

ZARZĄDZANIE LOGISTYKĄ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

pod redakcją naukową

Dominika Hryskiewicza

Marcina Płotka

Szczytno 2016

Recenzent

prof. dr hab. Josef Reitšpis

Redakcja Wydawcy

Agnieszka Kamińska

Beata Miszczuk

Piotr Cyrek

Projekt okładki

Agnieszka Kamińska



© Wszelkie prawa zastrzeżone — Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie

ISBN 978-83-7462-518-0

e-ISBN 978-83-7462-519-7

Skład, druk i oprawa:

Dział Wydawnictw i Poligrafii

Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie

12-100 Szczytno, ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 111

tel. 89 621 54 10, fax 89 621 54 48

e-mail: wwip@wspol.edu.pl

Objętość: 11,76 ark. wyd.

Spis treści

Wstęp	7
<i>Ewa Kuczyńska</i>	
Organizacja komórek zajmujących się pozyskiwaniem środków pomocowych w Policji na potrzeby bezpieczeństwa	9
<i>Dominik Hryszkiewicz, Zbigniew Kaczorowski</i>	
Dydaktyka zadaniowa w Policji — ewolucja czy rewolucja?	33
<i>Marcin Płotek</i>	
Wybrane problemy logistyczne Sądu Apelacyjnego i Okręgowego w Olsztynie	45
<i>Beata Piasny</i>	
Zarządzanie ryzykiem w organizacjach publicznych — identyfikacja ryzyka	59
<i>Jacek Krysiak</i>	
Motywowanie i karanie pracowników	73
<i>Monika Porwisz</i>	
Synergia działań prawnych i organizacyjnych jako mechanizm zwalczania korupcji urzędniczej	89
<i>Izabela Wiciak, Beata A. Basińska</i>	
Wynagrodzenie i wymagania organizacyjne w ocenie policjantów logistyki	109
<i>Marcin Misiewicz</i>	
Zarządzanie jakością w Policji	125
<i>Barbara Lubas</i>	
Obszar działań logistycznych w sektorze usług publicznych oraz partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)	143
<i>Marcin Płotek</i>	
Wybrane problemy logistyczne Policji Państwowej	157

Dorota Mocarska

Odpowiedzialność karna funkcjonariuszy Policji w związku z realizacją obowiązków służbowych	183
--	------------

Adam Pietrzkiewicz

Logistyka w funkcjonowaniu, tradycje i współczesność Policji miejscowej — Straży Miejskiej Miasta Krosna	199
---	------------

Monika Dzimińska-Mosio

Odpowiedzialność majątkowa funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa	219
--	------------

Informacje o autorach	235
------------------------------------	------------

Contents

Introduction	7
<i>Ewa Kuczyńska</i>	
Organization of the sections involved in raising funds for Police security sector	9
<i>Dominik Hryszkiewicz, Zbigniew Kaczorowski</i>	
Task-based didactics in the Police — evolution or revolution?	33
<i>Marcin Płotek</i>	
Selected problems of logistics Court of Appeal and the District of Olsztyn	45
<i>Beata Piasny</i>	
Management of risk in public organizations — identification of risk	59
<i>Jacek Krysiak</i>	
Employee motivation and punishment	73
<i>Monika Porwisz</i>	
Synergy legal and organizational activities as a way of combat corruption	89
<i>Izabela Wiciak, Beata A. Basińska</i>	
Salary and organizational demands in the assessment of support (logistics) police officers	109
<i>Marcin Misiewicz</i>	
Quality management in the Police	125
<i>Barbara Lubas</i>	
The logistic activities in the public sector and the public-private partnership (PPP)	143
<i>Marcin Płotek</i>	
Selected problems of logistics State Police	157

Dorota Mocarska

**Criminal liability Police officers in connection
with the implementation duties 183**

Adam Pietrzkiewicz

**Logistics in the operation, tradition and modernity of the local
Police — the Municipal Police of the City of Krosno 199**

Monika Dżimińska-Mosio

Financial liability of the state officials for gross violations of law 219

Information about the authors 235

Wstęp

Kwestią bezdyskusyjną jest, iż właściwe działanie jednostek organizacyjnych w administracji publicznej w dużej mierze zależy od sprawnego i skutecznego działania komórek logistycznych. Jednakże w wielu wypadkach praca osób zatrudnionych w pionach logistycznych jest nie tylko niedoceniana, ale także niedostrzegana przez pozostałych członków organizacji. Nie można zapominać, że to dzięki właściwemu zaplanowaniu i zorganizowaniu oraz kontroli działań związanych z szeroko rozumianą logistyką jest możliwe funkcjonowanie wszelkich organizacji. Bez zapewnienia transportu, niezbędnego sprzętu technicznego, czy obsługi finansowej instytucje publiczne nie są w stanie efektywnie funkcjonować i realizować wyznaczonych im zadań.

W skład Policji obok innych rodzajów służb takich jak: kryminalna, śledcza i prewencyjna wchodzi też służby wspomagające działalność Policji w zakresie organizacyjnym, logistycznym i technicznym. Służby wspomagające zapewniają warunki do odpowiedniego działania, wykonywania obowiązków i zadań służbowych przez wszystkich policjantów.

Właściwa organizacja pracy pionów logistycznych, zwłaszcza w codziennym funkcjonowaniu polskiej Policji, ma bezpośredni wpływ na skuteczność w zapewnieniu bezpieczeństwa i porządku publicznego. Trzeba jednak pamiętać, że działania te prowadzone są w określonych ramach prawnych i związane są z odpowiedzialnością za błędy popełniane przy realizacji tych zadań.

Aby osiągnąć wysoki poziom efektywności działania pionów logistycznych w Policji należy stosować szeroko rozumiane zasady wynikające z nauki o zarządzaniu, które wykorzystywane są w innych instytucjach administracji publicznej. Z drugiej zaś strony specyfika pracy i zadania stawiane funkcjonariuszom wymagają dostosowania się w tym zakresie pionów logistycznych. Muszą one zapewnić niejednokrotnie sprzęt i usługi specjalistyczne wykorzystywane w tej formacji, a tym samym ponoszą odpowiedzialność za prawidłową realizację zadań postawionych przed Policją.

W niniejszej monografii przedstawiamy różne formy działania podejmowane w związku z zarządzaniem logistyką w administracji publicznej. Poruszone zostały problemy związane z szeroko rozumianą logistyką. Praca uzupełniona jest o aspekty prawne odnoszące się do pracowników logistycznych, a także o kwestie związane z zarządzaniem oraz elementy historyczne.

Organizacja komórek zajmujących się pozyskiwaniem środków pomocowych w Policji na potrzeby bezpieczeństwa

Pozyskiwanie dotacji z funduszy pomocowych na realizowany projekt pozwala podnieść jakość świadczonych usług, czy w znaczny sposób zdynamizować rozwój instytucji, jaką jest Policja. Autorka w swoim artykule przedstawia organizację i zadania komórek organizacyjnych funkcjonujących w Policji, zajmujących się pozyskiwaniem środków pomocowych na różne cele w Policji, zarówno inwestycyjne, jak i nieinwestycyjne. Stara się również wskazać nie tylko ich zadania, ale także próbuje wskazać problemy i bariery, jakie napotyka Policja w procesie pozyskiwania funduszy pomocowych.

Słowa kluczowe: środki pomocowe, Policja, bezpieczeństwo, projekt

Obtaining a grant of aid funds for an ongoing project can improve the quality of services provided, or significantly boost the development of the police institution. The author of the article presents the organization and tasks of organizational sections functioning in the Police, which seek for aid funds for various purposes in the Police, both investment and non-investment ones. The author also tries to identify not only their tasks, but also the problems and obstacles faced by the police in the process of obtaining assistance funds.

Keywords: external funds, police, security, project

Policja jest liczną organizacją, posiadającą wiele jednostek i komórek organizacyjnych. Realizuje szereg istotnych zadań związanych z bezpieczeństwem publicznym. Jak wiemy, każda organizacja działa zgodnie z przyjętymi i utrwalonymi w taki, czy inny sposób misją, celami, strategią, strukturą i procedurami działania¹.

¹ B. Wawrzyniak, *Zarządzanie zmianami w organizacji* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2006, s. 496.

Istotne znaczenie dla prawidłowego i efektywnego funkcjonowania każdej jednostki organizacyjnej Policji ma takie kształtowanie stanu i struktury personalnej, które pozwalałoby na realizację jej ustawowych zadań i wynikających z przyjętych przez nią strategii i celów. Każdemu komendantowi, czy to komendy wojewódzkiej, komendy stołecznej, czy komendantowi szkoły powinno zależeć na tym, żeby jednostka, przy pomocy której wykonuje swoje zadania jako organ administracji rządowej, była pozytywnie odbierana nie tylko przez jego przełożonych, ale też przez lokalne społeczeństwo zamieszkujące obszar jej działania. Także każdemu kierownikowi komórki organizacyjnej zależy na poprawnym i efektywnym wykonywaniu powierzonych zadań i obowiązków służbowych przez podległą mu komórkę organizacyjną. Te wszystkie zadania są realizowane przez ludzi, pełniących służbę funkcjonariuszy oraz zatrudnionych w niej pracowników Policji, w tym też przez osoby zatrudnione w komórkach zajmujących się pozyskiwaniem funduszy pomocowych w Policji. Zatem o sukcesie Policji będzie decydować też fakt, czy ludzie w niej pracujący będą chcieli realizować założone cele.

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym, zmiennym i trudno przewidywalnym otoczeniu. Jednym z najważniejszych zadań kierownictwa, w tym kierownictwa Policji staje się zapewnienie bezpiecznej egzystencji i warunków dla przyszłego rozwoju tej instytucji.

Od wielu lat w strukturach jednostek Policji, w tym w Komendzie Głównej Policji, Wyższej Szkole Policji w Szczytnie, szkołach Policji, powołano nowe komórki organizacyjne, wydziały, zespoły, jednoosobowe stanowiska ds. funduszy pomocowych, w ramach których m.in. realizowane są działania związane z programowaniem zadań Policji w ramach programów UE i wdrażania projektów inwestycyjnych, jak i nieinwestycyjnych.

W ramach anonimowych badań ankietowych, przeprowadzonych na potrzeby autorki, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, który został rozesłany elektronicznie do wszystkich komórek organizacyjnych, zajmujących się pozyskiwaniem funduszy pomocowych w Policji, automatycznie spłynęło 37 ankiet, co pozwoliło osiągnąć zwrot ankiet na bardzo wysokim poziomie, zwłaszcza z uwagi na fakt, że zwykle w omawianych komórkach pracuje od 1 do 4 osób w danej jednostce Policji.

Spśród 37 respondentów 65% stanowiły kobiety, a 35% mężczyźni, którzy reprezentowali wybrane jednostki organizacyjne Policji w postaci KGP, KSP, CSP, WSPol oraz KWP z całego kraju. Najliczniejszą grupę stanowiły

osoby w wieku 26–35 lat (24 osoby), 36–45 lat (10 osób), 46–55 lat (2 osoby) i jedna osoba mająca do 25 lat.

Znaczna połowa, bo 73% badanych ma zawartą umowę o pracę na czas nieokreślony, 14% respondentów jest mianowanych na dane stanowisko służbowe (funkcjonariusze Policji), 8% zatrudnionych jest na czas określony, a zaledwie dwie osoby wykonują zadania na podstawie umowy-zlecenia. Żadna z badanych osób nie wykazała, że wykonuje zadań na podstawie umowy o dzieło.

W znacznej mierze osoby zatrudnione w komórkach ds. funduszy pomocowych, zajmują stanowiska korpusu służby cywilnej. Tak odpowiedziało 54% respondentów. Stanowiska cywilne zajmuje 32% badanych, a jedynie 14% stanowiska policyjne.

W Policji, jako organizacji hierarchicznej, obowiązuje podległość służbowa. Przełożonym wszystkich funkcjonariuszy Policji jest komendant główny Policji, natomiast komendant wojewódzki Policji oraz komendant wojewódzki powiatowy (miejski) Policji są przełożonymi policjantów na terenie swojego działania².

Komórki zajmujące się pozyskiwaniem funduszy pomocowych w jednostkach Policji podlegają w znacznej większości (70% badanych) komendantowi danej jednostki, a następnie zastępcy komendanta (16% badanych). 8% badanych respondentów wskazało na inną podległość komórki, w której pracują — podlega ona bezpośrednio naczelnikowi Wydziału Zamówień Publicznych, naczelnikowi Wydziału Komunikacji Społecznej oraz dyrektorowi Biura. Jedynie dwie osoby wskazały na podległość swojej komórki pod wydział finansów.

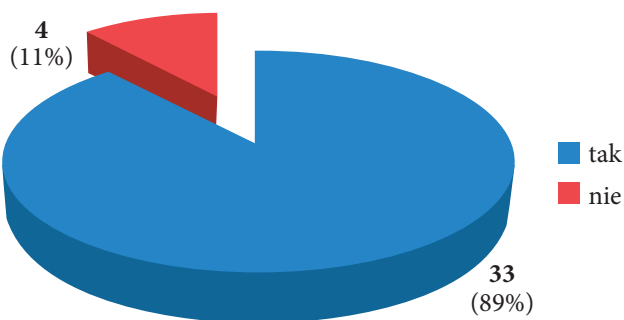
Jak przedstawia się staż pracy osób, które pracują w komórkach zajmujących się pozyskiwaniem funduszy pomocowych? 41% badanych wskazało, że posiada staż pracy w omawianej komórce, mieszczący się w przedziale od 4 do 6 lat. Jest to najliczniejsza grupa spośród badanych respondentów. Druga grupa respondentów — 32% — odpowiedziała, że jej staż wynosi 7–10 lat, zaś 8 osób (22% respondentów ma niewielki staż pracy, wynoszący od 1 roku do 3 lat. Jedynie dwie osoby udzieliły odpowiedzi, że ich staż wynosi ponad 10 lat.

W zdecydowanej większości przypadków, w jednostkach Policji, w których pracują respondenci, istnieje wydzielona komórka zajmująca się pozyskiwaniem funduszy pomocowych w Policji (89% respondentów).

² Ustawa z 6 kwietnia 1990 r. o Policji, tekst jedn. DzU z 2016 r., poz. 1782.

Taka komórka nie została powołana w jednostkach, w których pracuje jedynie 11% badanych. Sytuację tę przedstawia wykres 1.

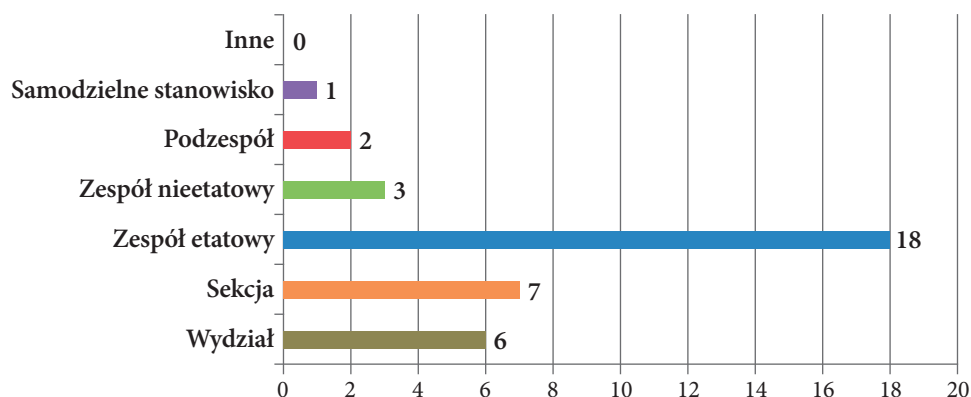
Wykres 1. Czy w Pani/Pana jednostce jest wyodrębniona komórka zajmująca się pozyskiwaniem funduszy pomocowych?



Źródło: opracowanie własne

Wydzielenie komórki, która zajmuje się pozyskaniem środków zewnętrznych, w tym unijnych, wydaje się być optymalnym rozwiązaniem. Jednakże sam fakt jej funkcjonowania w strukturze organizacyjnej Policji nie gwarantuje sukcesu. Kolejny zespół zagadnień stanowiły kwestie organizacyjne i etatowe w komórkach zajmujących się pozyskiwaniem funduszy pomocowych w jednostkach respondentów. W ramach poszczególnych jednostek Policji, pomimo względnie jednorodnego charakteru zadań i obowiązków, przyjęto inne rozwiązania. Poszczególne komórki, niekiedy samodzielni specjaliści, skupieni są w następujących strukturach: podzespół, zespół nieetatowy, sekcja, wydział, zespół etatowy. Prawie połowa respondentów pracuje w etatowych zespołach — 18 odpowiedzi respondentów (wykres 2).

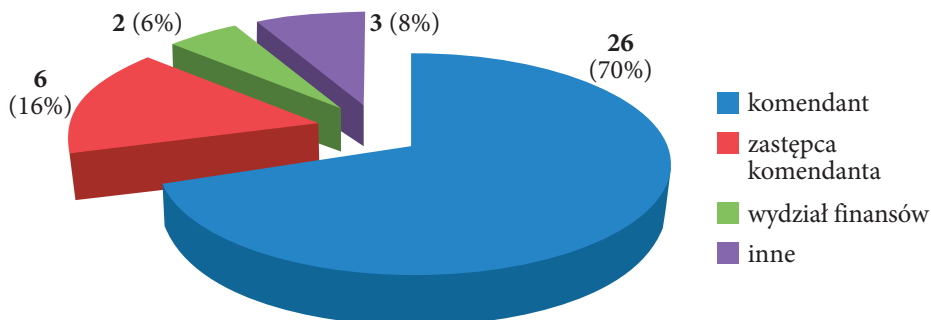
Wykres 2. Jaki jest charakter komórki, w której Pani/Pan pracuje?



Źródło: opracowanie własne

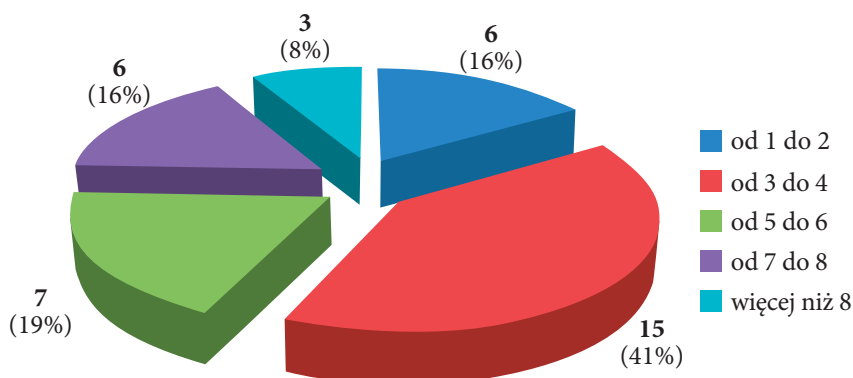
Podległość komórki organizacyjnej zajmującej się pozyskiwaniem funduszy pomocowych w danej jednostce przedstawia wykres 3.

Wykres 3. Jaka jest podległość komórki organizacyjnej, w której Pani/Pan pracuje?



Źródło: opracowanie własne

Wykres 4. Jaki jest stan etatowy komórki zajmującej się pozyskiwaniem funduszy pomocowych w Pani/Pana jednostce?



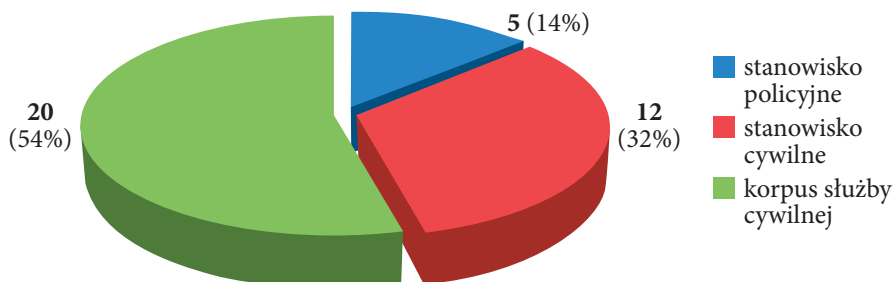
Źródło: opracowanie własne

Kolejna kwestia, to liczba etatów w komórkach, w których zatrudnieni są respondenci. Jak wynika z wykresu 4), zrobionego w oparciu o pozyskane dane z anonimowych ankiet, najczęściej w komórce funkcjonują 3–4 etaty (41% odpowiedzi). Niewiele rzadziej występują komórki mające 5–6 etatów (19% odpowiedzi). Trzecia z kolei grupa respondentów pracuje w komórkach liczących od 7 do 8 osób (16% odpowiedzi) oraz od 1 do 2 osób (16% odpowiedzi). W najbardziej licznych komórkach, liczących więcej niż 8 etatów, pracuje 3 respondenci, co stanowi 8% badanej populacji.

W znacznej mierze osoby zatrudnione w analizowanych komórkach, zajmują stanowiska korpusu służby cywilnej. Tak odpowiedziało 54%

respondentów. Stanowiska cywilne zajmuje 32% badanych, a jedyne 14% stanowiska policyjne (wykres 5).

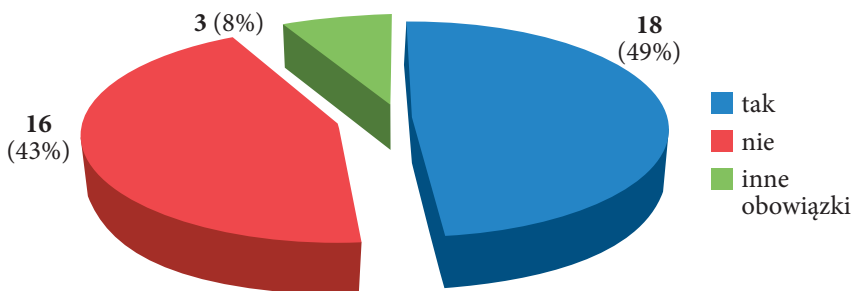
Wykres 5. Jaki jest rodzaj stanowiska, który Pani/Pan zajmuje?



Źródło: opracowanie własne

Respondenci określali także, czy komórka, w której pracują jest przeznaczona tylko i wyłącznie do działań związanych z pozyskiwaniem funduszy pomocowych, czy też wypełnia inne, dodatkowe obowiązki. 49% respondentów pracuje w komórkach, które zajmują się wyłącznie pozyskiwaniem funduszy pomocowych. 8% badanych pracuje w komórkach, które wykonują również inne zadania. Sytuację tę obrazuje wykres 6.

Wykres 6. Czy Pani/Pana zespół zajmuje się wyłącznie pozyskiwaniem funduszy?



Źródło: opracowanie własne

W wyniku wywiadu przeprowadzonego dodatkowo na potrzeby niniejszych badań, z wybranymi 10 osobami, które posiadają wieloletnie doświadczenie z zakresu pozyskiwania funduszy pomocowych w Policji, i których jednostki pozyskały w ostatnim roku najwięcej funduszy, stwierdzono, że do zadań komórek ds. pozyskiwania funduszy pomocowych w Policji należy m.in.:

- pozyskiwanie środków finansowych z funduszy pomocowych oraz współpraca w tym zakresie z organami administracji rządowej i samorządowej;

- opracowywanie — we współpracy z właściwymi komórkami organizacyjnymi komendy i jednostkami organizacyjnymi nadzorowanymi przez komendanta wojewódzkiego Policji — dokumentacji związanej z ubieganiem się o środki finansowe z funduszy pomocowych;
- współpraca z właściwymi komórkami organizacyjnymi komendy i jednostkami organizacyjnymi nadzorowanymi przez komendanta wojewódzkiego Policji zaangażowanymi w proces realizacji projektów finansowanych z funduszy pomocowych;
- identyfikowanie możliwości finansowania zadań komendy z udziałem środków pochodzących z funduszy pomocowych;
- upowszechnianie w komórkach organizacyjnych komendy i jednostkach organizacyjnych garnizonu pomorskiego wiedzy o warunkach uczestnictwa w programach pomocowych;
- prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych dotyczących projektów realizowanych w komendzie;
- sporządzanie dokumentacji sprawozdawczej: rozliczeń finansowych i rzeczowych, wniosków o płatność;
- aktywne poszukiwanie partnerów do współfinansowania projektów Policji;
- koordynowanie realizacji projektów pomiędzy jednostkami Policji a Instytucją Pośredniczącą/Wdrażającą/Zarządzającą.

Zadania komórek ds. funduszy pomocowych są uregulowane w jednostkach Policji przepisami wewnętrznymi odnoszącymi się do struktur organizacyjnych danej jednostki.

Natomiast do najczęstszych zadań, jakimi zajmują się zespoły oprócz pozyskiwania funduszy pomocowych, należą: obsługa zamówień publicznych, współpraca międzynarodowa oraz realizacja samych projektów (w zakresie koordynacji, rozliczania, monitorowania oraz promocji).

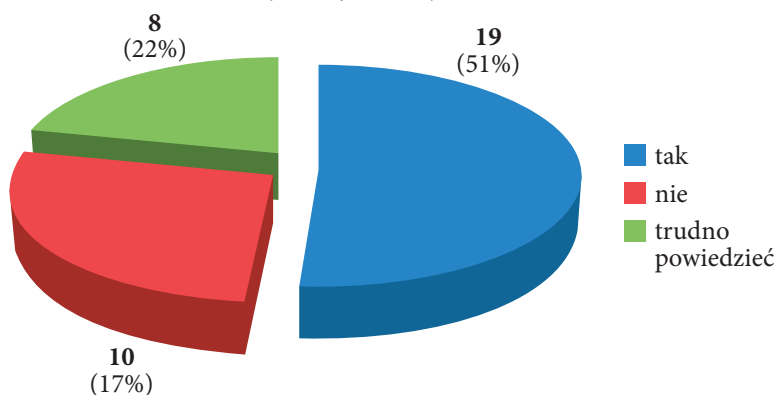
Należy zwrócić również uwagę na fakt, że wyodrębniona w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie komórka zajmująca się m.in. pozyskiwaniem funduszy pomocowych, wcześniej był to Zespół ds. Funduszy Pomocowych i Badań Naukowych, a obecnie Instytut Koordynacji Badań i Funduszy Pomocowych, jak z samej nazwy wynika, zajmuje się również działalnością naukowo-badawczą. Wynika to m.in. z faktu, że uczelnia jest publiczną szkołą wyższą — uczelnią zawodową służb państwowych w rozumieniu ustawy z 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym³, nadzorowaną przez

³ Ustawa z 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, DzU nr 164, poz. 1365.

ministra właściwego do spraw wewnętrznych oraz jednostką organizacyjną Policji w rozumieniu ustawy z 6 kwietnia 1990 r. o Policji. Poza działalnością dydaktyczną uczelnia rozwija działalność naukowo-badawczą przede wszystkim w zakresie dyscyplin związanych ze zwalczaniem przestępczości. Ta podwójna podległość sprawia, że WSPol ma większe możliwości na pozyskiwanie funduszy pomocowych, z uwagi chociażby na to, że może wnioskować o środki jako uczelnia wyższa oraz jako jednostka organizacyjna Policji. Jako uczelnia wyższa często aplikuje o środki w ramach konkursów ogłaszanych przez Narodowe Centrum Nauki, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, a także Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Pozostałe jednostki nie mogą występować w charakterze wnioskodawców projektów do ww. instytucji, jedynie jako partnerzy bądź wykonawcy projektów. Dlatego też charakter działalności Instytutu, który zajmuje się m.in. środkami pomocowymi w Policji i jego zadania są nieco odmienne od pozostałych komórek tego rodzaju w jednostkach Policji.

Badani respondenci wypowiadali się również na temat wystarczającej do efektywnej pracy liczby pracowników danych komórek.

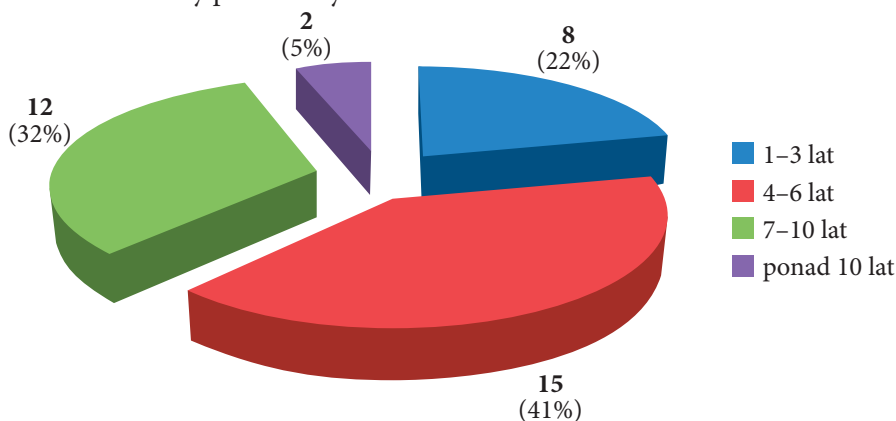
Wykres 7. Czy liczba osób zajmujących się pozyskiwaniem funduszy pomocowych w Pani/Pana komórce jest wystarczająca?



Źródło: opracowanie własne

Z analizy uzyskanych w trakcie badań danych (wykres 7) wynika, że większość respondentów (51%) uważa, iż liczba osób zajmujących się pozyskiwaniem funduszy pomocowych w komórkach jest wystarczająca. Jedynie 22% badanych nie potrafiło stwierdzić, czy aktualny stan zatrudnienia w komórce jest adekwatny do stawianych zadań, zaś 27% badanych uważa, że liczebność kadry jest za niska.

Wykres 8. Jaki jest Pani/Pan staż pracy w komórce zajmującej się pozyskiwaniem funduszy pomocowych?



Źródło: opracowanie własne

Osoby, które pracują w komórkach zajmujących się pozyskiwaniem funduszy pomocowych posiadają wiedzę i pewien багаż doświadczeń (wykres 8). 41% badanych wskazało, że posiada staż pracy w omawianej komórce, mieszczący się w przedziale od 4 do 6 lat. Jest to najliczniejsza grupa spośród badanych respondentów. Druga grupa respondentów (32%) odpowiedziała, że jej staż wynosi 7–10 lat, zaś 8 osób (22% respondentów), ma niewielki staż pracy, wynoszący od 1 roku do 3 lat. Jedynie dwie osoby udzieliły odpowiedzi, że ich staż wynosi ponad 10 lat.

Podsumowując należy stwierdzić, że koncentracja w odpowiednich, wydzielonych komórkach zadań z zakresu pozyskiwania środków, w szczególności o charakterze koncepcyjnym, przynosi wymierne korzyści i z nawiązką ekonomicznie uzasadnia kierunek zmian organizacyjnych. Przede wszystkim w tych jednostkach Policji, w których wyodrębnione zostały komórki organizacyjne lub nieetatowe zespoły ds. funduszy pomocowych, dzięki którym widać już efekty w postaci ciekawych inicjatyw i wartościowych projektów.

Odmierna organizacja komórek odpowiedzialnych za fundusze pomocowe, z jednej strony daje możliwość elastycznego ustalenia zakresu obowiązków w zależności od specyfiki rozwiązań przyjętych w jednostkach, z drugiej jednak strony nie pozwala na jasne sprecyzowanie w strukturze i właściwą identyfikację zadań.

W związku z dużą skutecznością komórek odpowiedzialnych za pozyskiwanie funduszy pomocowych w ramach poszczególnych jednostek

Policji nie można jednoznacznie stwierdzić, które z funkcjonujących rozwiązań można uznać za optymalne. Kilkuletnie doświadczenie autorki opracowania w tym procesie wskazuje, że decydującą rolę dla skutecznego pozyskiwania funduszy ma nie zaszerogowanie strukturalne, ale zaangażowanie i profesjonalizm osób tam pracujących. Na pewno warto zwrócić szczególną uwagę na fakt, że dla szybkości podejmowania decyzji, co w tym procesie jest bardzo ważne, znaczenie mają te rozwiązania, które sprzyjają współpracy merytorycznie zaangażowanych w projekt innych komórek i pozwalają na podjęcie decyzji przez osoby uprawnione do koordynowania ich pracy.

Istotny jest więc sposób organizacji pracy zespołów, odpowiednie jej umiejscowienie w strukturze organizacyjnej (blisko szczebla decyzyjnego) oraz właściwy dobór pracowników pod względem kompetencyjnym. Przede wszystkim osoby, które wchodzi w skład zespołów zajmujących się funduszami, nie powinny być nadmiernie absorbowane w innych obszarach niż szeroko rozumiana obsługa projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Angażowanie w ramach projektów niejednokrotnie znaczących kwot związane jest także z dużą odpowiedzialnością osób bezpośrednio odpowiadających za powodzenie projektu. Zakres wymagań, obowiązków i odpowiedzialności powinien być jasno i czytelnie zdefiniowany. Niedopuszczalną sytuacją jest taka, w której pracownik odpowiedzialny za powodzenie danego projektu w sposób nadmierny i nagminny angażowany jest do innych zadań służbowych. Zaś liczba osób niezbędnych do pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania dla inwestycji miękkich, czy twardych nie jest z góry określona jako wyznacznik ideału. Optymalnym rozwiązaniem wydaje się funkcjonowanie co najmniej 3–4-osobowego zespołu, którego członkowie posiadają zróżnicowaną wiedzę i umiejętności z różnych dziedzin. Większość czynności służbowych pełnionych jest w związku z pozyskiwaniem, wdrażaniem i rozliczaniem projektów (choć jak wykazały badania, osoby wykonują też inne zadania, nie związane z działalnością komórki, w której pracują), a odpowiednie miejsce w strukturze organizacyjnej (bliskość organu decyzyjnego) umożliwia zarówno sprawne funkcjonowanie komórki w ramach własnej instytucji, jak i odpowiednią elastyczność, niezbędną w przypadku wdrażania projektów unijnych.

W przypadku, kiedy pozyskiwania środków nie wykonuje dedykowany oddział, tj. komórka skupiająca stały zespół, niezbędne jest sprawne skoordynowanie działań pomiędzy oddziałami, komórkami, których specjaliści z różnych dziedzin są zaangażowani w prace zespołu. To drugie rozwiązanie wymaga większej dojrzałości i zdolności instytucjonalnej, w tym umiejętnego zarządzania zmianą w instytucji. W tym celu należałoby każdorazowo na potrzeby sprawnej realizacji projektów opracować wewnętrzne przepisy, w których będzie mowa o powołaniu nieetatowego zespołu projektowego, przydzieleniu mu określonych zadań projektowych, systemie przepływu informacji, komunikowaniu się, podejmowaniu decyzji, obsłudze finansowej i innych.

Dostosowanie struktur organizacyjnych poszczególnych jednostek Policji i znajdujących się w nich, wyodrębnionych komórek zajmujących się pozyskiwaniem i wykorzystaniem funduszy pomocowych jest procesem długotrwałym i złożonym, ale jak wskazują dotychczasowe efekty, jest to właściwy kierunek działań, który z biegiem czasu może przynieść jeszcze bardziej pożądane efekty w postaci większej liczby realizowanych projektów przez Policję oraz pozyskanych na jej potrzeby środków pomocowych.

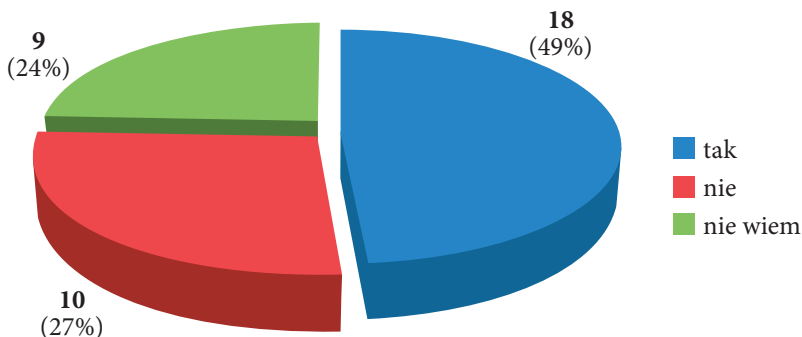
W dalszej części niniejszego artykułu postaram się przedstawić działania związane z pozyskiwaniem środków z funduszy pomocowych przez jednostki organizacyjne Policji.

Współcześnie polska Policja jest organizacją, która w dużym stopniu podlega ciągłym ewolucjom. Zmieniająca się rzeczywistość, rozwój cywilizacji i technologii warunkuje potrzebę ciągłych zmian strukturalnych, wprowadzenia innowacji, nowych metod walki z przestępczością, terroryzmem. Ewolucja musi dotyczyć też działań związanych z pozyskiwaniem funduszy pomocowych przez jednostki organizacyjne Policji na działania, które, choć w niewielkim stopniu, usprawnią ten proces.

Dzięki środkom zewnętrznym, w tym z funduszy europejskich, możliwa stała się realizacja zamierzeń inwestycyjnych i szkoleniowych w Policji, które pozwalają również na efektywniejszą służbę społeczeństwu.

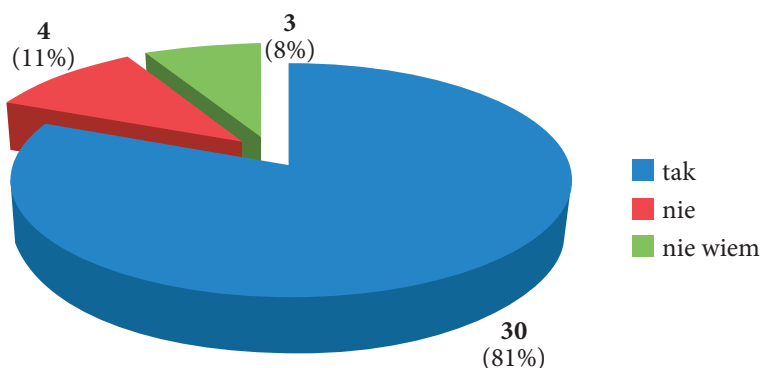
Z danych uzyskanych w trakcie przeprowadzonych badań i analizy dokumentów sprawozdawczych Policji wynika, że wszystkie jednostki, w których pracują ankietowani aplikowały już o środki z funduszy pomocowych, zarówno w poprzednich okresach programowania, obecnym okresie, jak w okresach przedakcesyjnych (wykresy 9 i 10).

Wykres 9. Czy Pani/Pana jednostka aplikowała o środki z funduszy pomocowych w latach 2000–2006?



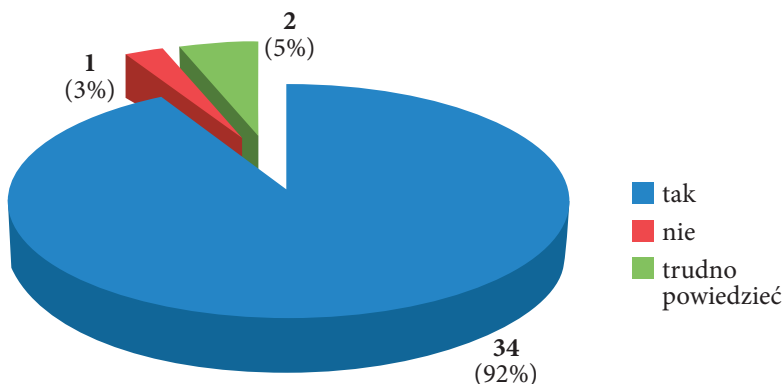
Źródło: opracowanie własne

Wykres 10. Czy Pani/Pana jednostka otrzymała dotację z funduszy pomocowych w latach 2007–2013?



Źródło: opracowanie własne

Wykres 11. Czy Pani/Pana jednostka zamierza dalej aplikować o środki z funduszy pomocowych?

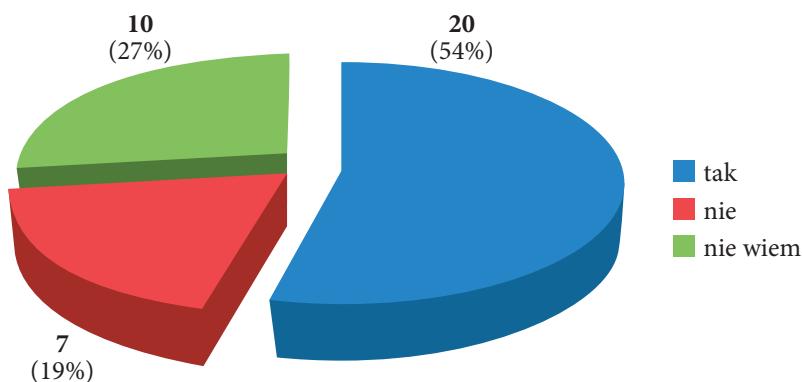


Źródło: opracowanie własne

Wszystkie jednostki, w mniejszym bądź większym stopniu, otrzymały środki z owych funduszy. Ponadto wszystkie jednostki zamierzają nadal aplikować o kolejne środki z funduszy pomocowych w ramach programów pomocowych (wykres 11).

Nieco ponad połowa (54%) jednostek brała aktywny udział w pracach konsultacyjnych dotyczących dokumentów programowych na lata 2007–2013. 19% jednostek nie brało udziału w konsultacjach. 27% badanych nie wiedziało, czy ich jednostki brały udział w konsultacjach dokumentów programowych. Przedmiotowe wyniki zaprezentowano na wykresie 12.

Wykres 12. Czy Pani/Pana jednostka aktywnie uczestniczyła w konsultacji dokumentów programowych na lata 2007–2013?



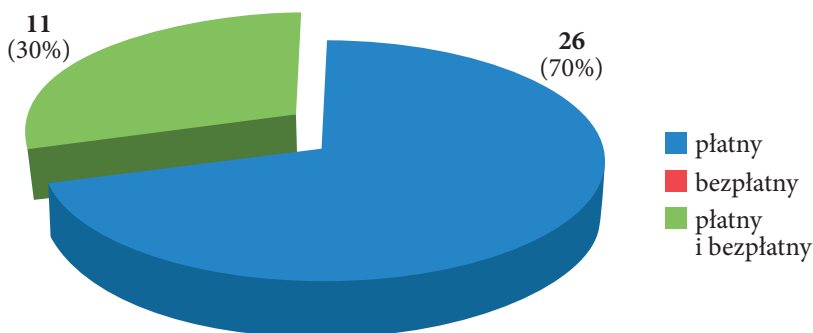
Źródło: opracowanie własne

W badaniach starano się również znaleźć odpowiedź na temat podejmowanych działań związanych z pozyskiwaniem funduszy pomocowych przez jednostki organizacyjne Policji. Respondenci wymienili cechy, jakie ich zdaniem umożliwiają skuteczne aplikowanie i korzystanie z funduszy pomocowych. W tym celu mieli dokonać wyboru, maksymalnie trzech odpowiedzi spośród podanej kafeterii odpowiedzi.

Wśród trzech najczęściej podawanych odpowiedzi, pierwszą było stwierdzenie, że najskuteczniejsza jest rzeczywista potrzeba działań i duże zaangażowanie zespołu (22 odpowiedzi), druga z odpowiedzi to doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy (19 odpowiedzi). Trzecia, najczęściej podawana odpowiedź to wysoka jakość przygotowania projektów (14 odpowiedzi), a następnie dobre kontakty z Instytucjami Pośredniczącymi (13 odpowiedzi) oraz niewiele mniej, dobra współpraca z innymi partnerami (11 udzielonych odpowiedzi).

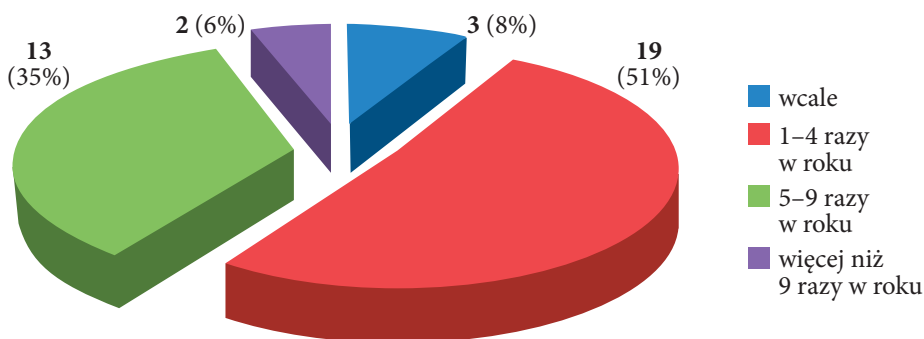
Pozostałe odpowiedzi były wymieniane znacznie rzadziej: dobra organizacja realizacji projektu — 8 odpowiedzi, zabezpieczone środki na realizację projektów — 7 odpowiedzi oraz dobry podział zadań w jednostce — 5 udzielonych odpowiedzi.

Wykres 13. Czy udział Pani/Pana w szkoleniach/konferencjach/seminariach itp. był tylko płatny, bezpłatny, płatny i bezpłatny?



Źródło: opracowanie własne

Wykres 14. Jak często bierze Pani/Pan udział w szkoleniach/konferencjach/seminariach poświęconych tematyce funduszy pomocowych?



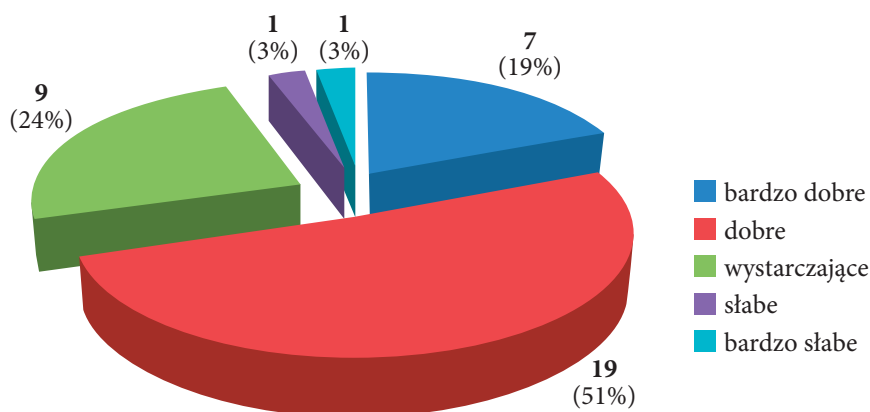
Źródło: opracowanie własne

Odpowiadając na pytania wskazane na wykresach 13 i 14 dotyczące udziału respondentów w szkoleniach/konferencjach/seminariach poświęconych tematyce funduszy pomocowych, ankietowane osoby w znacznej większości stwierdziły, że biorą udział w bezpłatnych, tego rodzaju przedsięwzięciach (70% badanych), a jedynie 30% bierze udział w bezpłatnych i płatnych. Żadna osoba nie udzieliła odpowiedzi, że bierze udział w płatnych seminariach, konferencjach, czy szkoleniach z zakresu funduszy pomocowych (wykres 13).

Świadczy to niezbicie o tym, że pracownicy komórek ds. funduszy pomocowych Policji, aktywnie uczestniczą w przedsięwzięciach, które są bezpłatne i nie nadwyrężają budżetu jednostki. Z wiedzy autorki opracowania wynika, że obecnie na rynku w Polsce jest wiele instytucji, które oferują osobom, zajmującym się pozyskiwaniem i rozliczaniem projektów z wykorzystaniem funduszy unijnych, bezpłatny udział w szkoleniach, seminariach. Wynika to z faktu, że Unia Europejska dzięki wielu programom inwestuje również w potencjał człowieka, w tym na podnoszenie przez niego kwalifikacji zawodowych, np. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, czy następującym po nim Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój.

Zgodnie z wykresem 14 ponad połowa respondentów (51%) deklaruje uczestnictwo w tego typu wydarzeniach od jednego do czterech razy w roku. Kolejne 35% uczestniczy w spotkaniach związanych z tematyką funduszy od pięciu do dziewięciu razy w roku. Około 6% badanych uczestniczy w tego typu wydarzeniach częściej niż 9 razy w roku. Natomiast 8% ankietowanych twierdzi, że w ogóle nie uczestniczy w konferencjach czy szkoleniach poświęconych tematyce funduszy pomocowych. Być może nawet pracy, czy inne obowiązki służbowe uniemożliwiają tej grupie respondentów (jedynie 3 osoby) udział w omawianych przedsięwzięciach.

Wykres 15. Jak ocenia Pani/Pan swoje przygotowanie do korzystania z funduszy pomocowych?



Źródło: opracowanie własne

Respondenci sami też oceniali własne przygotowanie do wykonywania obowiązków związanych z wykorzystaniem funduszy pomocowych. 51% badanych uważa swoje przygotowanie jako dobre (19 odpowiedzi) oraz 17%

jako bardzo dobre (7 odpowiedzi). 24% respondentów uważa, że są przygotowani wystarczająco, by zajmować się tego typu działalnością. Natomiast 3% (1 odpowiedź) twierdzi, że do tego typu zadań są przygotowani słabo oraz bardzo słabo. Obie wartości są takie same i wynoszą po 3% odpowiedzi respondentów (wykres 15).

Przeprowadzając analizę danych (wykresy 14 i 15) na podstawie korelacji zmiennej, dotyczącej częstotliwości udziału respondenta w szkoleniach, seminariach, konferencjach związanych z tematyką funduszy pomocowych ze zmienną dotyczącą oceny własnego przygotowania do korzystania z funduszy pomocowych można zauważyć, że osoby, które korzystają z tego typu przedsięwzięć od 1 do 4 razy w roku, oceniają swoje przygotowanie jako dobre (8 odpowiedzi), wystarczające (7 odpowiedzi), a następnie jako bardzo dobre (4 odpowiedzi). Nasuwa się więc wniosek, że udział w szkoleniach, konferencjach, seminariach z omawianej tematyki, od jednego do czterech razy w roku, sprzyja wyższej ocenie własnego przygotowania respondentów do korzystania z funduszy pomocowych. Omówioną korelację przedstawiono w tabeli 1 oraz na wykresie 16.

Tabela 1. Częstotliwość udziału w spotkaniach, szkoleniach, seminariach, konferencjach dotyczących tematyki funduszy pomocowych a ocena własna przygotowania respondenta do korzystania z funduszy pomocowych

Jak ocenia Pani/Pan swoje przygotowanie do korzystania z funduszy pomocowych?	Jak często bierze Pani/Pan udział w szkoleniach/konferencjach/seminariach itp. poświęconych tematyce	Suma	%
bardzo dobre	1–4 razy w roku	4	10,81
	5–9 razy w roku	3	8,11
Razem		7	18,92
dobre	wcale	2	5,41
	1–4 razy w roku	8	21,62
	5–9 razy w roku	7	18,92
	więcej niż 9 razy w roku	2	5,41
Razem		19	51,36
wystarczające	1–4 razy w roku	7	18,92
	5–9 razy w roku	2	5,41
Razem		9	24,33
słabe	5–9 razy w roku	1	2,70
Razem		1	2,70
bardzo słabe	wcale	1	2,70
Razem		1	2,70
Suma końcowa		37	100,00

Źródło: opracowanie własne