

Projekt Twinning MK22:

Zarządzanie ryzykiem

i wyzwania implementacyjne

Joanna Sękała, Sylwia Siwek
Główny Inspektorat Transportu Drogowego

MK 22 TWINNING PROJECT



Funded by
the European Union



EU Twinning Project: **MK 22 IPA TR 01 24**

Supporting the inspection services for transportation
of passengers and goods

-
- Podstawowe informacje o projekcie MK22
 - Wyzwania i lessons learned
 - Mechanizmy mitygacji
 - Wskazówki praktyczne
 - Kluczowe wnioski i rekomendacje

Plan prezentacji



Podstawowe informacje o projekcie MK22

Kluczowe informacje o projekcie MK22

Czas trwania:

24 miesiące + 3 miesiące
Od 15.10.2024 do 14.10.2026)

Wartość projektu:

1 299 988,63 EUR

Beneficjent końcowy:

Państwowa Inspekcja Transportu – Ministerstwo
Transportu i Komunikacji, Republika Macedonii
Północnej

Instytucja wiodąca:

Główny Inspektorat Transportu Drogowego

Instytucja partnerska:

Ministerstwo Morza, Transportu i Infrastruktury
Republika Chorwacji

Podział pracy i kosztów w ramach konsorcjum PL-HR



Instytucja wiodąca:

Główny Inspektorat Transportu Drogowego
Trzech liderów komponentów
70% WDs
30% PSC Młodszego Partnera
50% IC



REPUBLIC OF CROATIA
Ministry of the Sea, Transport
and Infrastructure

Instytucja partnerska:

Ministerstwo Morza, Transportu i
Infrastruktury
Republika Chorwacji
30% WDs
70% PSC Młodszego Partnera
50% IC

CONSORTIUM AGREEMENT

for the Twinning project "Supporting the inspection services for transportation of passengers and goods", Twinning number: MK 22 IPA TR 01 24

between

General Inspectorate of Road Transport, Republic of Poland, with its office at 94 Jerozolimskie Av., 00-807 Warsaw, Republic of Poland, represented by the Acting Chief Inspector of Road Transport, Mr. Artur Czapiewski (hereinafter: referred to as the "Lead Partner")

and

Ministry of the Sea, Transport and Infrastructure, Republic of Croatia, with its Head office at Prislavje 14, 10000 Zagreb, Republic of Croatia (hereinafter: referred to as the "Junior Partner"), represented by the Deputy Prime Minister and Minister of the Sea, Transport and Infrastructure, Mr. Oleg Butković.

Lead Partner and Junior Partner will be jointly referred to as "Parties" in this Consortium Agreement (hereinafter: "Agreement")

Article 1: Introduction

1. The Agreement is concluded between above mentioned Parties in reference to joint implementation of the Twinning project "Supporting the inspection services for transportation of passengers and goods" (hereinafter: "Project"), Twinning number: MK 22 IPA TR 01 24.
2. The Agreement is supplementary to the Twinning Manual (Revision 2017 – Update 2022), Twinning project fiche and the EU Twinning Contract (hereinafter: "Twinning Contract") that will be signed by the authorized signatories of the Lead Partner and the Delegation of the European Union to the Republic of North Macedonia (hereinafter: "Contracting Authority") and shall be implemented in line with them.
3. The Republic of Poland, as the Lead Partner, and Junior Partner - the Republic of Croatia – will execute the Project in a consortium. The Parties take responsibilities to provide the requested expertise to the Project and to achieve the Project's mandatory results.
4. The overall execution period of the Project is 27 months. The implementation period of the Project will last 24 months. The execution period of the Twinning Contract shall enter into force upon the date of notification by the Contracting Authority of the Twinning Contract signed, whereas it shall end 3 months after the implementation period. In case of prolongation of the Project in line with the applicable Twinning Manual, there is no need for change of this Agreement.
5. All administrative, financial and implementation activities concerning the Project shall be conducted in accordance with the hereby Agreement, the EU Twinning regulations, the applicable Twinning Manual, and the Twinning Contract, and are known by the Parties.
6. In case of force majeure situations and/or in other cases when European Commission issues recommendations and approves rules and procedures which differ from the applicable version of the Twinning Manual and the Twinning Contract, the Parties may implement the Project in accordance with the above mentioned rules and procedures without the need for amendment of the Agreement.

Projekt MK22 w liczbach

3

komponenty

28

ekspertów PL

14

ekspertów HR



50

misji



2

konferencje



3

wizyty studyjne



152

dni misji



Komponent 1:

dostosowanie
ram
regulacyjnych i
organizacyjnych
STI do
standardów UE



Komponent 2:

metodyki
planowania/
realizacji/
monitoringu
działań
inspekcyjnych

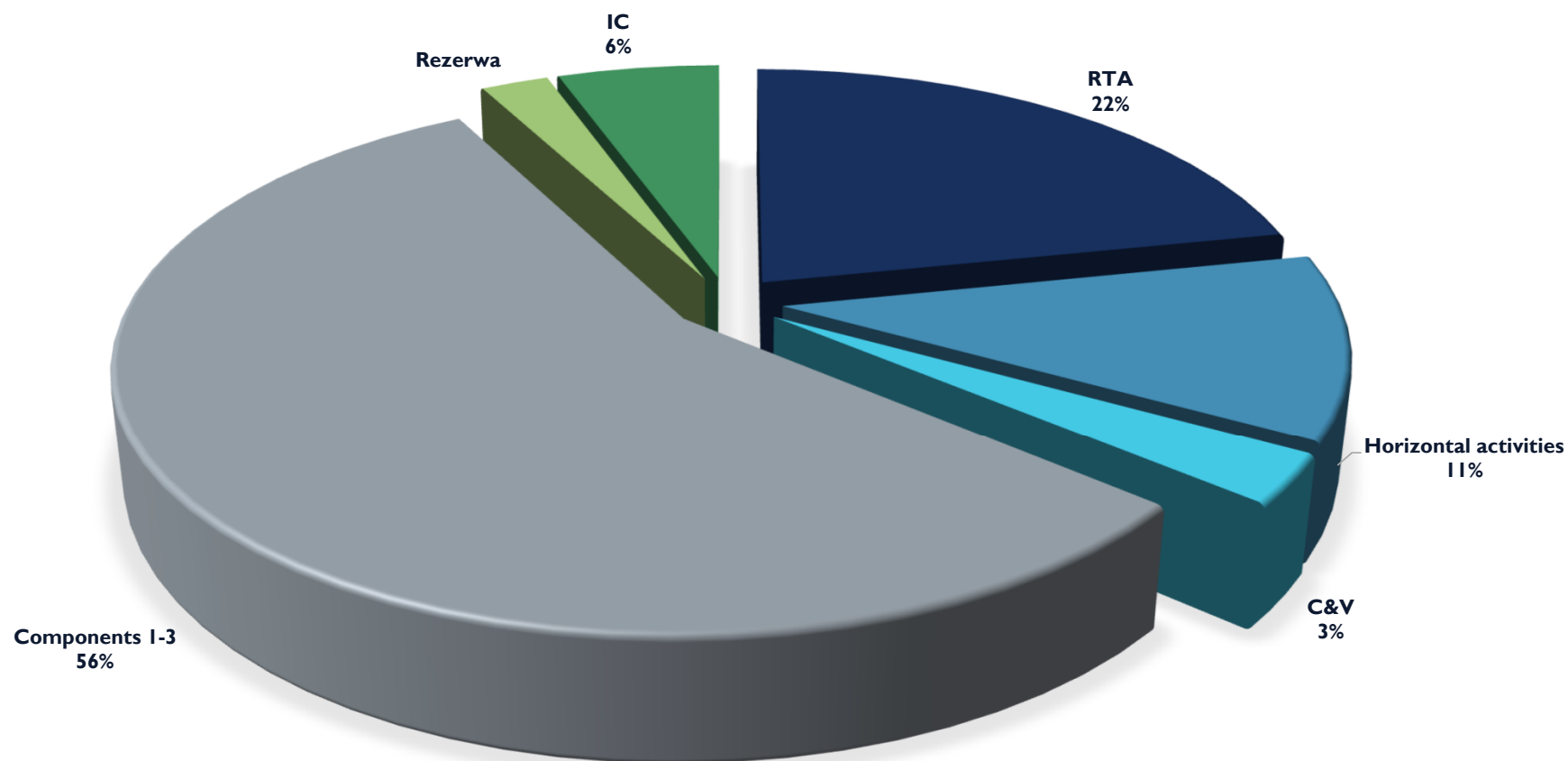


Komponent 3:

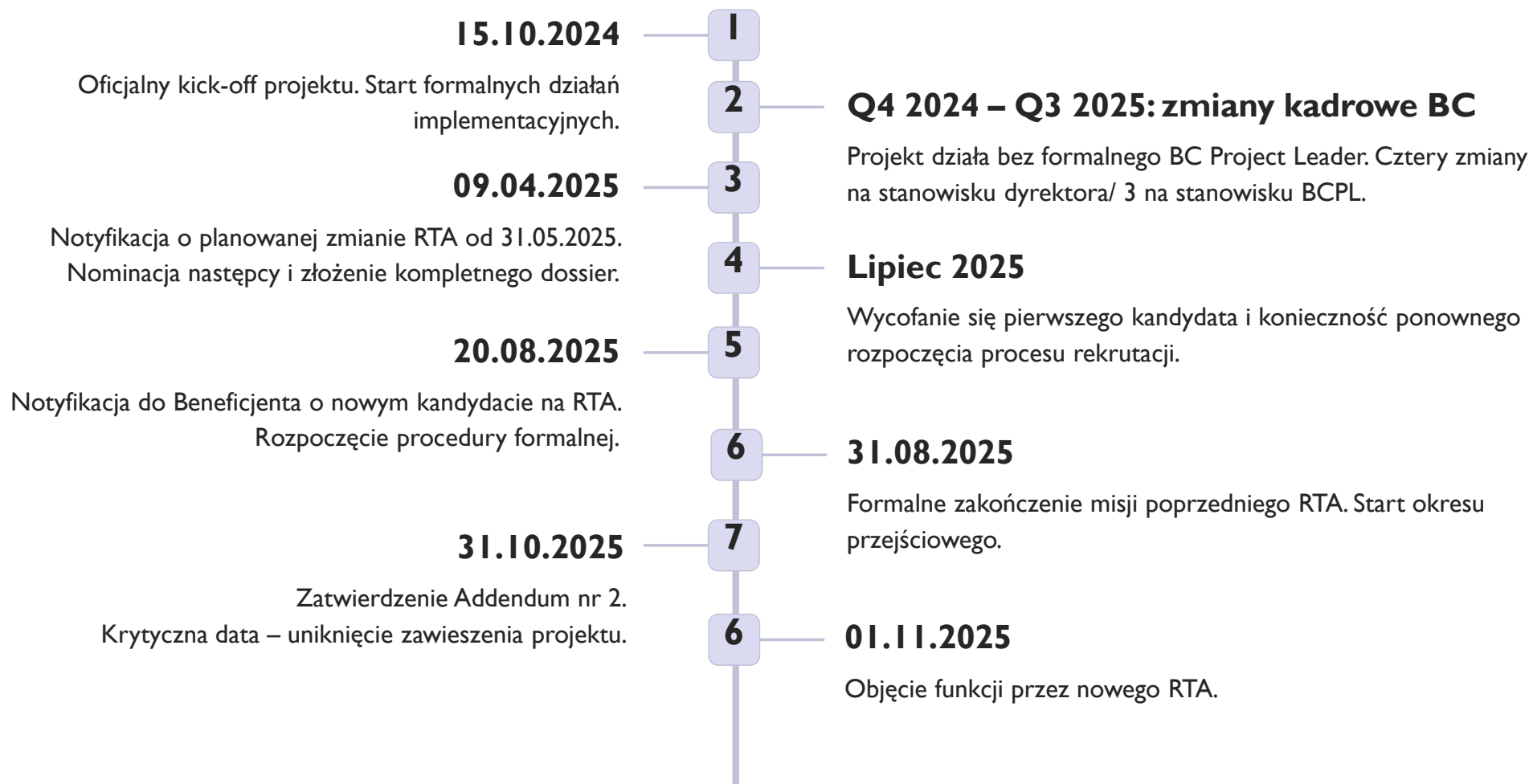
know-how
operacyjne



Podział budżetu projektu MK22: € | 299 995,00



Oś czasu projektu – kluczowe kamienie milowe



Wyzwania i lessons learned



Wyzwanie I: Zmiany instytucjonalne po stronie beneficjenta

Problem

STI (State Transport Inspectorate) został wchłonięty w struktury MTC (Ministry of Transport and Communications), co spowodowało realne „bottlenecki decyzyjne” i znaczące spowolnienie uzgodnień.

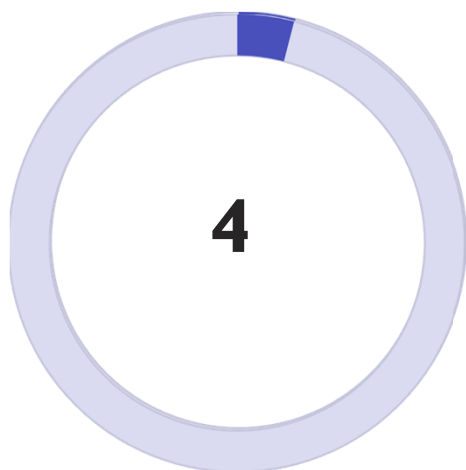
Konsekwencje

- Brak jasno określonego budżetu dla działań projektowych
- Rozmycie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji
- Wydłużenie procesów decyzyjnych i zatwierdzających

Wpływ na projekt

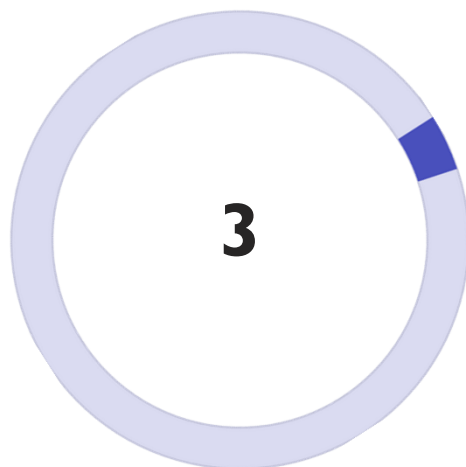
Konieczność wielokrotnego eskalowania decyzji na wyższe szczeble administracji, co przekładało się na opóźnienia w realizacji kluczowych aktywności i utrudniało bieżące zarządzanie projektem.

Wyzwanie 2: Ciągłość kluczowych ról po stronie beneficjenta



Zmiany dyrektorów STI

Cztery rotacje na kluczowym stanowisku w krótkim okresie



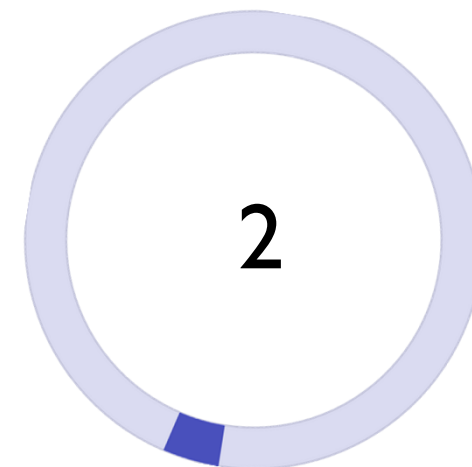
Zmiany BC PL

Projekt miał 3 różnych Liderów po stronie BC



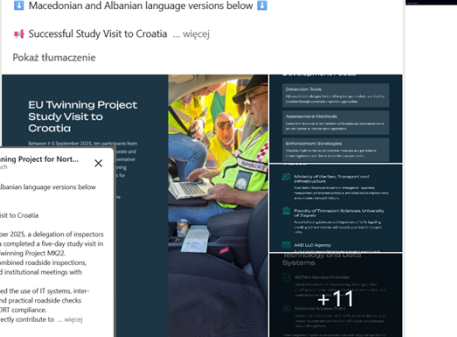
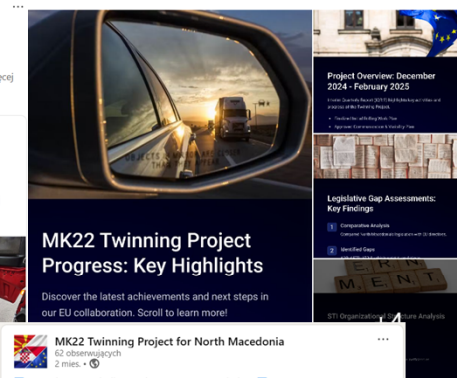
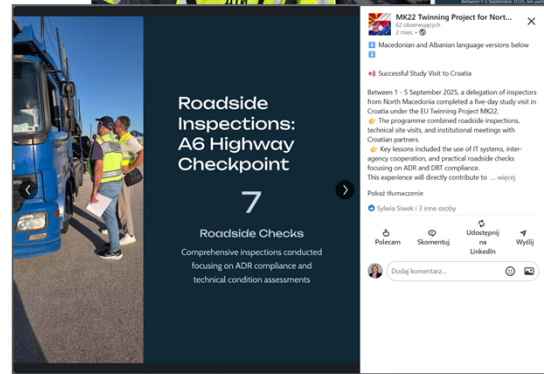
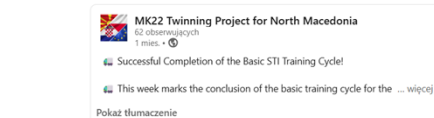
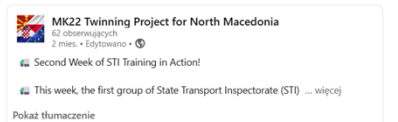
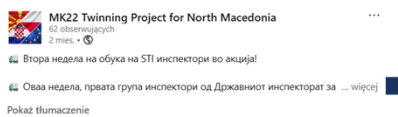
Okresy bez BCPL

Projekt okresowo działał bez formalnego BC Project Leader



Zmiany BC RTA

Dwie rotacje na kluczowym stanowisku w krótkim okresie



Wyzwanie 3: Postawa EUD i ograniczone wsparcie

Strategia komunikacyjna

Projekt wymagał wdrożenia strategii komunikacyjnej, jednak możliwości jej realizacji są ograniczone przez sztywne procedury zatwierdzania treści.

Niska dostępność

Ograniczona dostępność przedstawicieli EUD utrudnia bieżące konsultacje i szybkie rozwiązywanie problemów projektowych.

Ingerencja w zakres

Nadmierna ingerencja EUD w szczególności realizacji misji przy jednoczesnym braku proaktywnego wsparcia w kluczowych momentach.

Wyzwanie 4: Formalizm kontraktowy przy zmianie RTA

1

Przewlekłe procedury

Proces zatwierdzania addendów trwał wiele miesięcy pomimo kompletnej dokumentacji.

2

Ryzyko zawieszenia projektu

Realne zagrożenie przerwania ciągłości zarządzania i koordynacji projektu.

3

Rozwiązanie tymczasowe

Konieczność wdrożenia transitional solution z remote oversight.

Formalizm procedur kontraktowych, przy jednoczesnym braku elastyczności ze strony EUD, stworzył realne ryzyko zawieszenia projektu.

Wyzwanie 5: Słaba pętla wdrożeniowa po stronie BC

Niespójność zakresu

Zakres projektu wykazywał częściową niespójność z rzeczywistym zakresem właściwości beneficjenta, co utrudniało implementację rekomendacji.

Ograniczony feedback

Bardzo ograniczone informacje zwrotne po misjach eksperckich. Trudność w „domykaniu” rekomendacji i budowaniu ownership po stronie beneficjenta.

Brak kroków legislacyjnych

Mimo gotowych rekomendacji i produktów projektowych brak realnych kroków legislacyjnych po stronie BC w kierunku ich formalnego wdrożenia.

Ryzyko trwałości

Poważne zagrożenie dla trwałości rezultatów projektu. Niebezpieczeństwo, że wypracowane rozwiązania nie zostaną faktycznie zaadoptowane.



Wyzwanie 6: Ograniczenia zasobowe STI

- Niedobory kadrowe w STI – trudności w zapewnieniu uczestnictwa w szkoleniach
- Braki sprzętowe – niewystarczająca liczba komputerów, urządzeń do prezentacji, sprzętu biurowego
- Problemy z systemami IT – brak dostępu do niezbędnych narzędzi kontrolnych

Wyzwanie 7: Bariery logistyczno-budżetowe po stronie beneficjenta

Finansowanie podróży krajowych

Trudności z finansowaniem podróży krajowych dla uczestników aktywności projektowych. Beneficjent miał ograniczone możliwości pokrycia kosztów delegacji własnych pracowników.

Nieopłacone media

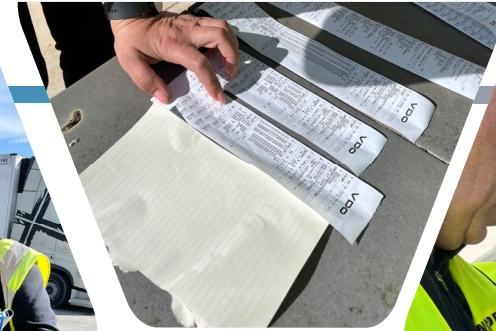
Problemy z terminowym opłacaniem mediów (prąd, internet) powodowały przerwy w zasilaniu i łączności, co zaburzało komunikację i pracę projektową.

Opóźnienia proceduralne

Znaczne opóźnienia w procesach onboardingu (np. przydzielenie służbowego emaila, dostępu do systemów) wydłużały okres adaptacji nowych członków zespołu projektowego.

Wyzwanie 8: Bariery komunikacyjne i językowe

- Wydłużenie czasu przygotowania materiałów projektowych
- Dodatkowe koszty usług tłumaczeniowych
- Ryzyko błędów w tłumaczeniu terminologii technicznej
- Konieczność weryfikacji jakości tłumaczeń przez ekspertów merytorycznych
- Utrudniona komunikacja ad hoc podczas misji krótkoterminowych



Co zadziało? Skuteczne mechanizmy mitygacji



Mechanizmy stabilizacji zarządzania

Wprowadzenie regularnej koordynacji tygodniowej, jasnych procedur biurowych oraz strukturyzowanych procesów komunikacji między wszystkimi stronami projektu.



Transitional solution przy luce RTA

Wdrożenie hybrydowego modelu: remote oversight + interim on-site coordination + wsparcie assistants i ekspertów krótkoterminowych (STEs). Rozwiązanie zapewniło ciągłość zarządzania.



Eskalacja do EUD

W sytuacjach, gdy kanały wewnętrzne nie działały, systematyczna eskalacja problemów do poziomu EUD, zawsze wsparta dokumentacją i konkretnymi propozycjami rozwiązań.

Wskazówki praktyczne



Wewnętrzna dokumentacja projektowa – system EZD

01

Elektroniczny obieg dokumentów

Wewnętrzna dokumentacja projektowa prowadzona jest w systemie EZD (Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją) po stronie GITD.

02

Rejestracja dyspozycji płatności

Wszystkie dyspozycje płatności rejestrowane są w systemie EZD, co zapewnia pełną kontrolę nad przepływami finansowymi.

03

Potwierdzenia przelewów

Właściwa komórka finansowa dołącza potwierdzenia zrealizowanych przelewów do dokumentacji elektronicznej.

04

Dokumenty do Delegatury

Dokumenty przekazywane do Delegatury UE prowadzone są w formie papierowej, zgodnie z wymaganiami EUD.

 **Transferowalna praktyka:** Ten model (cyfrowy obieg wewnętrzny + forma papierowa do EUD) może stanowić gotowy wzorzec dla innych instytucji realizujących projekty Twinning.

RTA w projekcie – sytuacja wyjściowa i rozwiązanie



Status RTA

RTA był pracownikiem administracji Państwa Członkowskiego. Bezpośrednio przed oddelegowaniem przebywał na urlopie bezpłatnym.



Problem księgowy

Brak możliwości sporządzenia analitycznego zestawienia księgowego w oparciu o ostatni zamknięty rok obrotowy, z uwzględnieniem wszystkich ustawowych praw wynikających z przepisów o służbie cywilnej.



Wypracowane rozwiązanie

Kwestia została podniesiona podczas prezentacji oferty. Delegatura UE zapoznała się z przedstawionymi założeniami i zaakceptowała zaproponowane rozwiązanie – oparcie unit cost dla wynagrodzenia o prognozę.

Kwestie finansowe – opodatkowanie i różnice kursowe

Opodatkowanie TUC i DSA

Travel Unit Cost (TUC) oraz Daily Subsistence Allowance (DSA) traktuje się jako przychód ze stosunku pracy, podlegający opodatkowaniu i oskładkowaniu.

Zwolnienie podatkowe stosuje się wyłącznie do wysokości diet określonych w przepisach o podróżach służbowych.

Opodatkowaniu i oskładkowaniu podlega różnica pomiędzy dietą zagraniczną a dietą ustaloną zgodnie z przepisami krajowymi.

Różnice kursowe – ujęcie praktyczne

Kontrakt Twinning wskazuje currency exchange losses jako koszty niekwalifikowalne: *"Non-eligible costs (...) e) currency exchange losses"*

Opinia KPK MSZ: Zapis ten odnosi się do braku możliwości wykazywania różnic kursowych jako odrębnej pozycji. Należy je zakwalifikować jako element *general management and administrative costs*, finansowanych z Indirect costs (6%).

 **Rekomendacja:** Konsultacja z działami finansów i HR na starcie projektu w zakresie zasad opodatkowania i ujęcia różnic kursowych.

Praktyczne rozwiązania organizacyjne



Zmiana RTA – koszty biletu

Bilet lotniczy dla nowego RTA finansowano z oszczędności w linii „RTA and related costs” zgodnie z opinią EUD. Alternatywnie możliwe było wykorzystanie rezerwy budżetowej po uzyskaniu pisemnej zgody EUD.



Eksperci z WITD

WITD to odrębne jednostki finansowane przez Wojewodów. Zawarto porozumienia z WITD określające charakter delegacji służbowych bez kosztów po stronie WITD, następnie umowy zlecenia z ekspertami – wypłaty i koszty delegacji po stronie GITD.



Działania online

Wybrane komitety sterujące i misje realizowane online – istotna oszczędność kosztów w projektach o niskiej wartości budżetu. Rozwiązanie uwzględnione na etapie składania oferty.

 **Uwaga:** Przy zmianie RTA delegatura nie wyraziła zgody na wykonywanie obowiązków w trybie zdalnym przez 1 dzień w tygodniu. Uzasadnienie: praktyki obowiązujące u Beneficjenta – brak pracy zdalnej.

Kluczowe wnioski i rekomendacje

Proaktywne zarządzanie ryzykiem instytucjonalnym

Zmiany strukturalne i rotacje kadrowe po stronie beneficjenta są nieuniknione. Konieczne jest budowanie mechanizmów redundancji i jasnych procedur eskalacji od samego początku projektu.

Elastyczne rozwiązania przejściowe

W przypadku luk kadrowych (np. zmiana RTA) kluczowe jest posiadanie scenariuszy awaryjnych: remote oversight, interim coordination, zaangażowanie STEs. Formalny wymóg 2-miesięcznego zastępstwa RTA przez Project Leadera to minimalne zabezpieczenie.

Dokumentacja decyzji i akceptacji

Wszystkie kluczowe ustalenia, zwłaszcza z EUD, muszą być dokumentowane na piśmie. Ustalenia ustne nie stanowią wystarczającego zabezpieczenia w przypadku sporów lub wątpliwości proceduralnych.

Realistyczne planowanie budżetowe

Należy uwzględniać koszty ukryte: tłumaczenia, różnice kursowe (jako część indirect costs), potencjalne bilety przy zmianach personalnych, koszty rozwiązań hybrydowych.

The background features a large, dark blue abstract shape on the left side, composed of several rounded rectangular segments. To the right of this, there is a cluster of light blue hexagons of varying sizes, some of which are partially overlapping. The text is positioned in the center-right area, overlapping the hexagonal shapes.

**Dziękujemy za
uwagę**