wątpliwości w interpretacji przepisów z zakresu pomocy publicznej, kwalifikacji projektów do zakresu pomocy publicznej – „*Np., czy gmina może być beneficjentem pomocy publicznej czy nie?*”).
- Udoskonalenie swojej wiedzy z zakresu kwalifikowania projektów do zakresu pomocy publicznej lub ogólnie koniecznej przy obsłudze beneficjentów („*Żeby wiedzieć, czy pomoc publiczna występuje w pewnych sektorach czy nie*”, „*Mam częste kontakty z beneficjentami i muszę poszerzyć tę wiedzę*”).
- Poszerzenie wiedzy, nawet jeśli nie dotyczy ona kluczowych zadań zawodowych, ale może okazać się przydatna („*W wielu projektach przewija się problematyka pomocy publicznej, dobrze jest wiedzieć o co chodzi*”).

### **Szkolenia z polityki równych szans**

Powody przystąpienia do tego szkolenia były następujące:

- Chęć zapoznania się z tematem („*Ten temat jest trochę po macoszemu traktowany przez beneficjentów*”), w celach zawodowych („*Nawet na wszelki wypadek, gdybym miała się tym kiedyś zajmować*”), ale też prywatnych („*Zdobyć informacje, które przydadzą się w życiu codziennym, np. jak jesteśmy traktowani w różnych urzędach, jak są traktowane osoby niepełnosprawne*”).
- Konfrontacja polityki równych szans ze stereotypami, tak by w praktyce umieć to rozróżnić i właściwie ocenić.
- Edukowanie beneficjentów w tym zakresie („*Nie do końca wiedzą co to jest, jakie są uregulowania, co wpisać w daną rubrykę, żeby projekt kwalifikował się do tej zasady*”).
- Umiejętność właściwego kwalifikowania projektów („*Żeby wiedzieć, czy projekt jest zgodny z PRS, czy nie*”).

### **Szkolenia z polityki zrównoważonego rozwoju**

Powody przystąpienia do tego szkolenia były następujące:

- Chęć zapoznania się z tematem („*Nie do końca wiadomo o czym to jest*”).



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

42

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



- Pozyskanie bardziej szczegółowej wiedzy z zakresu ochrony środowiska (np. warunki, certyfikaty jakie musi spełniać projekt) – *„Dowiedziałem się, że mogą być różne ekspertyzy wykonane, że różne rzeczy będą mówić autorzy i to jest nadal niedookreślony temat”*.

#### **4.2.2.2. Szkolenia dla przedstawicieli beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych oraz pracowników systemu zaangażowanych w realizację NSRO**

##### **Szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych**

Powody przystąpienia do szkolenia były następujące:

- Zapoznanie się z warunkami kontraktowymi, przetargowymi, umową na roboty budowlane w formule FIDIC (*„Na co dzień zarządzam szeroko pojętymi projektami inwestycyjnymi, budowlanymi, jeżdżę na kontrole, sprawdzam czy te umowy są prawidłowo zawarte”*).
- Chęć uzyskania odpowiedzi na konkretne pytania z zakresu warunków FIDIC vs Prawa Zamówień Publicznych (PZP).
- Chęć pozyskania ogólnej, wstępnej wiedzy – przewidywanie, iż może ona zostać wykorzystania w przyszłości (*„Istniało prawdopodobieństwo, że nasza inwestycja budowlana będzie w tej procedurze FIDIC”*).

##### **Szkolenia z zakresu sporządzania studium wykonalności**

Powody uczestnictwa w szkoleniu:

- Przybliżenie wiedzy na temat studium wykonalności, mogącej potem być użytecznej w ocenie projektów (po zamknięciu naboru projektów), nauka interpretacji wskaźników.
- Pozyskanie wiedzy z zakresu kwestii prawnych.



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

43

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



### **Szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko**

Powodem uczestnictwa w szkoleniu była przede wszystkim chęć:

- Pozyskania wiedzy o temacie (uczestnik początkujący, mogący potencjalnie mieć do czynienia z inwestycjami, w których aspekt oddziaływania na środowisko jest istotny).
- Poszerzenia dotychczasowej wiedzy (uczestnik bardziej zaawansowany, mający do czynienia z konsultacjami dla beneficjentów, stąd zapotrzebowanie na bardziej konkretne zagadnienia).

### **Warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych i dla beneficjentów projektów lotniskowych.**

Ponieważ formuła obu warsztatów i wartość merytoryczna była zbliżona oraz opinie o nich – warsztaty te będą omówione wspólnie.

Powody uczestnictwa w obu warsztatach:

- Poznanie stanowiska przedstawicieli Komisji Europejskiej odnośnie pewnych praktycznych kwestii projektów (poznanie wymagań prawa unijnego, weryfikacja trafności własnej wiedzy, rozwiązanie określonych kwestii problemowych).
- Doksztalcenie się w zakresie projektów, poznanie problemów zgłaszanych przez beneficjentów dla własnej, szerszej orientacji („Chciałem ogólnie poznać, my tych projektów nie przygotowujemy”).



#### **4.2.3 Poziom merytoryczny szkoleń**

Analizując opinie uczestników badania można zauważyć, iż ocena poziomu merytorycznego szkoleń często była oceniana przez pryzmat obserwowanej kompetencji i skuteczności osób prowadzących szkolenie. Dlatego o ile program szkolenia mógł być adekwatny, obiecujący, o tyle jego niesprzyjająca forma lub negatywne cechy trenera mogły obniżyć postrzegany poziom merytoryczny szkolenia (taki przekaz wiedzy był mniej atrakcyjny i mniej skuteczny, a w efekcie postrzegany jako mniej użyteczny). I odwrotnie, jeśli trener okazał się bardzo aktywizujący dla



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

44

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



słuchaczy, wysoce perswazyjny w ciekawym przekazywaniu wiedzy, poziom szkolenia postrzegano lepiej. Oczywiście są to obserwacje natury jakościowej, pewną hipotezą, a nie korelacją w ścisłym znaczeniu. W praktyce oceniając poziom merytoryczny respondenci odnosili się bowiem do sposobu podania tej wiedzy.

#### **4.2.3.1. Szkolenia dla przedstawicieli administracji centralnej**

##### **Szkolenia z pomocy publicznej**

Poziom merytoryczny szkolenia oceniany był jako wysoki, zwłaszcza w kontekście postrzegania tematu pomocy publicznej jako wyjątkowo trudnego i skomplikowanego. Problemem była raczej mało użyteczna forma szkolenia w postaci teoretycznego wykładu, pozbawionego omówienia praktycznych aspektów tematu. W praktyce było to odczytywaniem ustawy/ przepisów z zakresu pomocy publicznej (są to materiały ogólnie dostępne, stąd także niska unikalność tak przekazywanej wiedzy). Monotonia wykładu sprawiała, że część słuchaczy dekoncentrowała się i w efekcie niewiele skorzystała na przekazie.

Dodatkową trudnością wg. deklaracji respondentów, było zbyt duże zróżnicowanie słuchaczy – ich poziom wiedzy, kompetencje w temacie, reprezentowane sektory bardzo różniły się, co wzmacniało wrażenie małego dostosowania programu szkolenia do potrzeb i możliwości uczestników. Dla osób bardziej zorientowanych w temacie było ono jedynie systematyzacją ich wiedzy.

□

##### **Wnioski:**

Szkolenie z pomocy publicznej miało w sobie znaczny potencjał wiedzy (było obiecujące), nie został on jednak dobrze wykorzystany z uwagi na dwie problematyczne kwestie:

- Forma szkolenia (wykład akademicki) z prezentacją dostępną na rynku wiedzy (sprawiało wrażenie szkolenia bardzo ogólnego, mniej przydatnego dla osób wstępnie zorientowanych w temacie) – brak wsparcia przykładami, brak wartości dodanej.
- Brak podziału audytorium wg. kompetencji, potrzeb i oczekiwań – powstawało wrażenie niedostosowania programu szkolenia do słuchaczy.



Widać zatem, że ocena zawartości merytorycznej tego szkolenia uzależniona była od sposobu jej przekazu i oczekiwań słuchaczy. Każdy z uczestników miał inne oczekiwania (związane głównie z sektorem w jakim działa) i odmiennie postrzegał poziom merytoryczny. Trudno zatem jednoznacznie ocenić jakość merytoryczną tego szkolenia. W przyszłości warto rozważyć lepszą specjalizację tematyczną szkoleń z tego zakresu i lepszy dobór uczestników (np. pokrewnych sektorowo).

*„Człowiek się w którymś momencie wyłączał”.*

*„Powinny być wyodrębnione grupy – ogólna, która się w praktyce nie zajmuje pomocą publiczną i grupa tych, którzy konkretnie w swojej pracy zajmują się tym tematem”.*

### **Szkolenia z polityki równych szans**

Poziom merytoryczny wywołał nieco odmienne wrażenia uczestników (linią podziału okazała się płeć uczestników):

- Z perspektywy kobiecej – bardzo pozytywny odbiór przekazywanych treści, egemplifikacja teorii, skonstrastowanie założeń PRS ze stereotypami społecznymi odnośnie roli kobiet i mężczyzn (identyfikacja uczestniczek ze światopoglądem – nieco feministycznym – osoby prowadzącej). W tym kontekście pozytywna ocena warstwy merytorycznej.
- Z perspektywy męskiej – zawężony zakres tematyczny do kwestii płci i stereotypów społecznych (rola kobiet i mężczyzn, a niedoszacowanie np. tematu niepełnosprawności) i wrażenie nadmiernego ideologizowania tematu (zbyt feministyczna orientacja osoby prowadzącej) budziły niedosyt wiedzy.



### **Wnioski:**

Szkolenie z polityki równych szans nie wyczerpało wszystkich zagadnień z tego tematu, choć wiedza ta atrakcyjnie została przekazana (co wpłynęło na poczucie bardzo dobre warstwy merytorycznej wśród niektórych osób). Zakres tematyczny został ograniczony do kwestii równouprawnienia płci. W przyszłości warto w większym stopniu wyczerpać wszystkie aspekty polityki równych szans.



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

46

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



### **Szkolenia z polityki zrównoważonego rozwoju**

Poziom merytoryczny oceniono jako wysoki, z uwagi na szerokie spektrum zagadnień popartych danymi liczbowymi, przekaz urozmaicony kolorowymi zdjęciami – wszystko to wpłynęło na wysoką perswazyjność szkolenia - „Wyszłam z tego bardzo poruszona, miałam poczucie niedosytu, że te 2 dni to za mało na taki temat”.

Generalnie szkolenie miało dynamiczny przebieg, co dodatkowo motywowało do przyjmowania wiedzy. Uczestnicy szkolenia mieli poczucie bardzo ciekawego, przedstawienia w miarę pełnego spektrum tematu, w bardzo sugestywnej formie.

#### Wnioski:

Szkolenie z polityki zrównoważonego rozwoju było bardzo dobrze merytorycznie przygotowane, a wiedza sugestywnie przekazana. W porównaniu do dwu pozostałych szkoleń wydaje się ono najbardziej optymalne, zrównoważone (wyczerpało większość kluczowych zagadnień, nie nastąpiło przeakcentowanie treści lub pominięcie jakichś wątków).

#### **4.2.3.2. Szkolenia dla przedstawicieli beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych oraz pracowników systemu zaangażowanych w realizację NSRO**

### **Szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych**

Poziom merytoryczny szkolenia nie był wyrównany – nie zrealizował wszystkich zapowiadanych zagadnień (powiązania FIDIC z PZP). Nastąpiło przeakcentowanie tematu FIDIC, a niedoszacowanie tematu PZP:

- Część szkolenia poświęcona FIDIC została bardzo dobrze odebrana przez uczestników - dobra ocena merytoryczna omówienia warunków kontraktowych FIDIC i praktyczne przeprowadzenie uczestników szkolenia przez poszczególne elementy umowy. Szczególnie podkreślane przez tych, którzy dopiero poszerzali swoją wiedzę z zakresu FIDIC i na co dzień pracują z tego typu umowami.



- Część szkolenia z definicji poświęcona PZP nie wyczerpała tematu, a osoba prowadząca unikała odpowiedzi na pytania z tego zakresu - „Zabrakło tych odniesień”, „Gdyby to się nazywało 'FIDIC od podstaw' to byłoby super”. Podkreślane głównie przez tych, którzy oczekiwali rozwinięcia wątku PZP (a mieli już dobrze opanowane podstawy FIDIC).

#### Wnioski:

Problemem szkolenia była niezgodność tematu szkolenia (łączyącego FIDIC z PZP) z faktycznym zakresem merytorycznym i to osłabiło pozytywny odbiór całego szkolenia. W przyszłości należy rozważyć podział programu szkoleniowego na dwie odrębne części (osobno FIDIC i osobno PZP – jeśli diagnozujemy odrębne oczekiwania) lub połączyć oba zagadnienia, realizując w równym stopniu każdy z elementów (jeśli poziom wiedzy z zakresu FIDIC będzie zbliżony wśród uczestników szkolenia).

□



### **Szkolenia z zakresu studium wykonalności**

Szkolenie to wywołało ambiwalentne odczucia odnośnie poziomu merytorycznego, wiążanego z wrażeniem, jakie budowały osoby prowadzące:

- Pierwsza osoba prowadząca (częściowo 1. dzień szkolenia) przekazywała zbyt ogólną wiedzę, sprawiała wrażenie słabo zorientowanej w temacie („*Była chyba bardziej zakręcona niż ja*”) – pod tym względem niska ocena poziomu merytorycznego szkolenia.
- Druga osoba prowadząca (częściowo 1. i cały 2. dzień szkolenia) skupiała się natomiast na bardzo szczegółowych zagadnieniach z zakresu wyliczeń wskaźników (podejście typowo matematyczne), co z jednej strony dowodziło dobrego poziomu merytorycznego szkolenia, a z drugiej strony wydawało się zbyt dominujące w całym procesie szkoleniowym (nastąpiło przeakcentowanie matematyki w szkoleniu).

Dominowało ogólne odczucie braku spójności obu części szkolenia – brak przemyślanego programu, płynnego przejścia pomiędzy poszczególnymi tematami/ aspektami („*Nie było przełożenia, każdy zrobił swój fragment i tyle*”).

Dodatkowym problemem był brak podziału uczestników szkolenia na grupy w zależności od poziomu posiadanej wiedzy – istniało zbyt duże zróżnicowanie kompetencji pomiędzy uczestnikami, stąd odmienne potrzeby i percepcja całego procesu szkoleniowego (konflikt potrzeb i oczekiwań).

### **Wnioski:**

Poziom merytoryczny omawianego szkolenia okazał się niejednorodny, aby jednoznacznie go ocenić. Można natomiast stwierdzić, iż był on niewystarczający dla uczestników szkolenia – zabrakło np. interpretacji wskaźników, a skupiono się na ich wyliczeniach. Brakowało także bardziej przemyślanego przygotowania programu szkolenia w zależności od charakterystyki audytorium. W konsekwencji warstwa merytoryczna nie była adekwatna dla wielu uczestników (zbyt ogólny wstęp vs zbyt szczegółowa, matematyczna druga część programu).

W przyszłości należy dostosować program do struktury słuchaczy, ale też dopracować sposób przekazu tej wiedzy (bardziej kompetentnie – w tym przypadku zarzut małej kompetencji dotyczył części ogólnej, ale też bardziej przyjaźnie – w kwestii trudnych wskaźników matematycznych).



### **Szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko**

Poziom merytoryczny szkolenia był odmiennie oceniany w zależności od wiedzy wyjściowej uczestników:

- Z jednej strony poziom merytoryczny był wystarczy, zadowalający (w opinii uczestników początkujących w temacie).
- Z drugiej strony poziom merytoryczny okazał się niewystarczający, nie wnoszący wartości dodanej, a nawet miejscami niezgodny z prawdą (w opinii uczestników zaawansowanych w temacie) – *„My już mamy o tym wiedzę, ta pani czasami po prostu mówiła nieprawdziwe rzeczy, trafiła na trudnych słuchaczy, z dużą wiedzą”*.

#### Wnioski:

W ocenie poziomu merytorycznego omawianego szkolenia powraca problem niedostosowania programu szkolenia do wiedzy i oczekiwań uczestników. Stąd odmienna ocena warstwy merytorycznej w percepcji osób początkujących i zaawansowanych w temacie. Biorąc jednak pod uwagę wiedzę bardziej kompetentnych słuchaczy – ich wrażenia – można sądzić, iż szkolenie nie było dość dobrze merytorycznie przygotowane (pojawily się w nim błędy, niejasności).

### **Warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych i dla beneficjentów projektów lotniskowych.**

Poziom merytorycznych większości wystąpień oceniono bardzo pozytywnie. Z punktu widzenia uczestników szkolenia zakres poruszanych tematów był dla nich wystarczający (choć pojawiła się pojedyncza opinia, że był on zbyt szeroki w zakresie projektów drogowych - ponieważ jest to opinia tylko jednej osoby, nie należy przeszacowywać jej znaczenia).

Jedynym negatywnym wrażeniem był zaobserwowany stan wiedzy beneficjentów (zwłaszcza w projektach drogowych) – ich świadomość przeznaczenia oraz korzyści płynących z projektów unijnych (dofinansowań) jest nadal niska, wymaga stałego edukowania (*„Nie było postępu ze strony beneficjentów, mieliśmy już 2009 rok, a oni nadal kwestionowali samą ideę przepisów!”*). Była to pewna wartość dodana dla uczestników, wyniesiona z tego szkolenia.



### Wnioski:

Poziom merytoryczny postrzegano jako bardzo wysoki, a samą formułę seminarium jako bardzo użyteczną. Zaproszeni prelegenci dzielili się dobrze ugruntowaną wiedzą i doświadczeniem, co satysfakcjonowało uczestników.

#### **4.2.4 Formuła szkolenia i zespół trenerski**

Analizując reakcje uczestników badania odnośnie sposobu prowadzenia szkoleń oraz skuteczności pracy trenerskiej można zauważyć, że w zależności od przebiegu szkolenia, odmiennie postrzegana była jego użyteczność. Innymi słowy, jeśli szkolenie było prowadzone w sposób atrakcyjny, angażujący dla uczestników, mieli wobec niego bardziej przychylną postawę i lepiej oceniali jego przydatność. Ponownie pojawia się tu pewien związek z postrzeganą wartością merytoryczną szkolenia.

##### **4.2.4.1. Szkolenia dla przedstawicieli administracji centralnej**

#### **Szkolenia z pomocy publicznej**

W szkoleniu tym trudno mówić o typowo trenerskim zespole lub podejściu do uczestników. Ponieważ była to forma teoretycznego wykładu jednej osoby (oraz wsparcie ze strony asystenta) – w praktyce było to czytaniem ustawy z zakresu pomocy publicznej, bez praktycznych odniesień. Nie było tu współpracy z grupą słuchaczy, zadań praktycznych/ case study ani innych aktywności mogących świadczyć o poziomie umiejętności trenerskich. Tak statyczna forma szkolenia sprawiła, że uwaga części słuchaczy rozpraszała się, w przekazie dostrzegali mało informacji istotnych dla siebie, zwłaszcza, że reprezentowali różne sektory i mieli odmiennie oczekiwania. W efekcie szkolenie wspominają negatywnie.

O ile główna osoba prowadząca była postrzegana jako dobrze przygotowana merytorycznie („*Pani mecenas na pewno miała dużą wiedzę i doświadczenie*”), o tyle gorzej odebrano poziom przygotowania innych osób – asystentów – które w końcowej części szkolenia odpowiadały na pytania uczestników. Ich doświadczenie i zakres wiedzy nie satysfakcjonował uczestników.



Wśród uczestników szkolenia widać było próbę racjonalizacji w ocenie zastanej formy szkolenia (czego nie zauważono w odniesieniu do innych kursów) – temat postrzegają jako wyjątkowo trudny w przekazie, bardzo teoretyczny, w związku z tym nie dostrzegają w nim dużego obszaru do uatrakcyjnienia formy zajęć i realizowania zdolności trenerskich („*sama nie wiem co można by tu urozmaicić, to jest trudny, mało przyjazny temat*”).

#### Wnioski:

Problemem była mało atrakcyjna forma szkolenia, brak pomysłu osoby prowadzącej (postrzeganej jako kompetentnej) na ciekawe przekazanie wiedzy oraz nie uwzględnienie specyfiki uczestników szkolenia (a przed tym właśnie szkoleniem została przeprowadzona diagnoza potrzeb informacyjnych potencjalnych słuchaczy).

Należy rozważyć przeformułowanie szkolenia z wykładu na formę bardziej warsztatową (warto wzbogacić prezentację teorii praktycznymi przykładami) oraz lepszą specjalizację tematyczną. W praktyce powinna być ona dostosowana do poziomu wiedzy uczestników szkolenia i sektorów jakie reprezentują.

#### **Szkolenia z polityki równych szans**

Szkolenie odbyło się w Warszawie, miało formę 2-dniowych warsztatów (wykład wraz z omówieniem studiów przypadków i możliwością swobodnej dyskusji).

Bardziej „miękki”, typowo społeczny charakter tematu pozwolił na bardziej swobodną formę szkolenia i pracę z grupą (w przeciwieństwie do szkolenia z zakresu pomocy publicznej). Osoba prowadząca postrzegana była jako bardzo dobrze merytorycznie przygotowana (choć zawęziła temat do kwestii równouprawnienia płci), doświadczona w pracy z grupą. Bardzo interaktywnie realizowała program szkoleniowy, skłaniała do ożywionej dyskusji i wymiany poglądów („*była bardzo wyrazista*”).



POMOC TECHNICZNA  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

52

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



### Wnioski:

W tego typu bardziej „miękkiej” tematyce większego znaczenia nabierają kompetencje trenerskie osoby prowadzącej i w tym przypadku zostały one bardzo dobrze zaprezentowane (wpasowały się z zagadnienia teoretyczne). Warto utrzymać ten kierunek, pamiętając, aby jednocześnie wyczerpać merytorycznie wszystkie aspekty polityki równych szans.

### **Szkolenia z polityki zrównoważonego rozwoju**

Szkolenie miało formę warsztatu, ze swobodną wymianą zdań uczestników z prowadzącymi. Uczestnicy szkolenia z tego zakresu mieli okazję poznać kilku trenerów i odnieśli tu mieszane wrażenia (kwestia indywidualnych cech trenera):

- Osoba prowadząca (kobieta) była dobrze przygotowana merytorycznie, ale mało skuteczna w pracy w grupą – została zdominowana przez część uczestników szkolenia, postępowała konformistycznie, w małym stopniu dyscyplinowała całą grupę.
- Inna osoba prowadząca (mężczyzna) – zostały docenione jej kompetencje, wysokie umiejętności pracy z grupą, przekazywania wiedzy i aktywizowania słuchaczy.

### Wnioski:

Szkolenie to okazało się przykładem niespójnej - bardziej i mniej skutecznej pracy zespołu trenerskiego, w zależności od indywidualnych cech każdego z trenerów. Warto w przyszłości udoskonalić styl pracy zespołu trenerskiego, dobierać osoby bardziej zbliżone do siebie warsztatowymi umiejętnościami i stylem pracy z grupą.



#### **4.2.4.2. Szkolenia dla przedstawicieli beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych oraz pracowników zaangażowanych w realizację systemu NSRO**

##### **Szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych**

Szkolenie miało formę wykładowo-warsztatową. Sposób pracy trenera z grupą postrzegany był jako standardowy (nie dostrzeżono żadnych istotnych cech pozytywnych lub negatywnych w stylu pracy). Zróżnicowana natomiast była ocena kompetencji trenerskich:

- Wysoki poziom wiedzy merytorycznej i doświadczenie osoby prowadzącej, zwłaszcza w zakresie procedur FIDIC (zauważalne było, iż była to specjalizacja trenera).
- Gorsza ocena kompetencji prowadzącego w zakresie prawa zamówień publicznych (PZP). W praktyce ujawniało się to w zachowaniu prowadzącego – unikał/ uciekał od odpowiedzi na pytania z zakresu szkolenia (FIDIC + PZP), które nie należały do kręgu jego zainteresowań i pracy.

##### **Wnioski:**

Ocena kompetencji trenerskich była pochodną oceny przygotowania merytorycznego osoby prowadzącej. W tym obszarze tematycznym ważne jest skuteczne przekazanie praktycznej wiedzy (praca nad formułą umów), co wymaga przede wszystkim bardzo dobrego przygotowania merytorycznego (typowe umiejętności z grupą, „miękkie” techniki są tu nieco mniej ważne, choć naturalnie powinny one realizować standardy roli trenera). Należy także realizować obietnicę szkoleniową (w tym przypadku osoba prowadząca nie podołała części tematycznej szkolenia, dotyczącej PZP).

##### **Szkolenia z zakresu sporządzania studium wykonalności**

Oceniane szkolenie odbyło się w Krakowie<sup>2</sup>, trwało 2 dni i miało formę wykładowo-warsztatową.

Uwagę zwracał przed wszystkim zróżnicowany poziom kompetencji osób prowadzących:

- Pierwsza część szkolenia była bardzo ogólna tematycznie (przeznaczona raczej dla osób słabo zorientowanych w temacie), a osoba prowadząca postrzegana była jako mało

<sup>2</sup> Ponadto szkolenie odbyło się w następujących miastach: Gdańsk, Sękocin Stary, Poznań, Wrocław, Białystok, Lublin.



wiarygodna (przekazywała informacje w mało przekonujący sposób, jakby nie była pewna tego co prezentuje).

- Druga część szkolenia była nieco lepiej oceniona pod kątem kompetencji (innej) osoby prowadzącej, ale osoba ta również wydała się uczestnikom mało przekonująca w przekazie wiedzy, zwłaszcza w wyjaśnianiu wątpliwości, odpowiadaniu na pytania – argumentacja popierana była odwoływaniem się do ogólnych wytycznych, a nie do własnej wiedzy i doświadczenia (brak profesjonalizmu) - „Prowadzący wciąż zasłaniał się jakąś instytucją”, „Nie budził do końca zaufania”.

#### Wnioski:

Ogólnie niska ocena umiejętności dydaktycznych osób prowadzących, brak ciekawej formuły zajęć i rzeczywistej pracy z grupą („powiedział co wiedział, szybko liczyliśmy te wskaźniki, byliśmy już zmęczeni”). Ponieważ temat jest postrzegany jako trudny, wymaga znacznego wysiłku ze strony uczestników (zwłaszcza bardziej zaawansowanych w wiedzy, oczekujących bardziej specjalistycznych wiadomości) w praktycznym „przepracowaniu” tematu, warto udoskonalić warsztat trenerski w zakresie technik pracy z grupą, efektywnych sposobów przekazywania wiedzy i uatrakcyjnienia formy zajęć (niwelowanie efektu znużenia trudnym tematem). Konieczne jest także podniesienie merytorycznych kompetencji trenerów, a przynajmniej umiejętność zbudowania przez nich wizerunku rzeczywistego, budującego zaufanie specjalisty.

#### **Szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko**

Kompetencje osób prowadzących były niejednoznacznie ocenione – postrzeganie ich poziomu przygotowania zależało od wiedzy wyjściowej uczestników szkolenia (im większa wiedza uczestników, tym gorsza ocena kompetencji tematycznych osób prowadzących).

Z kolei umiejętności trenerskie, zwłaszcza głównej osoby szkolącej ocenione zostały bardzo pozytywnie. Trener miał dobry kontakt z grupą, sprawiał wrażenie bardzo doświadczonego, chętnie i rzeczowo odpowiadał na pytania, a odpowiedzi popierał praktycznymi przykładami.



Problemem był natomiast brak umiejętności wyważenia pracy/ uwagi poświęcanej poszczególnym podgrupom uczestników (reprezentujących określony sektor lub instytucję). W praktyce zdecydowana część czasu i uwagi prowadzącego została poświęcona jednej, najliczniejszej podgrupie słuchaczy („Było sporo osób z jednej instytucji, oni przejęli inicjatywę i właściwie całe szkolenie skupiło się na nich”).

#### Wnioski:

O ile dobrze oceniono osobowość, styl pracy głównego trenera, problemem okazał się brak umiejętności w zakresie aktywizacji całej grupy uczestników. Osoba prowadząca nie powinna ulegać oddolnym naciskom pewnej podgrupy uczestników, nawet jeśli liczebnościowo podgrupa ta dominuje.

#### **Warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych i dla beneficjentów projektów lotniskowych**

Warsztaty miały formułę seminarium - roboczego spotkania z przedstawicielami KE, ekspertami z inicjatywy JASPERS, przedstawicielami IZ, IP oraz beneficjentami. Była to seria prezentacji z możliwością zadawania pytań, rozwinięcia dyskusji.

W takiej konwencji spotkania trudno mówić o typowej pracy trenerskiej czy umiejętnościach trenerskich (podobnie jak w przypadku wykładu teoretycznego z pomocy publicznej). Forma prezentacji i naturalnie przewijających się dyskusji była zadowalająca. Wartością dla uczestników seminarium była przede wszystkim możliwość wysłuchania i zadania pytań wysokim rangą ekspertom i ten cel uznali za osiągnięty. Można zatem sądzić, że poziom przygotowania prelegentów i ich gotowość do interakcji ze słuchaczami były na właściwym poziomie. □

*„To było raczej seminarium niż szkolenie [projekty drogowe]”.*

*„To też było seminarium, miało formę ciągu prezentacji i dyskusji [projekty lotniskowe]”.*



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

56

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



### Wnioski:

Kompetencje merytoryczne i proaktywna postawa prelegentów wobec zgłaszanych pytań, wątków do dyskusji były mocną stroną szkoleń z omawianego zakresu.

Nasuwa się jednak pewna refleksja. O ile bowiem forma seminarium jest adekwatna dla uzupełniania wiedzy osób dość dobrze zorientowanych w temacie, w rozwiązywania nurtujących problemów, o tyle ograniczeniem tej metody może być nieco mniejsza skuteczność w zmianie postaw, zwłaszcza beneficjentów (jeśli przyjmujemy, że szkolenie powinno wzmacniać kompetencje, ale też – jeśli jest to wskazane – modyfikować lub modelować postawy w danym zakresie) – „*Celem szkolenia jest zmiana podejścia, np. beneficjentów, a to było seminarium, więc nie do końca to jest to samo*”.

#### **4.2.5 Warunki prowadzenia szkolenia**

Jak się okazuje, oferta szkoleniowa różniła się między sobą pod kątem organizacyjnym. Większość szkoleń realizowała dobre standardy organizacyjne, ale niektóre z nich przygotowane były w niewystarczający sposób.

##### **4.2.5.1. Szkolenia dla przedstawicieli administracji centralnej**

#### **Szkolenia z pomocy publicznej**

Warunki w jakich odbywało się szkolenie oceniono jako mało adekwatne dla tej sytuacji i mało przyjazne. 2-dniowe szkolenie odbywało się w Warszawie, w prywatnej kancelarii, w małym, dusznym pomieszczeniu. Uczestnicy nie mieli swobody poruszania się i komfortu pracy (słuchania, notowania).

Aprobowizacja (ciepły posiłek) była zorganizowana w oddzielnym pomieszczeniu, ale nie stanowiło to większego problemu dla uczestników.

Wszyscy uczestnicy otrzymali na koniec materiały z wygłoszoną prezentacją („*To co było na slajdach*”) oraz płytę z przepisami – postrzegali to jednak jako mało unikalne i mało użyteczne (zwłaszcza osoby bardziej zorientowane w temacie - „*dla mnie nie było to cenne, bo ma dostęp do LEX’a*”).

### Wnioski:

Szkolenie z pomocy publicznej nie zrealizowało podstawowego wymogu odpowiednich warunków szkoleniowych. Brak stworzenia uczestnikom właściwych warunków, w efekcie negatywnie wpływało na recepcję wiedzy. Należy zdecydowanie unikać tak zaproponowanych ofert szkoleniowych.

### **Szkolenia z polityki równych szans**

Szkolenie było zorganizowane w Warszawie, w biurowcu Intraco – w stosunkowo kameralnej sali (nie dość dużej, ale wystarczającej). Apropozycja (catering) była zorganizowana na innym piętrze, ale nie było to uciążliwe dla uczestników.

Na koniec słuchacze otrzymali materiały szkoleniowe – zebrane zagadnienia omawiane w trakcie szkolenia („*Taka książeczka, zaglądam do niej, żeby coś zgłębić*”), a nawet na indywidualne życzenie – materiały dodatkowe, wychodzące poza ramy szkolenia (wysoka użyteczność).

### Wnioski:

Szkolenie zostało przeprowadzone w standardowych warunkach szkoleniowych. Są to warunki konieczne i jednocześnie wystarczające, aby całość procesu szkoleniowego w tym zakresie ocenić pozytywnie. Wartością dodaną była elastyczność – możliwość udostępnienia zainteresowanym uczestnikom dodatkowych materiałów poglądowych.

### **Szkolenia z polityki zrównoważonego rozwoju**

Szkolenie odbyło się w Warszawie, w kompleksie konferencyjno-hotelowym „Rezydencja Belweder-Klonowa”. Warunki prowadzenia szkolenia oceniono pozytywnie, z uwagi na dużą, przestronną salę zajęciową, dobrze zorganizowaną aprowizację w części restauracyjnej. Elementem unikalnym i bardzo pozytywnie przyjętym było wykorzystywanie podczas szkolenia materiałów z recyklingu („*Nie było plastikowych kubków, drukowane materiały były zrobione z przetworzonego materiału*”) – zachowanie spójności tematycznej i konsekwencji w prezentowanej postawie, poglądach.



### Wnioski:

Szkolenie to jest przykładem łączącym standardowe warunki prowadzenia szkolenia z wartością dodaną w postaci inicjatywy własnej osoby prowadzącej (utrzymanie określonej, w tym przypadku pro-ekologicznej konwencji szkolenia). W efekcie buduje to bardzo pozytywny wizerunek całego procesu szkoleniowego i pozostaje w pamięci uczestników (zwykle biorą oni udział w wielu różnych szkoleniach, po czasie zacierają się w pamięci różnice między szkoleniami, a w tym przypadku szkolenie to zyskało cechę unikalną).

#### **4.2.5.2. Szkolenia dla przedstawicieli beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych oraz pracowników systemu zaangażowanych w realizację NSRO**

##### **Szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych.**

Oceniane szkolenie (2-dniowe) odbyło się w Warszawie<sup>3</sup>, w siedzibie firmy szkoleniowej. Prowadzone było w dość małej salce wykładowej, z ciasno ustawionymi w rzędach ławkami – w praktyce utrudniało to komunikację po sali. Pomieszczenie nie było klimatyzowane, co dodatkowo utrudniało przebieg zajęć w okresie letnim (szkolenie odbywało się w lipcu).

Negatywnym elementem było zbyt duże zróżnicowanie kompetencji uczestników szkolenia („*Jedni nie mieli zielonego pojęcia, inni wchodzili na taki poziom dyskusji z panem, że nie wiadomo o czym to było*”) – w efekcie grupa była niespójna pod względem potrzeb, oczekiwań i zadowolenia ze szkolenia.



### Wnioski:

Mimo, iż szkolenie zostało zorganizowane w firmie szkoleniowej, warunki generalnie były niesprzyjające efektywnej pracy i recepcji wiedzy. Jeśli firma szkoleniowa nie jest w stanie zaoferować właściwych warunków we własnej siedzibie, należy skorzystać z oferty zewnętrznej. Podobnie jak w przypadku innych szkoleń (np. szkolenia z pomocy publicznej), negatywny odbiór warunków organizacyjnych rzutuje na całościową ocenę procesu szkoleniowego.

<sup>3</sup> Ponadto szkolenie odbyło się w następujących miastach: Gdynia, Gdańsk, Wrocław, Kraków, Poznań, Lublin, Rzeszów,



### **Szkolenia z zakresu sporządzania studium wykonalności.**

Oceniane szkolenie odbyło się w Krakowie w siedzibie firmy szkoleniowej. Warunki szkoleniowe były dość dobrze przygotowane. Szkolenie odbywało się w kameralnych grupach (kilkuosobowych), w niedużym pomieszczeniu, ale wystarczającym dla tej liczby osób. Zaletą było zagwarantowanie uczestnikom dostępu do komputerów w celu wykonywania poszczególnych działań (wyliczenia wskaźników).

Apropozycja była na umiarkowanym poziomie, gorzej natomiast oceniono bazę noclegową (hotel 3-gwiazdkowy, ale przestarzały, mało atrakcyjny dla uczestników).

#### Wnioski:

Szkolenie to spełniło dobre standardy organizacji szkolenia w siedzibie firmy szkoleniowej, dostosowania ich do liczby uczestników i specyfiki tematu (udostępnienie sprzętu). Kwestia noclegu o ile nie narusza standardów, o tyle nie jest istotnym problemem (bardziej atrakcyjna baza noclegowa może być wartością dodaną, nie rzutuje jednak na całościowy obraz szkolenia tak bardzo jak warunki jego prowadzenia).

### **Szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko.**

Oceniane szkolenie było zorganizowane w Warszawie<sup>4</sup>, w hotelu Gromada i trwało 2 dni. Miało formę wykładu z częścią typowo dyskusyjną i ćwiczeniową (niestety w znacznej mierze skierowaną do uczestników, którzy swoim zachowaniem, aktywnością, zadawanymi pytaniami zdominowali szkolenie). Warunki oceniono jako standardowe, w niczym nie wyróżniające się od innych „typowych szkoleń”, a przynajmniej uczestnicy nie byli w stanie przywołać żadnych specyficznych cech czy zdarzeń. □

<sup>4</sup> Ponadto szkolenie odbyło się w następujących miastach: Rzeszów, Łódź, Kraków, Sopot, Wrocław, Białystok, Poznań.



### **Warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych i dla beneficjentów projektów lotniskowych**

Warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych miały miejsce w Warszawie, w MDM, a dla beneficjentów projektów lotniskowych miały miejsce w Warszawie, w Business Centre Club. Były dobrze zorganizowane – spełniały wymagane standardy takiego spotkania: odpowiednio duża sala dla kilkudziesięciu uczestników, z odpowiednią aprowizacją.

#### **4.2.6 Ocena przydatności szkoleń**

Na ogólną ocenę użyteczności szkoleń miał wpływ zarówno jego poziom merytoryczny (obserwowalny, a nie deklarowany w programie szkolenia) jak również wrażenie wyniesione na temat osoby/ osób prowadzących. Nie bez znaczenia była także ocena formy szkolenia – jak wspomniano wcześniej, niektóre sposoby przekazywania wiedzy były w różnym stopniu adekwatne dla danego tematu lub atrakcyjne dla uczestników, a w efekcie w różnym stopniu efektywne.

Odmienne także respondenci definiowali użyteczność szkoleń - dla niektórych osób szkolenia miały znaczną wartość w indywidualnym znaczeniu (poszerzyły świadomość pewnych zagadnień, wpisały się z zakres ich samorealizacji), a mniej w znaczeniu zawodowym; dla innych zaś miały znaczenie wyłącznie zawodowe (w mniejszym lub większym stopniu osiągnięte).

##### **4.2.6.1. Szkolenia dla przedstawicieli administracji centralnej**

Spośród trzech ocenianych szkoleń dla tej grupy docelowej najlepiej postrzegane pod kątem użyteczności były szkolenia z zakresu:

- Polityki zrównoważonego rozwoju:
  - Szczególnie wysoka użyteczność wśród osób początkujących w temacie (poszerzenie horyzontów wiedzy, zwiększenie świadomości proekologicznej) – *„Dla mnie był to kompletnie nowy temat, byłem zadowolony”* – niekoniecznie w znaczeniu ściśle zawodowym, ale ogólnorozwojowym.
  - Umiarkowana użyteczność wśród osób zapoznanych z tematem, oczekujących bardziej konkretnych odpowiedzi na własne pytania (*„Nic*



*takiego się nie dowiedziałem, trochę się już w tym orientuję, ale warto ten temat przybliżyć*) – niedostateczna przydatność w pracy zawodowej.

- Polityki równych szans:
  - Bardzo duża użyteczność w bardziej ogólnej, indywidualnej perspektywie (bardziej wiedza dla siebie) – weryfikacja pewnych poglądów, stereotypów.
  - Nieco mniejsza przydatność zawodowa – stopień tej przydatności jest uzależniony od programu operacyjnego jaki się konsultuje/ wdraża. W przypadku respondentów w badaniu była ona znikoma, ale nie znamy opinii innych osób, np. z Programu Operacyjnego „Kapitał ludzki”, w którym przewiduje się dużą użyteczność takiego szkolenia.  
*„To jest bardziej użyteczne w projektach miękkich, realizowanych w PO 'Kapitał ludzki', a w moim PO 'Infrastruktura i Środowisko' to zastosowanie jest raczej niewielkie”.*

Specyfiką w/w szkoleń (w porównaniu do szkolenia z zakresu pomocy publicznej) jest bardziej uniwersalna tematyka, jakiej dotyczą – bardziej społeczna, bliska codziennym doświadczeniom wielu osób niż typowo teoretyczna, zawodowa jakim jest tematyka pomocy publicznej. Specyfika ta pozytywnie wpływa na motywację do szkolenia i asymilację przekazywanej wiedzy.

Relatywnie najgorzej oceniono szkolenie z zakresu pomocy publicznej, głównie z uwagi na formę szkolenia, warunki prowadzenia szkolenia oraz brak dostosowania programu szkolenia do kompetencji i potrzeb poznawczych słuchaczy – w efekcie szkolenie postrzegano jako najmniej użyteczne (powodem uczestnictwa była chęć zadania bardzo konkretnych pytań odnośnie problemów spotykanych pracy w zakresie orzecznictwa – w praktyce przekazano ogólną wiedzę, a na koniec zabrakło możliwości zadania pytań osobie prowadzącej, najbardziej kompetentnej).

W porównaniu do dwu pozostałych szkoleń, temat pomocy publicznej jest najbardziej trudny (najmniej wdzięczny) dla prowadzenia atrakcyjnego szkolenia. Można jednak wzmocnić jego użyteczność poprzez sprofilowanie zagadnień do potrzeb poszczególnych grup uczestników.



#### 4.2.6.2. Szkolenia dla przedstawicieli beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych oraz pracowników systemu zaangażowanych w realizację NSRO

Spośród pięciu ocenianych szkoleń dla tej grupy docelowej najlepiej postrzegane pod kątem atrakcyjności i użyteczności były warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych i lotniskowych, z uwagi na atrakcyjną formułę seminarium, adekwatny poziom merytorycznym wystąpień, możliwość kontaktu z ekspertami w dziedzinie, którzy dobrze zaspokajali poznawcze potrzeby słuchaczy („*Poszedłem się dowiedzieć i się dowiedziałem!*”).

Postrzeżenie użyteczności pozostałych szkoleń nie było tak jednoznaczne:

- Szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych – ocenione jako umiarkowanie użyteczne:
  - dobre przeszkolenie z formuły umowy FIDIC – wysoka przydatność w pracy osoby zajmującej się przygotowaniem i weryfikacją takich umów,
  - brak odniesień do PZP - brak wzmocnienia kompetencji pracowników w tym zakresie (mających już dobrą podstawę w obszarze FIDIC, ale poszukujących poszerzenia kompetencji w zakresie PZP).
- Szkolenie z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko:
  - ocenione jako umiarkowanie użyteczne - w zależności od wyjściowej wiedzy uczestników: im bardziej zaawansowana wiedza uczestników tym ocena przydatności w pracy zawodowej bardziej negatywna, obecne nawet poczucie nieprawdziwości przekazywanych informacji,
  - w ogólnej ocenie użyteczność dodatkowo osłabiona zawężeniem uwagi i zainteresowania osoby prowadzącej tylko do dominującej podgrupy słuchaczy (błąd trenera).
- Szkolenie z zakresu sporządzania studium wykonalności – postrzegane jako raczej mało użyteczne w wykonywanej pracy, z uwagi na brak zoptymalizowania poziomu merytorycznego: przekazywanie zbyt ogólnej wiedzy, nie wnoszącej nic nowego dla uczestników lub zbyt specjalistycznej – zawężonej do matematycznych wyliczeń, bez



komentarza odnośnie interpretacji tych wskaźników, co było głównym oczekiwaniem uczestników.

#### 4.2.7 Alternatywne formy wsparcia dla uczestników badania

W badaniu zaobserwowano różnice pomiędzy obiema grupami docelowymi:

- Przedstawiciele administracji centralnej – wykazywali się większą wiedzą w obszarach, w których na co dzień zawodowo pracują. Wielu z nich reprezentowało: działy zajmujące się promocją programów operacyjnych (nastawieni byli na poszukiwanie bardzo szerokiego spektrum informacji), departamenty zajmujące się przygotowaniem dokumentacji konkursowej, ewaluacją projektów lub funkcje konsultacyjne/ wspierające wdrażanie dużych projektów z różnych sektorów (np. współpraca z JASPERS), kierownicze, nadzorujące wobec beneficjentów lub instytucji pośredniczących. Stąd ich kompetencje były dość wysokie, a co za tym idzie bardziej wyrafinowane potrzeby poznawcze. Poza ofertą szkoleniową postulowali wiele innych form wspierania ich kompetencji.
- Przedstawiciele beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych oraz pracowników systemu zaangażowanych w realizację NSRO – wg. deklaracji, w codziennej pracy sprawowali częściej funkcje operacyjne (w pozyskiwaniu dofinansowań dla swojej instytucji, w zarządzaniu regionalnymi programami operacyjnymi – w tym tzw. opiekunowie projektów, w kontroli projektów finansowych), reprezentowali bardzo zróżnicowane sektory, zakresy działalności, stąd ich potrzeby informacyjne były nieco bardziej zróżnicowane niż w pierwszej grupie badanej. W większym stopniu wyrażali zapotrzebowanie na bardzo konkretne, specjalistyczne szkolenia, a w nieco mniejszym na dodatkowe, bardziej uniwersalne formy wsparcia.

Pomimo ambiwalentnej oceny części szkoleń (ich użyteczności), większość uczestników badania, a zwłaszcza przedstawiciele beneficjentów projektów kluczowych, opowiedziała się za kontynuacją oferty szkoleniowej. Jest to nadal najbardziej dla nich dostępna forma pozyskiwania wiedzy od specjalistów, zwłaszcza, że w większości przypadków pozwala na interaktywność (dyskusję, wymianę poglądów, rozwikłanie wątpliwości).



„Warto rozwijać szkolenia, zwłaszcza w pierwszej fazie naszych okresów programowania (...) w kolejnych latach, etapach powinno to być bardziej profilowane” – przedstawiciel administracji centralnej.

„Szkolenia są niezbędne.” – przedstawiciel beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych.

Częściowo zapotrzebowanie szkoleniowe pokrywa się w obu grupach badanych (np. w zakresie pomocy publicznej, prawa zamówień publicznych). Poniżej znajduje się lista oczekiwanych tematów szkoleniowych w obu grupach.

Zapotrzebowanie na tematykę szkoleń **wśród kadry administracji centralnej** dotyczy większego wyspecjalizowania następujących kursów:

- „Przygotowanie sprawozdań z realizacji pomocy publicznej” (uszczegółowienie szkoleń z „Pomocy publicznej”).
- Szkolenie ze zrównoważonego rozwoju.
- Szkolenia z przepisów Prawa Zamówień Publicznych (w kontekście procedur FIDIC, ale nie tylko).
- Szkolenia z księgowości/ rachunkowości w kontekście rozliczania projektów (są to praktyczne, często problematyczne aspekty pracy z oceną/ wdrażaniem projektów unijnych).
- Szkolenia ze stosunkowo nowych zjawisk/ tematów w społeczeństwie, gospodarce, np. „Społeczeństwo informacyjne” – wpływ nowych zjawisk na regulacje prawne, na ich interpretację.



Zapotrzebowanie na tematykę szkoleń **wśród beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych i pracowników systemu zaangażowanych w realizację NSRO** dotyczy następujących obszarów:

- „Interpretacja wyników (wskaźników) w studium wykonalności” (uszczegółowienie szkolenia ze „Studium wykonalności projektów”).
- „Pisanie raportów odnośnie oddziaływań inwestycji na środowisko” (uszczegółowienie szkolenia z „Raportów oddziaływania projektów na środowisko”).



- Szkolenia z przepisów Prawa Zamówień Publicznych (w kontekście procedur FIDIC, ale nie tylko).
- Szkolenia z pomocy publicznej (np. wyliczanie pomocy publicznej, sprawozdania, kontrola).

Ogólne oczekiwania uczestników badania i konkluzje dotyczące rozwijania oferty szkoleniowej:  
Większe sprofilowanie szkoleń z pomocy publicznej – dostosowanie programu szkoleniowego do poziomu wiedzy uczestników i specyfiki sektora, w jakim pracują.

- Przygotowywanie szkoleń względnie homogenicznych tematycznie i spójnych pod względem audytorium - łączone/ pokrewne tematy, podobieństwo sektorów (np. wyspecjalizowane szkolenia z wytycznych odnośnie ochrony środowiska w połączeniu z regulacjami obowiązującymi firmy budowlane).
- Duże zapotrzebowanie na szkolenia o bardziej warsztatowym charakterze, prowadzone przez praktyków (mniej teoretycznych wykładów, a raczej forma ćwiczeniowa – studia przypadków, konwersatorium).
- Bardziej rozwinięta obsługa poszkoleniowa przez zespół trenerski. W praktyce powinna być to możliwość konsultacji z prowadzącymi np. przez okres 2 tygodni od czasu zakończenia szkolenia.

□



Dodatkowe, uzupełniające formy wsparcia kompetencji uczestników (postulowane w zdecydowanej większości przez kadrę administracji centralnej) badania to:

- Doradztwo ze strony ekspertów (panel ekspertów, objętych umową ramową – np. roczną) – zwłaszcza w doradztwie prawnym, rachunkowym (są to obecnie najbardziej problematyczne aspekty dla uczestników badania).
- Tworzenie bardziej lub mniej formalnych informacyjnych grup roboczych (złożonych z przedstawicieli instytucji zarządzających, pośredniczących – wszystkich osób, które zajmują się danym tematem/ programem), mających na celu rozwiązywanie/ dyskusowanie pojawiających się bieżących problemów dzięki wymianie doświadczeń i wiedzy. Nawiązywanie bardziej nieformalnych kontaktów między pracownikami poszczególnych instytucji zwiększa efektywność współpracy.
  - Beneficjenci dodatkowo podkreślają użyteczność roboczych kontaktów (e-mail, telefon bezpośredni) z „opiekunami projektów” (w IP lub IZ) – celem rozwikłania wątpliwości, szczegółowych pytań, które pojawiają się ze strony beneficjentów.
  - Seminaria – polegające na praktycznej pracy nad problemami, wymianie doświadczeń, nawiązywaniu bardziej nieformalnych relacji na nieco innym szczeblu niż w/w grupy robocze. Powinna to być kontynuacja dostępnych już rozwiązań (jak w przypadku szkoleń/ seminariów dla beneficjentów projektów drogowych i lotniskowych), polegająca na spotkaniach przedstawicieli wszystkich zainteresowanych stron: Komisji Europejskiej, IZ, IP i beneficjentów.
- Ponadinstytucjonalne instrumenty wykorzystujące internet - np. forum internetowe/ „skrzynka pomysłów”/ baza wiedzy – osoby zainteresowane mające swój login, hasło dostępu mogą zgłaszać bieżące problemy, pytania, ale także umieszczać własne porady i odpowiedzi, oparte na doświadczeniu jakie posiadają. Jest to forma uzupełniająca idee „informacyjnych grup roboczych” – dodatkowy kanał komunikacji, poza spotkaniami bezpośrednimi.
- Wizyty studyjne – wyjazdy pracowników IZ, IP do innych państw - do podobnych instytucji, celem wymiany poglądów, obserwacji wykorzystywanych narzędzi/ procedur i ich efektów. Wyjazdy takie mogą być organizowane przez departamenty ds. współpracy międzynarodowej w ministerstwach – najbardziej naturalny adresat takiej sugestii.



- Tradycyjne opracowania, poradniki – uzupełniające aktualnie dostępne opracowania. Powinny być one bardziej szczegółowe, sprofilowane do danego programu i sektora.
- W sytuacji korzystania z outsourcingu kontroli projektów podmiotom zewnętrznym oczekuje się większego sformalizowanie procedur tych zleceń. W praktyce, późniejsze odwoływania się do tej kontroli powinny formalnie być kierowane do firmy, która przeprowadziła kontrolę (sformalizowanie obsługi po-kontrolnej) → postulat przedstawicieli beneficjentów projektów kluczowych.



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

68

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



## 5. WNIOSKI

Analiza wyników badania (zarówno części ilościowej, jak i jakościowej) pokazała, że w przypadku wielu szkoleń zabrakło adekwatnej kwalifikacji uczestników do szkolenia (zabrakło diagnozy potrzeb informacyjnych i/lub oceny poziomu zaawansowania słuchaczy w danym temacie). W rezultacie w szkoleniach często brało udział zbyt zróżnicowane audytorium (stopniem zaawansowania wiedzy, specyfiką obsługiwaną działalnością, potrzebami poznawczymi), co obniżało postrzeganą, ogólną przydatność szkoleń (nawet pomimo dobrego poziomu merytorycznego i kompetencji trenera).

Uczestnicy szkoleń są zadowoleni z otrzymanych materiałów szkoleniowych. We wszystkich czterech kategoriach tj. pod względem zawartości merytorycznej, atrakcyjności wizualnej, przydatności w pracy oraz dostępności przyznali oceny dobre. Jednak oczekiwania uczestników szkolenia nt. polityki zrównoważonego rozwoju oraz warsztatów dla beneficjentów projektów lotniskowych pod względem przydatności materiałów szkoleniowych w pracy nie zostały zaspokojone.

Spśród szkoleń dla pracowników administracji centralnej:

- Najbardziej cenione i użyteczne okazało się szkolenie z polityki zrównoważonego rozwoju:
  - Bardzo dobrze merytorycznie przygotowane i sugestywnie poprowadzone.
  - Nieco bardziej użyteczne dla osób mniej zaawansowanych w temacie (użyteczność ogólnorozwojowa, mniej związana z pracą zawodową), nieco mniej przydatne zawodowo dla osób zaawansowanych w temacie.
  - Zrealizowane w adekwatnych warunkach szkoleniowych.
- Dość dobrą opinią cieszyło się także szkolenie z polityki równych szans:
  - Atrakcyjna, interaktywna forma prowadzenia szkolenia przez trenera o wyrazistej osobowości, charyzmie – przekonującego w swojej roli.
  - Większa użyteczność szkolenia „dla siebie” niż dla celów zawodowych.



- Poziom merytoryczny zawężony do kwestii równouprawnienia płci i nieco feminizujący (pozostawił niedosyt wśród niektórych osób, zwłaszcza mężczyzn).
- Najmniej przychylnie i najmniej użytecznie postrzegano szkolenie z zakresu pomocy publicznej:
  - Mało atrakcyjna, nieadekwatna forma szkolenia i brak dobrych warunków szkoleniowych – brak zaangażowania uczestników, obniżona motywacja do pracy i recepcji wiedzy.
  - Niedostosowanie zakresu tematycznego do poziomu wiedzy i oczekiwań uczestników (zbyt zróżnicowanie audytorium) oraz brak wartości dodanej szkolenia (bazowanie na przepisach ustawy, dostępnych na co dzień pracownikom – uczestnikom szkolenia).
  - Szkolenie to wymaga najwięcej modyfikacji na każdym wymiarze oceny szkoleń: opracowanie programu szkoleniowego, warunki prowadzenia szkolenia oraz kompetencje trenerskie.

Wśród szkoleń dla przedstawicieli beneficjentów indywidualnych projektów kluczowych oraz pracowników systemu NSRO:

- Najbardziej pozytywnie oceniono warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych oraz lotniskowych<sup>5</sup>:
  - Dobre warunki organizacyjne oraz ciekawa i użyteczna formuła seminarium (wzmacnia motywację do udziału w szkoleniu) – jest bardziej przydatna w rozwiązywaniu konkretnych wątpliwości uczestników o pewnym poziomie wiedzy niż w modelowaniu/ modyfikowaniu postaw (np. beneficjentów wobec projektów unijnych).
  - Przekonujący prelegenci (eksperti) – możliwość uzyskania cennej wiedzy „z pierwszej ręki”, zaspokojenie większości potrzeb poznawczych uczestników.
- Umiarkowanie oceniono szkolenie z procedur FIDIC oraz szkolenie z raportów o oddziaływaniu projektu na środowisko:

<sup>5</sup> Wyniki badania ilościowego pokazują przewagę warsztatów dla beneficjentów projektów drogowych nad tymi dla beneficjentów projektów lotniskowych (szczególnie w przypadku ogólnej oceny tych szkoleń oraz oceny przydatności w wykonywaniu obowiązków służbowych).



- W szkoleniu z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych:
  - Dobra ocena poziomu merytorycznego oraz zdolności trenerskich tylko w zakresie FIDIC (duża użyteczność w pracy dla osób początkujących w temacie FIDIC, pracujących z tego typu umowami), a gorzej – w odniesieniu do prawa zamówień publicznych (niedostateczne opracowanie PZP – brak użyteczności dla osób zaznajomionych z tematem FIDIC, a poszukujących wiedzy o powiązaniu z PZP).
  - Niesprzyjające warunki szkoleniowe.
- W szkoleniu z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko:
  - Słabe dostosowanie programu merytorycznego do wiedzy wyjściowej uczestników (odmienna ocena użyteczności w zależności od zaawansowania w temacie).
  - Dobre warunki szkoleniowe, ale nie dość skuteczna praca trenera (skupienie uwagi na dominującej podgrupie słuchaczy).
- Dość negatywnie postrzegano szkolenie z zakresu sporządzania studium wykonalności:
  - Niska użyteczność w wykonywanej pracy (przekazywanie bardzo ogólnej, mało użytecznej wiedzy lub zbyt szczegółowej, matematycznej, bez odniesień do interpretacji tych wyliczeń).
  - Raczej niskie umiejętności trenerskie osób prowadzących, brak wyraźnej pracy z grupą.
  - Dobre warunki szkoleniowe.



Najczęściej wymienianymi mankamentami szkoleń było niesprofilowanie tematyki pod kątem danej instytucji/ sektora, brak przykładów z praktyki i ćwiczeń, niekontrolowanie doboru uczestników, nieodpowiednie warunki szkolenia.

Mimo uwag krytycznych, szkolenia są nadal cenioną i oczekiwaną formą wsparcia dla uczestników badania (wyniki badania jakościowego pokazują, iż ważniejszą ich grupą docelową powinni być beneficjenci indywidualnych projektów kluczowych oraz pracownicy systemu zaangażowani w



realizację NSRO) i warto udoskonalać ten obszar. Oczekuje się rozwijania także obsługi poszkoleniowej – możliwości skorzystania z konsultacji osób prowadzących szkolenie. Bardzo ciekawą formułą są seminaria jako dodatkowa formuła szkoleniowa (adresowane jednak do osób bardziej zaawansowanych w temacie).

Można także wskazać alternatywne lub uzupełniające formy wspierania, rozwijania kompetencji zawodowych w kontekście pracy nad oceną, kontrolą i wdrażaniem projektów unijnych (postulowane głównie przez kadrę centralną). Do tych form w szczególności należą:

- Tworzenie bardziej lub mniej formalnych informacyjnych grup roboczych (złożonych z przedstawicieli IZ, IP – wszystkich osób, które zajmują się danym tematem/ programem).
- Doradztwo ze strony ekspertów (panel ekspertów, objętych umową czasową/ ramową) w zakresie bieżących wątpliwości.
- Ponadinstytucjonalne instrumenty wykorzystujące internet - np. forum internetowe/ baza wiedzy odnośnie spotykanych w pracy nad oceną/ wdrażaniem projektów problemów i rozwiązań.
- Wizyty studyjne – wyjazdy pracowników IZ, IP do innych państw - do analogicznych instytucji weryfikujących lub wdrażających projekty (ten postulat z badania jakościowego nie uzyskał większego poparcia w badaniu ilościowym).

□



**POMOC TECHNICZNA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

72

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



## 6. ZAŁĄCZNIK

### Ogólna ocena szkoleń (technika zdań niedokończonych)

#### 1) Szkolenia dla przedstawicieli administracji centralnej

<i>Tytuł szkolenia</i>	<i>Moje główne odczucia względem szkolenia to...</i>	<i>Najbardziej podobało mi się...</i>	<i>Najmniej podobało mi się...</i>
<b>Pomoc publiczna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nudne, przegadane.</li> <li>•Nie spełniło moich oczekiwań.</li> <li>•Zbyt dużo teorii, przepisów skopiowanych na slajdy, zbyt mało przykładów praktycznych.</li> <li>•Szkolenie bardzo potrzebne w pracy, niestety zbyt ogólne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lokalizacja.</li> <li>•Brak pozytywnych odczuć.</li> <li>•Możliwość zadawania pytań oraz odnoszenie się do nich przez prowadzącego.</li> <li>•Małe grupy, doświadczony prowadzący.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mała sala, sposób przekazywania informacji.</li> <li>•Forma prowadzenia szkolenia, brak warunków szkoleniowych (mała sala, duszno).</li> <li>•Ogólna teoria oparta na czytaniu przepisów.</li> <li>•Różnorodna grupa o innych oczekiwaniach.</li> <li>•Zbyt ogólny charakter szkolenia, niesprofilowane grupy.</li> </ul>
<b>Polityka równych szans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zawężony zakres tematu – tylko w odniesieniu do kobiet i mężczyzn.</li> <li>•Pozytywne zaskoczenie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Forma szkolenia – mała grupa, możliwość dyskusji.</li> <li>•Forma prowadzenia szkolenia: warsztaty + wykład, omawianie case'ów (nieprawidłowości w projektach, na co zwracać uwagę), niekonwencjonalne pomysły na pokazanie pewnych kwestii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nadmierna próba ideologizowania tematu/feminizm.</li> </ul>
<b>Polityka zrównoważonego rozwoju</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zaciekawienie, poruszenie i niedosyt.</li> <li>•Bardzo interesujące szkolenie, wyjaśniające całą (większość) problematykę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Treści przekazywane przez prowadzącego, ciekawostki, dane liczbowe, obrazowe prezentacje, to, że dostałam materiał, który nie był przewidziany.</li> <li>•Forma szkolenia (luźne, bezpośrednie podejście prowadzącej, przykłady, formy gry, ocena artykułów).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ludzie wychodzili – uczestnicy szkolenia nie byli obecni do końca.</li> <li>•Trwało tak krótko (2 dni), a można by się bardziej wgłębić (np. w programy infrastrukturalne – twarde).</li> </ul>



## 2) Szkolenia dla przedstawicieli beneficjentów kluczowych oraz pracowników systemu NSRO

<i>Tytuł szkolenia</i>	<i>Moje główne odczucia względem szkolenia to...</i>	<i>Najbardziej podobało mi się...</i>	<i>Najmniej podobało mi się...</i>
<b>Szkolenia z zakresu stosowania procedur FIDIC w inwestycjach realizowanych w trybie przepisów ustawy - Prawo zamówień publicznych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostosowanie zakresu i tematyki do umiejętności prowadzącego, grupa docelowa bardzo zróżnicowana.</li> <li>• Pozytywne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzący posiadał bardzo dużą wiedzę i doświadczenie w swojej branży.</li> <li>• Omówienie warunków kontraktowych FIDIC'a ze wskazaniem praw i obowiązków zamawiającego (tj. beneficjenta) oraz wykonawcy i inspektora nadzoru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzący uciekał od odpowiedzi na pytania, które dotyczyły tematu i zakresu szkolenia, a nie znajdowały się w kręgu jego zainteresowań i pracy.</li> <li>• Zbyt mało było odniesień zapisów umowy o roboty budowlane zawieranej w formule FIDIC do ustawy Prawa Zamówień Publicznych.</li> <li>• Uczestnicy nie otrzymali podręcznika FIDIC.</li> </ul>
<b>Szkolenia z zakresu sporządzania studium wykonalności</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt odległy temat, żeby to ocenić (prawnik).</li> <li>• Szkolący chciał przekazać to co wiedział (wiedza), a nie to czego oczekują słuchacze.</li> <li>• Obie osoby prowadzące nie skoordynowały programu szkolenie między sobą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalizacja szkolenia.</li> <li>• Materiały szkoleniowe.</li> <li>• Zwrócenie uwagi na wagę i konieczność wyliczeń wskaźników w SW.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupienie się wykładowcy na kwestii oczyszczalni ścieków.</li> <li>• Zbyt szczegółowe skoncentrowanie się na wyliczeniach matematycznych.</li> <li>• Średnie umiejętności dydaktyczne prowadzących.</li> </ul>
<b>Szkolenia z zakresu sporządzania raportów o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt krótkie na omówienie całego zagadnienia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwiązywanie, prowadzenie zajęć praktycznych – ćwiczenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentrowanie głównego wątku na jednej grupie uczestników i odnoszenie się tylko do ich problemów.</li> </ul>
<b>Warsztaty dla beneficjentów projektów drogowych.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadomość, że beneficjenci nadal nie rozumieją wagi sprawy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział przedstawicieli KE i możliwość dyskusji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt szeroki zakres, zbyt wiele prezentacji.</li> </ul>
<b>Warsztaty dla beneficjentów projektów lotniskowych.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadomość zdobycia wiedzy, która może się okazać przydatna w pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tematyka szkolenia, lokalizacja, zróżnicowanie prelegentów, także z zagranicy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niektóre tematy, prezentacje zostały przedstawione w sposób niejasny.</li> </ul>

