# **OPIS POTRZEB ZAMAWIAJĄCEGO**

## Określenie przedmiotu zamówienia

Przygotowanie i przeprowadzenie działań interwencyjno-rozwojowych dla wybranych zespołów pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego
w Warszawie, w ramach projektu „Odnowa Zespołu”.

## Cele i oczekiwane rezultaty projektu

1. Głównym i nadrzędnym celem projektu „Odnowa Zespołu” jest zwiększenie efektywności współpracy przy realizacji zadań przez zespoły merytoryczne biorące udział w projekcie, w duchu obowiązujących w Urzędzie wartości i zasad budowania dobrych relacji w pracy.
2. Cel ten będzie realizowany poprzez cele pośrednie jakimi są:
3. poszerzenie świadomości i wiedzy członków zespołu na temat źródeł trudności, pomoc w uświadomieniu sobie, przez członków zespołów oraz kierowników zespołów, ważnych dla nich potrzeb i istniejących w zespołach blokad;
4. dostarczenie zespołom adekwatnych form wsparcia w zakresie tych obszarów współpracy, które dany zespół identyfikuje jako problemowe, wymagające pilnego udoskonalenia;
5. wypracowanie przez zespoły planu działań oraz wskaźników efektywności realizacji planu, wraz z określeniem narzędzi, które pozwolą zrealizować przyjęty plan i utrwalić zmiany;
6. Oczekiwanym rezultatem projektu jest konkretna, zauważalna przez zespół, pozytywna zmiana w jakości funkcjonowania zespołu i/lub przezwyciężenie dysfunkcji lub trudności, które wpływały na efektywność pracy, efektywność komunikacji, motywację, jakość relacji i poziom zaufania w zespole.

## Koncepcja projektu

1. Projekt „Odnowa zespołu” będzie realizowany według ogólnej koncepcji stworzonej wewnątrz Urzędu, tj. zgodnie z przyjętymi w koncepcji: celami, zakresem tematycznym, strukturą projektu oraz zasadami etycznymi a jednocześnie z uwzględnieniem wiedzy, doświadczenia oraz zasobów kompetencyjnych, które wniesie wybrany Wykonawca.
2. Projekt „Odnowa zespołu” przeznaczony jest w szczególności dla tych zespołów, które same zgłoszą chęć i potrzebę uczestnictwa w nim, w których przynajmniej część członków zespołu jest zmotywowana do wspólnej pracy nad zmianą, prowadzącą do odnowy sposobu, w jaki zespół działa, odnowy relacji i wypracowania nowych, skutecznych rozwiązań, które zespół zaakceptuje i będzie wdrażał.
3. Dobór i kwalifikacja zespołów do projektu leży po stronie Zamawiającego, który bada potrzeby zgłaszających się zespołów i określa, na ile potrzeba wsparcia interwencyjno-rozwojowego jest pilna i uzasadniona, w kontekście efektywności działania zespołu

i realizacji jego celów oraz zadań, a także w kontekście motywacji pracowników
i kierownika.

1. Po stronie Wykonawcy będą leżały w szczególności:
2. pogłębienie diagnozy potrzeb zespołów i wsparcie w identyfikacji ich obszarów trudności;
3. dobór narzędzi i metod pracy z zespołami (w uzgodnieniu z Zamawiającym), pozwalających na zrealizowanie celów projektu zgodnie z przyjętymi w projekcie standardami;
4. bezpośrednia praca z zespołami tj. realizacja działań założonych w projekcie zgodnie z przedstawionym przez Wykonawcę planem pracy;
5. podsumowanie przebiegu pracy z zespołami oraz jej rezultatów oraz raportowanie ich do Zamawiającego.

WW. działania są szczegółowo opisane w dalszej części przedmiotu zamówienia.

1. Formy wsparcia zespołu powinny być jednocześnie w pełni dostosowane do specyfiki każdego zespołu – do potrzeb, możliwości, ograniczeń i priorytetów, które członkowie zespołu zidentyfikują.
2. W szczególności praca z danym z zespołem będzie skupiona na tych wyzwaniach/blokadach zespołu, które powodują powtarzające się trudności od dłuższego/określonego czasu i których dotychczas nie udało się skutecznie i trwale pokonać zespołowi samodzielnie.
3. Obszary wyzwań zespołów (często przenikające się) mogą dotyczyć zwłaszcza:
4. organizacji pracy zespołu w dynamicznym otoczeniu, w tym m.in.: zarządzania czasem, przepływem informacji, przepływem zadań;
5. współpracy zespołu w kontekście różnic indywidualnych w zespole (różne style poznawcze, motywatory, wartości, doświadczenie, nawyki, potrzeby, wrażliwość, przekonania itp.);
6. pozycji zespołu jako części systemu organizacji, poczucia przeciążenia i kłopotów
z asertywną komunikacją;
7. dobrostanu, radzenia sobie ze stresem i czynników zwiększających ryzyko wypalenia zawodowego;
8. zintegrowania członków zespołu wokół wspólnego celu i zwiększenia zaufania do siebie nawzajem, bezpieczeństwa psychologicznego w zespole;
9. innych „miękkich” aspektów funkcjonowania zespołu, wypływających z powyższych zjawisk, lub im towarzyszących i z nimi związanych (które ujawnią się już po rozpoczęciu współpracy zespołu z trenerem).
10. Koncepcja projektu oraz zakres oczekiwanych od Wykonawcy działań, stanowiących przedmiot zamówienia opisane są szczegółowo w dalszej części Opisu przedmiotu zamówienia.

## Zakres przedmiotu zamówienia

1. Przedmiot zamówienia obejmuje zamówienie podstawowe oraz opcję (w przypadku skorzystania przez Zamawiającego z prawa opcji), w ramach której zostaną przygotowane i przeprowadzone działania interwencyjno-rozwojowe dla kolejnych zespołów pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie.
2. Szczegóły dotyczące zakresu działań Wykonawcy w zamówieniu podstawowym oraz opcji, wskazane są w dalszej części Opisu przedmiotu zamówienia.

### Liczebność zespołów i uczestników

1. W projekcie „Odnowa zespołu”, jako jednostkę i beneficjenta projektu przyjmujemy zespół.
2. Kierownik danego zespołu będzie uczestniczyć w działaniach razem z zespołem;
3. Liczba uczestniczących w projekcie zespołów, złożonych z pracowników i kierownika:
4. w zamówieniu podstawowym: minimalnie 3, maksymalnie 4 zespoły zakwalifikowane do projektu przez Zamawiającego
5. w opcji: minimalnie 3, maksymalnie 4 zespoły, tj. zespoły, które dotychczas nie uczestniczyły w projekcie i które zostały zakwalifikowane do projektu przez Zamawiającego, w kolejnej jego edycji (w przypadku uruchomienia opcji).
6. Liczebność zespołów (rozumiana jako przewidywana liczba aktywnie uczestniczących
w projekcie pracowników danego zespołu) planowana jest w następującym układzie:
7. Zespół nr 1 - liczący do 16 osób (łącznie z kierownikiem)
8. Zespół nr 2 - liczący do 16 osób (łącznie z kierownikiem)
9. Zespół nr 3 - liczący od 3 do 6 osób (łącznie z kierownikiem)
10. Zespół nr 4 - liczący od 17 do 28 osób (łącznie z kierownikiem)
11. W przypadku, gdy wśród zespołów zakwalifikowanych do projektu przez Zamawiającego nie znajdzie się żaden zespół liczący od 3 do 6 osób, Zamawiający ma prawo zakwalifikować na to miejsce kolejny zespół liczący od 7 do 16 osób.
12. W przypadku, gdy wśród zespołów zakwalifikowanych do projektu przez Zamawiającego nie znajdzie się żaden zespół liczący od 17 do 28 osób, Zamawiający ma prawo zakwalifikować na to miejsce kolejny zespół liczący od 7 do 16 osób lub kolejny zespół liczący od 3 do 6 osób.
13. Przy ustalaniu liczby uczestników w ramach poszczególnych zespołów uwzględnianej przy kwalifikacji do projektu, zgodnie z układem opisanym w OPZ, Zamawiający bierze pod uwagę liczbę pracowników aktualną na dzień podejmowania decyzji o kwalifikacji zespołu do projektu, tj. liczba aktualnie zatrudnionych pracowników, ewentualne informacje o zaplanowanych zmianach personalnych wpływających na powiększenie lub zmniejszenie zespołu oraz długotrwałych nieobecnościach/powrotach z nieobecności.
14. W przypadku powiększenia lub zmniejszenia liczby pracowników zespołu uczestniczącego w projekcie, z powodu okoliczności, które nie były znane w momencie rozpoczęcia projektu, zespół będzie kontynuował swoją pracę z trenerem-coachem na dotychczasowych zasadach.
15. W sytuacji, w której kierownik przestanie pełnić swoją funkcję w trakcie trwania projektu, z powodów wcześniej niemożliwych do przewidzenia lub w sytuacji, w której kierownik z powodu długotrwałej nieobecności w pracy nie będzie mógł uczestniczyć w działaniach razem z zespołem, decyzję co do szczegółów organizacyjnych kontynuacji pracy z trenerem-coachem przez zespół pracowników i działań z osobą, która zastąpi kierownika, podejmuje Zamawiający, biorąc pod uwagę okoliczności i potrzeby zespołu. Kwestie te są dookreślone w Projekcie Umowy.

### Zakres zamówienia podstawowego w ramach przedmiotu zamówienia

1. Omówienie szczegółów merytorycznych i organizacyjnych podczas wstępnego spotkania
z Zamawiającym (stacjonarnie lub online), trwającego od 1 do 2 godzin zegarowych;
2. diagnoza potrzeb zespołów wskazanych przez Zamawiającego, biorących udział
w projekcie, w tym wsparcie zespołów w zidentyfikowaniu ich potrzeb (w ramach dostępnej dla danego zespołu puli dni pracy z trenerem-coachem);
3. przedstawienie propozycji metod i narzędzi pracy trenerów-coachów z zespołami
tj. wstępnego planu pracy („plan pracy”), dla każdego z zespołów uczestniczących
w projekcie, na podstawie przeprowadzonej diagnozy – do akceptacji Zamawiającego, poprzez wysłanie planu pracy na adres mailowy wskazany przez Zamawiającego;
4. zaplanowanie i przeprowadzenie stacjonarnych spotkań z zespołami, z uwzględnieniem przyjętego, a w razie potrzeby aktualizowanego, planu pracy;
5. w ramach puli dostępnych dni pracy z zespołem, zgodnie z zasadami projektu wskazanymi w Opisie przedmiotu zamówienia stanowiącym Załącznik nr 2
do Umowy;
6. w ramach katalogu narzędzi udostępnianych przez Wykonawcę w cenie przedmiotu Umowy;
7. w konsultacji z koordynatorem projektu po stronie Zamawiającego;
8. przeprowadzenie indywidualnych konsultacji z kierownikami zespołów (stacjonarnie, online lub telefonicznie) w ramach dostępnych dla każdego kierownika łącznie 4 godzin rozmowy indywidualnej z trenerem-coachem prowadzącym dany zespół, w terminach uzgodnionych z kierownikiem danego zespołu i w formie odpowiadającej kierownikowi tego zespołu;
9. pozostawanie w bieżącym kontakcie mailowym i telefonicznym z koordynatorem projektu po stronie Zamawiającego, w kwestiach organizacyjnych oraz w kwestiach merytorycznych, a także cykliczne przekazywanie koordynatorowi merytorycznemu
po stronie Zamawiającego, zestawienia działań zrealizowanych w danym miesiącu kalendarzowym w ramach realizacji przedmiotu zamówienia.
10. przygotowanie i przekazanie Zamawiającemu, maksymalnie w terminie do pięciu tygodni od daty spotkania kończącego pracę trenera-coacha z ostatnim z zespołów (nie licząc spotkań follow-up), raportu podsumowującego, uwzględniającego działania,
o których mowa w pkt 1-5, podsumowującego pracę ze wszystkimi zespołami
i wskazującego, jakie wsparcie dla zespołów jest konieczne, aby mogły odnieść sukces
w zmianie, w sposób zgodny z wymaganiami i szczegółowymi wytycznymi określonymi
w Opisie przedmiotu zamówienia.
11. omówienie raportu podsumowującego i ustne przekazanie rekomendacji po projekcie,
na maksymalnie dwugodzinnym spotkaniu zamykającym projekt z Zamawiającym – formę spotkania i termin spotkania (stacjonarnie lub on-line) Zamawiający i Wykonawca uzgodnią minimum na 10 dni roboczych przed docelowym terminem spotkania;
12. realizacja, w ramach utrwalenia i wzmocnienia efektów pracy z zespołem, jednego ośmiogodzinnego spotkania stacjonarnego typu follow-up z każdym z zespołów (maksymalnie cztery spotkania follow-up), w odstępie minimum dwóch, optymalnie trzech, a maksymalnie czterech miesięcy od zakończenia ostatniego spotkania z danym zespołem;
13. przygotowanie i przekazanie Zamawiającemu suplementu do raportu podsumowującego, w wersji elektronicznej, uwzględniającego wnioski końcowe po wszystkich spotkaniach follow-up, w ciągu 14 dni roboczych od zakończenia ostatniego spotkania follow-up
z ostatnim zespołem, na adres mailowy wskazany przez Zamawiającego.
14. omówienie wniosków końcowych na spotkaniu zamykającym, z udziałem przedstawicieli Wykonawcy i Zamawiającego, trwającym około godziny (forma spotkania oraz skład osobowy spotkania ze strony Wykonawcy i Zamawiającego, jest konsultowany przez Wykonawcę i Zamawiającego, przy czym ostateczną decyzję w tym zakresie podejmuje Zamawiający).

### Zakres opcji w przedmiocie zamówienia

1. Działania realizowane w ramach opcji, w przypadku uruchomienia opcji, należy rozumieć jako działania realizowane przez Wykonawcę w ramach kolejnej edycji projektu Odnowa Zespołu tj. realizowanej dla kolejnych zespołów – zaplanowanie, realizacja i podsumowanie działań przebiegać będzie w opcji w sposób analogiczny do opisanego
w części 4.2. Informacje te są uszczegółowione w dalszej części Opisu przedmiotu zamówienia.
2. Uruchomienie opcji stanowi uprawnienie Zamawiającego, z którego może, ale nie musi skorzystać.
3. Zakres działań realizowanych w ramach opcji jest analogiczny do Zakresu zamówienia podstawowego, opisanego w części 4.2. pkt 1-11, o ile Zamawiający skorzysta
z uruchomienia opcji.

## Charakterystyka uczestników projektu

1. Beneficjentami projektu będą w szczególności zespoły, które:
2. Wskazują potrzebę wypracowania pilnych rozwiązań, zauważając, że trudności,
z jakimi się borykają, znacząco blokują efektywność ich pracy i postrzegają swoją sytuację jako kryzysową;
3. Próbują poradzić sobie z trudnościami we współpracy od dłuższego czasu,
a dotychczas zastosowane, standardowe rozwiązania (zamknięte szkolenia grupowe i indywidualne, działania rozwojowe realizowane indywidualnie dla samych kierowników) nie przyniosły oczekiwanych rezultatów i problemy
w zespole trwają/nasilają się;
4. Przeszły w ostatnim czasie transformację, borykają się z dużą rotacją i/lub różnorodnością w zespole oraz trudnością w zbudowaniu i wdrożeniu trwałych reguł współpracy;
5. Mają wiele różnych wyzwań w pracy zespołowej, niekoniecznie uświadomionych

i istnieje ryzyko, że rozpoczęcie działań rozwojowych z jednego tematu, odkryje inne, bardziej priorytetowe tematy do przepracowania lub będzie wymagało zmiany zastosowanych narzędzi.

1. Charakterystyka uczestników projektu, opisana powyżej, odnosi się zarówno
do zamówienia podstawowego jak i do opcji.

## Miejsce realizacji przedmiotu zamówienia

1. Trenerzy/coachowie będą pracowali z zespołami w salach szkoleniowych, na terenie Warszawy.
2. Sale będą zapewnione przez Zamawiającego.
3. Wszystkie spotkania z zespołami będą odbywać się formie stacjonarnej.
4. Podczas spotkań z zespołami Zamawiający zapewnia napoje (kawa, herbata, woda).
5. Jedynie w uzasadnionych przypadkach, w szczególności wynikających z działania siły wyższej, Wykonawca oraz Zamawiający mogą dojść do porozumienia co do zmiany formy spotkania na formę online – wówczas spotkanie odbędzie się poprzez aplikację MS Teams. Zmiana formy spotkania z formy stacjonarnej na formę online wymaga zgody zespołu, który uczestniczy w spotkaniu, zgody Wykonawcy oraz Zamawiającego. Zmiana jest uzgadniana drogą mailową.
6. Zamawiający, co najmniej na 5 dni przed terminem spotkania, przekaże Wykonawcy adres lokalizacji, w której będzie odbywać się dane spotkanie.
7. Powyższe punkty odnoszą się zarówno zamówienia podstawowego, jak i opcji.

## Termin realizacji przedmiotu zamówienia

1. W przypadku zamówienia podstawowego, zakres czasowy realizacji przez Wykonawcę wszystkich działań opisanych w rozdziale 4.2 OPZ, to maksymalnie 42 tygodnie, licząc
od dnia podpisania Umowy z Wykonawcą.
2. **Opcja może zostać uruchomiona po realizacji wszystkich działań ujętych w zamówieniu podstawowym**, potwierdzonej podpisaniem końcowego protokołu-zdawczo odbiorczego przez Wykonawcę oraz Zamawiającego.
3. Zamawiający o uruchomieniu opcji powiadomi Wykonawcę po przekazaniu raportu podsumowującego oraz po zrealizowanym spotkaniu podsumowującym, najpóźniej
w ciągu 30 dni od terminu realizacji spotkania podsumowującego.
4. Zakres czasowy realizacji działań realizowanych przez Wykonawcę w Opcji to maksymalnie 40 tygodni, licząc od dnia poinformowania Wykonawcy przez Zamawiającego, o uruchomieniu opcji.

## Sposób realizacji przedmiotu zamówienia

**Wszystkie informacje dotyczące sposobu realizacji przedmiotu zamówienia, zawarte w dalszej części opisu przedmiotu zamówienia, w rozdziale 8 (8.1. – 8.8), należy odnosić zarówno do zamówienia podstawowego jak i opcji, która, w przypadku jej uruchomienia, realizowana będzie według tych samych zasad i standardów, co zamówienie podstawowe.**

### Organizacja spotkań z zespołami

1. Każdy zespół będzie pracował oddzielnie, według programu ułożonego zgodnie ze swoimi potrzebami, w ramach dostępnej puli godzin szkoleniowych. Plan pracy zespół układa
z trenerem/coachem prowadzącym, w porozumieniu z osobami koordynującymi działania projektowe po stronie Wykonawcy i Zamawiającego.
2. Każdy z zespołów będzie miał do dyspozycji maksymalnie 48 godzin szkoleniowych (dydaktycznych), odpowiadających łącznie 6 dniom szkoleniowym (w tym 8 godzin przeznaczone na spotkanie follow-up), co daje łącznie maksymalnie 192 godziny pracy
z zespołami, w przypadku czterech zespołów uczestniczących.
3. Praca z danym zespołem powinna być ułożona tak, aby każdorazowo zespół spotykał się na cały dzień (8 godzin dydaktycznych pracy plus przerwy – regulowane według potrzeb zespołu i trenera-coacha).
4. Spotkania będą odbywać się wyłącznie w dniach roboczych (poniedziałek – piątek),
w przedziale godzinowym 08:00-16:00.
5. Praca z Zespołem może zamknąć się w czasie krótszym niż 40 godzin/5 dni (nie licząc spotkań follow-up), ale nie krótszym niż 24 godziny/3 dni pracy, jeśli Zespół oraz trener-coach, przy akceptacji Zamawiającego, uznają, że Zespół zrealizował w pełni swoje cele możliwe do osiągnięcia w projekcie. Spotkania follow-up są obowiązkowe dla wszystkich zespołów.
6. Praca z zespołami może odbywać się równolegle, w miarę dostępności trenerów-coachów z ramienia Wykonawcy, dostępności uczestników oraz możliwości zapewnienia przez Zamawiającego odrębnych sal dla każdego zespołu, przy założeniu, że każdy
z zespołów będzie miał zapewnioną możliwość pracy wyłącznie w swoim gronie.
7. Jeśli z uwagi na efektywność procesu zmiany w zespole, trener/coach i zespół zdecydują, że jakaś część spotkań/spotkania z zespołem powinna odbyć się bez udziału kierownika zespołu, za zgodą wszystkich stron (trenera/coacha, zespołu, kierownika), takie rozwiązanie jest dopuszczalne, po konsultacji z Zamawiającym, w szczególności na etapie diagnozy potrzeb zespołu i problemów w nim występujących.
8. Spotkania z zespołami będą ustalane z trenerami/coachami w terminach zapewniających obecność wszystkich członków zespołu. W przypadku trudności z ustaleniem takiego terminu przez zespół uczestniczący w projekcie i trenera/coacha, Zamawiający dołoży starań, aby wyznaczony został termin, w którym w spotkaniu może uczestniczyć minimum 70 procent zespołu.
9. Datę pierwszego spotkania z zespołem Wykonawca ustala w porozumieniu z Zamawiającym co najmniej na 7 dni wcześniej przed planowaną datą spotkania. Wykonawca, na pierwszym spotkaniu, ustala z zespołem dalszy harmonogram spotkań
i przedstawia go do akceptacji przez Zamawiającego drogą mailową, na adres wskazany przez Zamawiającego.
10. W przypadku, gdy nie zostanie ustalony pełny harmonogram spotkań, o którym mowa powyżej, dopuszczalne jest tworzenie harmonogramu spotkań na bieżąco. W takim przypadku potwierdzenie kolejnych terminów pracy, ustalanych wstępnie przez trenerów-coachów z poszczególnymi zespołami, w tym również terminów spotkań follow-up, będzie odbywało się drogą mailową, pomiędzy Zamawiającym a Wykonawcą, z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem, chyba, że Zamawiający i Wykonawca dojdą do porozumienia w sprawie ustalenia terminów z mniejszym wyprzedzeniem czasowym, ale nie krótszym niż tydzień
11. Ewentualne odwołania potwierdzonych terminów spotkań będą dokonywane z minimum tygodniowym wyprzedzeniem. Termin ten może być krótszy jedynie, jeśli powodem odwołania spotkania będą nagłe okoliczności losowe, niezależne od Wykonawcy lub Zamawiającego, niemożliwe do przewidzenia wcześniej, w szczególności działania wynikające z tzw. siły wyższej.
12. Co do zasady, Zamawiający nie uczestniczy w spotkaniach zespołu z trenerem-coachem. Przedstawiciel Zamawiającego może uczestniczyć w spotkaniu, lub jego części, jeśli uzna to za konieczne lub jeśli zespół wyrazi taką prośbę i potrzebę. Dodatkowo Zamawiający zastrzega sobie prawo w przypadku każdego zespołu, organizacji krótkiej (ok 30-45 minut) rozmowy trójstronnej w ramach części spotkań (tj. z udziałem zespołu i kierownika, trenera-coacha prowadzącego oraz przedstawiciela Zamawiającego),
w kluczowych momentach projektu, tj. w szczególności w następujących sytuacjach:
13. Otworzenie pierwszego spotkania trenera-coacha z zespołem – powitanie
i zakontraktowanie trójstronnie zasad współpracy;
14. Zamknięcie spotkania poprzedzającego spotkanie follow-up celem podsumowania dłuższego okresu współpracy;
15. Zamknięcie spotkania follow-up z każdym z zespołów.
16. W odpowiedzi na konkretną potrzebę zidentyfikowaną w trakcie projektu
(np. potrzeba zainterweniowania w jakiejś sprawie, przekazania informacji organizacyjnych)

### Rozmowy indywidualne z kierownikami zespołów

1. W ramach uzupełnienia i wzmocnienia efektu pracy grupowej z zespołem, każdemu kierownikowi zespołu lub osobie pełniącej jego obowiązki, przysługują łącznie 4 godziny konsultacji indywidualnej z trenerem-coachem prowadzącym dany zespół – czas ten może być wykorzystany jednorazowo lub na kilku spotkaniach (np. po jednej godzinie pomiędzy spotkaniami zespołowymi).
2. Konsultacje indywidualne z trenerem-coachem mogą służyć wzmocnieniu kierownika
w jego kompetencjach menedżerskich, istotnych z perspektywy celów, które stara się osiągnąć zespół, udzieleniu wsparcia w procesie zmiany, jaką przechodzi kierowany przez niego zespół lub wskazania kierownikowi dodatkowych ćwiczeń lub narzędzi,
w zależności od potrzeby, którą dostrzeże trener/coach.
3. Istotne jest, aby indywidualne rozmowy trenera-coacha z kierownikiem odbyły się nie wcześniej niż po pierwszym spotkaniu trenera-coacha z zespołem (z udziałem kierownika).
4. Forma konsultacji może być zdalna (online lub telefoniczna) stacjonarna – w zależności od możliwości i potrzeb kierownika oraz możliwości trenera-coacha.

### Oczekiwane podejście do potrzeb zespołu i celów projektu

1. Wykonawca, na pierwszym spotkaniu organizacyjnym z Zamawiającym, otrzyma
od Zamawiającego informacje wstępne na temat zespołów, które zostały zakwalifikowane do projektu Odnowa Zespołu (w tym zgłaszanych przez zespół trudności, oczekiwań wobec projektu i motywacji do udziału w nim), a zadaniem Wykonawcy będzie zweryfikowanie potrzeb zespołów, po rozpoczęciu pracy z danym Zespołem.
2. Wykonawca realizujący projekt szkoleniowy będzie prezentował elastyczne podejście,
tj. będzie działał zgodnie z rzeczywistymi potrzebami grupy docelowej, czyli pracowników uczestniczących w projekcie. Zbadanie/zweryfikowanie potrzeb powinno każdorazowo rozpoczynać cykl pracy z danym zespołem i podlegać ewentualnej aktualizacji w trakcie kolejnych spotkań.
3. Wykonawca realizujący przedmiot zamówienia, powinien koncentrować się na pracy grupowej, na dobrostanie zespołu, biorąc pod uwagę zależności pomiędzy jego członkami, wzajemny wpływ członków zespołu na siebie oraz zależności pomiędzy zespołem a jego otoczeniem w organizacji – zespół traktowany jest jak jeden system.
4. Wykonawca, w celu dostosowania koncepcji pracy z zespołem do potrzeb konkretnego zespołu, przeprowadzi, podczas pierwszego spotkania, analizę potrzeb, w wyniku której uzgodni z Zamawiającym, od strony merytorycznej, niezbędny zakres pracy (plan pracy), mieszczący się w ramach czasowych, finansowych i tematycznych przedmiotu zamówienia.
5. Wizja projektu „Odnowa zespołu” zakłada, że projekt będzie spełniał zarówno rolę interwencyjną jak i rozwojową. Wykonawca, wykorzystując swoje doświadczenie oraz narzędzia: diagnostyczne, coachingowe i trenerskie, będzie pomagał zespołowi
w rozpoznaniu rzeczywistych źródeł trudności zespołu i nazwaniu tych trudności, nie poprzestając jedynie na tym, co zadeklaruje do pracy zespół. Ważną funkcją projektu jest nie tylko towarzyszenie zespołowi w zmianie, ale także edukowanie i zwiększenie świadomości zespołu na temat mechanizmów i procesów, które mają miejsce w zespole
i które determinują jego efektywność. Istotne będzie także dążenie do zwiększania otwartości zespołu, tak aby mówiąc o potrzebach, jego członkowie nie operowali jedynie bezpiecznymi ogólnikami, lecz uczyli się identyfikować i nazywać trudności wprost po to, aby wyjść z impasu i tym samym zrealizować główny cel projektu.
6. Wykonawca zapewni zespołowi niezbędny zakres poufności pracy, zgodnie z etyką trenerską i coachingową.
7. Każdy zespół uczestniczący w projekcie będzie miał możliwość pracować nad własnymi rozwiązaniami, we własnym gronie (pracowników i kierownika).
8. Wykonawca będzie dbał o równowagę pomiędzy poziomem elastyczności pracy
z zespołem a koncentracją na osiągnięciu celów w projekcie, tj. zadba również o to, aby praca z zespołem zakończyła się przygotowaniem konkretnego planu działań
do kontynuacji lub wdrożenia po projekcie, zaakceptowanego przez zespół, z ewentualnymi dodatkowymi materiałami, jeśli powstaną, jako wypracowane przez zespół lub wybrane przez zespół z propozycji trenera-coacha (podręczniki, spisane schematy działań i inne).
9. Plan działań wypracowany przez zespół na ostatnim spotkaniu z trenerem-coachem (przed spotkaniem follow up) i zmiany, które zespół zdecydował się wdrożyć, zostaną zweryfikowane podczas spotkania follow-up, z trenerem-coachem. Spotkania follow-up, poza utrwaleniem zmian, mają także funkcję ewaluacyjną – trener-coach prowadząc spotkanie follow-up, powinien wspólnie z zespołem określić poziom wdrożenia zmian i w zależności od sytuacji: albo wzmocnić zespół w kontynuacji wdrażania zmian z sukcesem, albo, jeśli plan nie został w pełni wdrożony, określić tego przyczyny i wspólnie z zespołem zmodyfikować plan działania, biorąc pod uwagę okoliczności, lub zdecydować, jakie dodatkowe działania zespołu i jakie wsparcie ze strony organizacji powinny nastąpić, aby zespół osiągnął cele postawione w projekcie „Odnowa Zespołu”.

### Zakres tematyczny pracy z zespołami

1. Punktem wyjścia i materiałem pomocniczym do zaproponowania koncepcji merytorycznej przez Wykonawcę jest Szczegółowy opis modułów tematycznych, stanowiący załącznik do Opisu Potrzeb Zamawiającego.
2. Zamawiający wytycza zakres tematów, które powinny zostać przewidziane w projekcie,
 z propozycją podziału na bloki tematyczne (moduły). Wykonawca w ramach dostępnej puli dostępności trenerów/coachów (godzin/dni), opierając się na swoim doświadczeniu, powinien być przygotowany merytorycznie i organizacyjnie do przeprowadzenia działań interwencyjno-rozwojowych, szkoleniowych lub doradczych w tych obszarach (uwzględniając w tym analizę potrzeb zespołów i diagnozę trudności).
3. Zakres tematyczny działań interwencyjno-rozwojowych prowadzonych dla zespołów, stanowić będzie 5 modułów. Moduły te zostały określone przez Zamawiającego na podstawie doświadczeń w pracy z zespołami w organizacji.
4. Przewidywane moduły tematyczne do pracy z zespołami to:
5. ZWINNY ZESPÓŁ - ORGANIZACJA PRACY W CZASIE, W ZMIANIE, W STRUKTURZE
6. RÓŻNORODNY ZESPÓŁ - WSPÓŁPRACA I KOMUNIKACJA A RÓŻNICE INDYWIDUALNE
7. ASERTYWNY ZESPÓŁ – STAWIANIE GRANIC A WYMAGAJĄCE ŚRODOWISKO PRACY
8. DOBROSTAN W ZESPOLE – REMEDIUM NA STRES I RYZYKO WYPALENIA
9. ZINTEGROWANY ZESPÓŁ – BUDOWANIE WIĘZI, ZAANGAŻOWANIA I ZAUFANIA W ZESPOLE
10. Szczegółowy opis modułów tematycznych, zawierający proponowany zakres zagadnień/problemów w ramach każdego modułu, stanowi załącznik do Opisu Przedmiotu Zamówienia.
11. Zamawiający nie określa, jaki zakres czasowy powinien być przeznaczony na określony blok/moduł oraz czy wybrane moduły mogą być połączone i się nie przenikać, czy będą realizowane odrębnie, pozostawiając to do decyzji Wykonawcy oraz zespołu, który podejmie pracę nad określonymi zagadnieniami. Zespół może proponować, które moduły chce realizować i w jakim układzie.
12. Do Wykonawcy należeć będzie decyzja, co do odpowiedniego układu pracy i proporcji wykorzystania różnych form pracy: coachingu zespołowego, warsztatów/treningu grupowego, doradztwa, w zależności od sytuacji i fazy rozwoju, w której znajduje się zespół.
13. Każdy zespół uczestniczący w projekcie otrzyma rozwiązanie dostosowane do swoich specyficznych potrzeb, które zostaną zweryfikowane w pierwszej fazie współpracy trenera i danego zespołu;
14. Zespół uczestniczący w projekcie będzie mógł wspólnie z trenerem zweryfikować, które moduły pracy są priorytetowe i odpowiednio skomponować działania rozwojowe w ramach określonej puli godzin/dni;
15. Propozycja działań rozwojowych przewidziana dla zespołu, na podstawie zdiagnozowanych przez Wykonawcę potrzeb, zostanie skonsultowana, jako wstępny plan pracy z udziałem trenera-coacha, kierownika danego zespołu i koordynatorów merytorycznych: ze strony Zamawiającego oraz ze strony Wykonawcy.
16. Wstępny plan pracy, po zaakceptowaniu, jeśli zajdzie taka potrzeba, będzie na bieżąco aktualizowany, w wyniku konsultacji Zamawiającego i Wykonawcy (na poziomie koordynacji merytorycznej);
17. W przypadku, gdy w zespole zostanie zidentyfikowanych kilka trudności z różnych obszarów tematycznych (np. zarządzania czasem i zadaniami, odmienności stylów komunikacji), Wykonawca skonsultuje z Zamawiającym i zaproponuje zespołowi optymalny sposób pracy i w zależności od potrzeb: zespół otrzyma możliwość współpracy z różnymi trenerami specjalizującymi się w danej dziedzinie lub wypracuje rozwiązania
w ramach sesji coachingu zespołowego z trenerem-coachem wiodącym.

### Koordynacja projektu i czuwanie nad jego właściwym przebiegiem

1. Wykonawca zapewni **koordynatora merytorycznego projektu**, który może (choć nie musi) być jednym z aktywnych w projekcie trenerów i który będzie współpracował merytorycznie i organizacyjnie z **koordynatorem projektu po stronie Zamawiającego,**w szczególności w kwestii:
2. konsultowania programów i harmonogramów pracy trenerów/coachów z zespołami;
3. monitorowania etapów projektu, w tym prowadzenia i regularnego dostarczania Zamawiającemu rejestru wykorzystywania puli godzin przez zespoły oraz przez kierowników zespołów w danym miesiącu kalendarzowym;
4. odpowiedzialnego i etycznego reagowania na szczególne, niestandardowe, wrażliwe sytuacje pojawiające się w trakcie projektu i proponowania rozwiązań w trosce
o dobro osób uczestniczących w projekcie, ale także efektywność i rezultat projektu;
5. zapewniania jak najwyższego poziomu jakości realizacji projektu, z nastawieniem na osiągnięcie zakładanych efektów, w tym przekazywania zespołowi trenerskiemu informacji zwrotnej od Zamawiającego;
6. odpowiedzialności za terminowość i jakość dostarczanych materiałów
i podsumowań;
7. bycia główną osobą kontaktową w kwestii bieżących i roboczych ustaleń;
8. monitorowania przebiegu projektu, w tym między innymi wymiany informacji
na temat dostępności/absencji uczestników projektu oraz dostępności trenerów/coachów skierowanych do realizacji zamówienia;
9. uzgadniania terminów spotkań;
10. pośredniczenia w kontakcie Zamawiącego z trenerami-coachami i umożliwiania bezpośredniej konsultacji z trenerami-coachami, w uzasadnionych przypadkach, mających na uwadze dobro zespołów i bądź efektywność organizacyjną;
11. monitorowania poprawności realizacji przedmiotu zamówienia na poszczególnych etapach;
12. Koordynator merytoryczny ze strony Wykonawcy będzie pozostawał w bieżącym kontakcie mailowym i telefonicznym, a w razie potrzeby zdalnym, z koordynatorem merytorycznym po stronie Zamawiającego.
13. W przypadku zaplanowanej nieobecności koordynatora merytorycznego ze strony Wykonawcy, lub nieobecności wynikającej z okoliczności losowych/działania siły wyższej, Wykonawca jest zobowiązany wskazać osobę spośród trenerów-coachów, która przejmie rolę koordynatora merytorycznego w zastępstwie.
14. W przypadku zaplanowanej nieobecności koordynatora merytorycznego ze strony Zamawiającego, lub nieobecności wynikającej z nagłych, niezależnych od Zamawiającego okoliczności, Zamawiający wskazuje drogą mailową osobę w zastępstwie, która będzie dla Wykonawcy osobą kontaktową, udostępniające stosowne dane kontaktowe (adres e-mail, numer telefonu).

### Metody pracy z zespołami

1. Wykonawca będzie monitorował postępy i motywację zespołu na bieżąco, modyfikując metody pracy, jeśli uzna, że jest to niezbędne oraz przekazując Zamawiającemu istotne dla powodzenia realizacji celów projektu informacje, z zachowaniem zasad poufności pracy.
2. Zespół trenerów/coachów z ramienia Wykonawcy, będzie dobierał narzędzia pracy
z zespołami, biorąc pod uwagę narzędzia coachingu zespołowego oraz modele i teorie zarządzania już znane pracownikom zespołów i bliskie wartościom Urzędu (adekwatnie do potrzeb danego zespołu i poruszanej tematyki), m.in:
* 5 dysfunkcji pracy zespołowej Patricka Lencioniego;
* Teorie zarządzania zespołem wg. Kena Blancharda;
* Style myślenia i działania FRIS (wśród zespołów biorących udział w projekcie mogą znaleźć się takie, w których część pracowników ma za sobą warsztaty FRIS
i diagnozę kwestionariuszem FRIS);
* Wartości funkcjonujące w Urzędzie – praworządność, etyczna postawa, odpowiedzialność, współpraca, zaangażowanie, szacunek.
1. Zespół trenerów/coachów wyznaczony przez Wykonawcę do realizacji projektu powinien dobierać metody pracy i narzędzia, stosownie do potrzeb i możliwości danego zespołu,
celów zespołu oraz celów projektu. Wśród proponowanych narzędzi mogą znaleźć się między innymi:
2. diagnoza dysfunkcji zespołowych;
3. wywiady;
4. ankiety;
5. case study;
6. diagram Ishikawy;
7. dyskusje grupowe (facylitowane);
8. scenki (odgrywanie ról);
9. zadania przed szkoleniowe i lub/zadania wdrożeniowe (pomiędzy spotkaniami);
10. mini-wykłady i tzw. pigułki wiedzy;
11. gry zespołowe;
12. narzędzia coachingu zespołowego (sesje informacji zwrotnej, model GROW, kanwa zespołu, design thinking, analiza pola sił);
13. narzędzia profilujące, kwestionariusze – będą mogły być zastosowane, jeśli członkowie zespołu wyrażą na nie zgodę i jeśli nie będą wiązać się z dodatkowym kosztem dla Zamawiającego a Zamawiający nie będzie widział przeszkód formalnych dla ich zastosowania w miejscu pracy. Zamawiający nie pośredniczy w pozyskiwaniu zgody na udział w ww. badaniach. Wykonawca jest zobowiązany zapewnić odpowiednią poufność dzielenia się wynikami badań tego typu narzędziami – uczestnicy mają prawo każdorazowo zdecydować, czy chcą dzielić się informacjami
o sobie z innymi uczestnikami spotkania. W przypadku gdy pracownicy danego zespołu (wszyscy bądź część) zdecydują się na udział w danym badaniu w ramach spotkań, Wykonawca jest zobowiązany poinformować o tym Zamawiającego
i upewnić się, że nie ma przeszkód formalnych by badanie przeprowadzić oraz, przy współpracy z Zamawiającym, uczulić uczestników spotkań dodatkowo na kwestie związane z poufnością danych.
14. materiały szkoleniowe – nie są wymagane przez Zamawiającego, ale jeśli Wykonawca uzna za merytorycznie zasadne zastosowanie w pracy z zespołami materiałów szkoleniowych, Wykonawca przygotuje je dla zespołów, a wersję elektroniczną materiałów przekaże Zamawiającemu najpóźniej wraz z raportem podsumowującym. Materiały będą opatrzone klauzulą „Materiały szkoleniowe wyłącznie do użytku służbowego pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego
w Warszawie” oraz będą przygotowane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa autorskiego i będą zawierać informację imienną o autorze materiałów, stosowne przypisy i bibliografię.
15. dodatkowe narzędzia diagnostyczne lub rozwojowe – trener-coach z ramienia Wykonawcy może zaproponować je za zgodą Zamawiającego jeśli będą miały uzasadnienie merytoryczne oraz jeśli Zamawiający nie będzie widział formalnych przeszkód dla ich zastosowania. Zastosowanie dodatkowych narzędzi diagnostycznych nie może wiązać się z dodatkowym kosztem dla Zamawiającego. Koszt narzędzi, które Wykonawca proponuje do zastosowania w ramach koncepcji merytorycznej stanowiącej element składanej oferty, musi zawierać się w cenie złożonej oferty.

### Podsumowanie pracy z zespołem

1. Wykonawca, po realizacji wszystkich spotkań z zespołami (nie licząc spotkań follow-up) przygotuje i prześle do Zamawiającego, na adres mailowy wskazany przez Zamawiającego, jeden całościowy raport, podsumowujący przebieg pracy ze wszystkimi zespołami w ramach zamówienia podstawowego i analogicznie przygotuje raport podsumowujący w przypadku opcji, odpowiednio po zakończeniu spotkań z kolejnymi zespołami (w ramach opcji) – szczegółowe wytyczne dla przygotowania raportu podsumowującego znajdują się w rozdziale 9 OPZ i należy odnosić je zarówno do raportu podsumowującego/suplementu do raportu w ramach zamówienia podstawowego, jak
i raportu podsumowującego/suplementu do raportu w ramach opcji (jeśli zostanie uruchomiona).
2. Praca trenerów/coachów zostanie oceniona przez uczestników na potrzeby Zamawiającego, niezależną ankietą przygotowaną przez Zamawiającego, do której wyników zbiorczych Wykonawca otrzyma wgląd na spotkaniu podsumowującym
i końcowym.
3. Raport podsumowujący zostanie omówiony przez Wykonawcę na spotkaniu podsumowującym, w formie stacjonarnej lub on-line.
4. Dodatkowym podsumowaniem zmian wdrożonych przez zespół, z perspektywy czasu, będą ośmiogodzinne spotkania typu „follow-up”, które Wykonawca przeprowadzi
z każdym z czterech zespołów, w formie stacjonarnej. Spotkania follow-up mogą odbywać się już po przekazaniu raportu podsumowującego.
5. Wykonawca zbierze kluczowe wnioski ze spotkań follow-up i przekaże Zamawiającemu
w formie suplementu do raportu podsumowującego.
6. Wykonawca omówi z Zamawiającym najważniejsze wnioski po spotkaniach follow-up, przekazane w suplemencie do raportu podsumowującego, na spotkaniu zamykającym edycję projektu. Spotkanie zamykające będzie trwało około godziny i będzie miało formę stacjonarną lub on-line, w zależności od możliwości organizacyjnych Zamawiającego oraz Wykonawcy, przy czym ostateczną decyzję o składzie osobowym spotkania oraz formie spotkania podejmuje Zamawiający.
7. Termin i forma spotkania podsumowującego oraz terminy spotkań follow-up będą ustalane każdorazowo w zależności od możliwości czasowych uczestników spotkania,
po stronie Wykonawcy i Zamawiającego, z zastrzeżeniem, aby mieściły się w ramach czasowych wskazanych w opisie przedmiotu zamówienia.
8. Ustalanie terminów spotkań: follow-up, podsumowującego i zamykającego będzie odbywało się drogą mailową, pomiędzy Zamawiającym a Wykonawcą, z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem, chyba, że Zamawiający i Wykonawca dojdą do porozumienia w sprawie ustalenia terminów z mniejszym wyprzedzeniem czasowym,
ale nie krótszym niż tydzień.
9. Ewentualne odwołania potwierdzonych terminów spotkań będą dokonywane z minimum tygodniowym wyprzedzeniem. Termin ten może być krótszy jedynie, jeśli powodem odwołania spotkania będą nagłe okoliczności losowe, niemożliwe do przewidzenia wcześniej lub działania wynikające z tzw. siły wyższej.
10. Zasady podsumowania pracy z zespołem opisane w części 8.7. Podsumowanie pracy
z zespołami, w pkt 2-9, należy odnosić zarówno do raportu podsumowującego
w zamówieniu podstawowym, jak i do raportu podsumowującego w ramach opcji.

### Raport podsumowujący i suplement do raportu – szczegółowe wytyczne

1. Raport podsumowujący, który przygotuje Wykonawca, będzie uwzględniał założenia, cele, przebieg i podsumowanie dotychczas zrealizowanych działań z zespołami tj. będzie obejmował pracę z wszystkimi zespołami, jakie wzięły udział w projekcie „Odnowa zespołu”, w danej edycji.
2. Wykonawca przygotuje jeden raport podsumowujący i jeden suplement do raportu, dla działań w ramach zamówienia podstawowego, a w przypadku uruchomienia opcji, analogicznie – jeden raport podsumowujący i jeden suplement do raportu podsumowującego dla działań zrealizowanych w ramach opcji. Każda edycja projektu „Odnowa Zespołu” będzie podsumowywana odrębnie. Zamawiający, w przypadku uruchomienia opcji, nie będzie wymagał dodatkowego (trzeciego) raportu podsumowującego działania z zamówienia podstawowego i opcji łącznie.
3. Zarówno raport podsumowujący, jak i suplement do raportu powinien być przygotowany przez Wykonawcę jako dokument tekstowy. Raport podsumowujący może być przekazany jako jeden plik lub może zawierać część główną oraz załączniki, jeśli Wykonawca i Zamawiający uznają, że taka forma jest bardziej czytelna. Suplement do raportu powinien być przekazany jako jeden plik.
4. Ostateczne wersje dokumentów, w tym raportów, przekazywane przez Wykonawcę będą miały format pdf.
5. Raport podsumowujący, suplement do raportu, podobnie jak wszelkie inne dokumenty zawierające informacje o potrzebach i działaniach zespołów, będą przygotowane
**w sposób bezpieczny (plik każdorazowo zabezpieczony hasłem – również wersje robocze)**, poprawny merytorycznie, z dbałością o estetykę graficzną, będą przejrzyste, spójne i logiczne od strony struktury, układu tekstu i treści.
6. Zamawiający zastrzega sobie prawo wniesienia uwag do raportu podsumowującego
(w ciągu maksymalnie 7 dni roboczych od dnia otrzymania raportu od Wykonawcy), które zostaną skonsultowane i uwzględnione przez Wykonawcę w wersji ostatecznej.
7. Wersja ostateczna raportu podsumowującego zostanie przekazana przez Wykonawcę Zamawiającemu, w ciągu maksymalnie pięciu tygodni od zakończenia pracy z ostatnim zespołem (nie licząc spotkań follow-up), a wersja ostateczna suplementu do raportu,
w ciągu 14 dni od ostatniego spotkania follow-up.
8. Wykonawca organizując sobie pracę nad raportem i suplementem do raportu, jest zobowiązany uwzględnić czas na wniesienie uwag przez Zamawiającego oraz czas
na wniesienie ewentualnych poprawek, tak aby nie przekroczyć wymaganego terminu złożenia ostatecznej wersji raportu/suplementu do raportu.
9. Raport podsumowujący będzie miał charakter ilościowo-jakościowy, tj. będzie zawierał dane liczbowe oraz opisy – komentarze Wykonawcy dotyczące przebiegu działań
w projekcie „Odnowa Zespołu”.
10. Raport podsumowujący powinien mieć uporządkowaną strukturę i zawierać co najmniej:
11. Stronę tytułową z nazwą projektu oraz przedmiotu zamówienia, nazwą Wykonawcy i wskazanym autorem/autorami raportu
12. Spis treści
13. Ponumerowane strony
14. Każdą stronę opatrzoną numerem sprawy, wskazaną przez Zamawiającego
15. Wstęp, w którym przypomniane zostaną cele i najważniejsze założenia projektu
16. Krótki opis Wykonawcy oraz przedstawienie zespołu trenerów/coachów,
w kontekście podziału ról, jakie pełniły osoby z ramienia Wykonawcy w projekcie.
17. Wyszczególnienie zespołów, które wzięły udział w projekcie i celów, jakie zespoły przed sobą postawiły.
18. Dane liczbowe i statystyczne – m.in. liczbę godzin, jaka została wykorzystana przez każdy zespół i rejestr zrealizowanych spotkań, wraz z terminem i godzinami spotkań oraz miejscem spotkań.
19. Ogólny opis zagadnień, nad którymi pracowały zespoły, ze wskazaniem, na jakim aspekcie w szczególności skupił się dany zespół.
20. Listę/krótki opis zastosowanych narzędzi i metod, zadań wdrożeniowych wraz
z uzasadnieniem ich doboru dla poszczególnych zespołów.
21. Opis rezultatów, z jakim zespoły zakończyły pracę w odniesieniu do celów zespołów oraz celów projektu oraz dołączone plany pracy wypracowane przez zespoły, o których mowa w rozdziale 8 OPZ Sposób realizacji przedmiotu zamówienia; 2. Oczekiwane podejście do potrzeb zespołów i celów projektu, pkt 8.
22. Rekomendacje rozwojowe dla każdego zespołu, ze szczególnym wskazaniem sposobów wsparcia zespołów w procesie zmiany, jakie byłoby pożądane ze strony organizacji, przełożonych, z uwzględnieniem wniosków wypracowanych przez same zespoły, w odniesieniu do każdego z zespołów odrębnie oraz całościowo.
23. Wnioski końcowe po działaniach zrealizowanych przez Wykonawcę w ramach projektu „Odnowa Zespołu”, zebrane od strony całościowej, ocenę efektów projektu, w kontekście oceny użyteczności takiej propozycji działań-interwencyjno-rozwojowych przez zespoły, rekomendacje i kierunki rozwoju dla tego typu inicjatyw na przyszłość – mocne strony, obszary ryzyk, co ewentualnie warto zmienić projektując podobne przedsięwzięcia dla zespołów.
24. W treści raportu podsumowującego Wykonawca wymieni i opisze zastosowane metody i narzędzia oraz przedstawi najważniejsze materiały (np. schematy, zalecane lektury, podręczniki, szablony ankiet), jeśli były przekazywane uczestnikom.
25. W raporcie podsumowującym Wykonawca uwzględni opinie zespołów odnoszące się do realizacji celów i odniesie się do nich.
26. Raport podsumowujący powinien zawierać zebrane refleksje i najważniejsze wnioski Wykonawcy z pracy z zespołami, przedstawione w taki sposób, aby znalazły się w nim informacje ważne, które będą mogły posłużyć Zamawiającemu do zaplanowania adekwatnego wsparcia zespołów w organizacji (poprzez dalsze działania rozwojowe, działania strukturalne, modyfikacje sposobu realizacji zadań przez zespoły), ale z zachowaniem w sferze poufności spraw osobistych, wrażliwych, którymi zespoły, bądź poszczególne osoby podzielą się na spotkaniach.
27. Zaakceptowany przez Zamawiającego raport podsumowujący w wersji ostatecznej, zostanie podpisany przez Wykonawcę podpisem elektronicznym i przesłany w formie elektronicznej, w zahasłowanym pliku pdf, na adres email wskazany przez Zamawiającego.
28. Suplement do raportu podsumowującego, zawierający najważniejsze wnioski
i rekomendacje po zrealizowanych spotkaniach follow-up powinien zawierać co najmniej:
29. Stronę tytułową z nazwą projektu oraz przedmiotu zamówienia, nazwą Wykonawcy i wskazanym autorem/autorami raportu oraz oznaczeniem tytułu – Suplement do raportu podsumowującego
30. Spis treści – jeśli będzie to uzasadnione
31. Ponumerowane strony
32. Każdą stronę opatrzoną numerem sprawy, wskazaną przez Zamawiającego
33. Wstęp, w którym przypomniane zostaną cele i najważniejsze założenia spotkań follow-up w kontekście projektu „Odnowa Zespołu”;
34. Informację o zrealizowanych spotkaniach follow-up (terminy, prowadzący trenerzy-coachowie);
35. Wnioski i rekomendacje po spotkaniach follow-up z podziałem na zespoły
i z odniesieniem do planów działań wdrażanych przez zespoły w wyniku projektu „Odnowa zespołu”;
36. Dodatkowe komentarze Wykonawcy i wskazówki dla Zamawiającego w kontekście wzmocnienia efektu projektu.
37. Wykonawca przekaże Zamawiającemu suplement do raportu podsumowującego w wersji ostatecznej (uprzednio zaakceptowanej przez Zamawiającego), w ciągu 14 dni roboczych od ostatniego spotkania follow-up,
38. Suplement do raportu podsumowującego będzie liczył maksymalnie 10 stron A4,
a wersja robocza suplementu do raportu, jeśli będzie konsultowana i przesyłana elektronicznie do Zamawiającego, będzie każdorazowo zabezpieczona hasłem przez Wykonawcę.
39. Zamawiający zastrzega prawo wniesienia uwag do suplementu do raportu, w ciągu 3 dni roboczych od otrzymania pierwszej wersji raportu, a Wykonawca jest zobowiązany uwzględnić ten czas, planując pracę nad suplementem do raportu, tak aby nie przekroczyć wskazanego powyżej terminu przekazania wersji ostatecznej suplementu
do raportu (tj. 14 dni).
40. Zaakceptowany przez Zamawiającego suplement do raportu podsumowującego, w wersji ostatecznej, zostanie podpisany przez Wykonawcę podpisem elektronicznym
i przesłany w formie elektronicznej, w zahasłowanym pliku pdf, na adres email wskazany przez Zamawiającego.

## Szczegółowe etapy realizacji projektu „Odnowa zespołu”

1. Komunikacja do pracowników o projekcie, rekrutacja i kwalifikacja zespołów do projektu (po stronie Zamawiającego, bez udziału Wykonawcy).
2. Podpisanie umowy z Wykonawcą.
3. Spotkania wewnętrzne z zespołami w celu przekazania informacji o projekcie, zakontraktowaniu Zasad projektu, przekazaniu materiałów informacyjnych
i przygotowujących do pracy w projekcie (po stronie Zamawiającego, bez udziału Wykonawcy), zebrania dostępności zespołów.
4. Spotkanie Zamawiającego i Wykonawcy – w celu omówienia dostępności trenerów/coachów i zespołów biorących udział w projekcie oraz innych zagadnień istotnych z perspektywy przedmiotu zamówienia, doprecyzowanie ramowego harmonogramu działań oraz katalogu metod/narzędzi/form pracy dostępnych dla zespołów, zgodnie z ofertą wybranego Wykonawcy, przekazanie wstępnych informacji
o zespołach.
5. Pierwsze spotkania z zespołami i zbadanie ich potrzeb przez Wykonawcę;
6. Przekazanie informacji o zakresie pracy z danym zespołem Zamawiającemu i uzgodnienie wstępnego planu pracy dla danego zespołu - analogiczne działania w przypadku pozostałych zespołów uczestniczących w projekcie, w miarę zgłaszania kolejnych zespołów – zebranie tych informacji w plan pracy, przekazanie planu pracy
i aktualizowanie go, jeśli będzie to uzasadnione.
7. Realizacja spotkań z zespołami oraz przekazywanie pomiędzy Wykonawcą
i Zamawiającym bieżących, roboczych informacji.
8. Równolegle – przeprowadzenie rozmów indywidualnych z kierownikami zespołów,
w ramach przysługujących każdemu kierownikowi 4 godzin konsultacji
z trenerem/coachem oraz bieżąca rejestracja przez Wykonawcę wykorzystanego przez kierowników czasu.
9. Regularne przesyłanie przez Wykonawcę zestawienia działań zrealizowanych w ramach przedmiotu zamówienia w danym miesiącu kalendarzowym, w celu dokonywania rozliczeń – w ramach cząstkowych protokołów zdawczo-odbiorczych.
10. Przygotowanie raportu podsumowującego przez Wykonawcę i przekazanie Zamawiającemu do akceptacji.
11. Ewentualne wniesienie uwag do raportu podsumowującego przez Zamawiającego.
12. Przekazanie ostatecznej wersji raportu podsumowującego przez Wykonawcę.
13. Akceptacja raportu podsumowującego przez Zamawiającego.
14. Umówienie terminu spotkania podsumowującego z Zamawiającym, z omówieniem raportu podsumowującego oraz dodatkowych wniosków ze współpracy.
15. Realizacja spotkania podsumowującego.
16. Decyzja Zamawiającego o ewentualnym uruchomieniu opcji i przekazanie informacji Wykonawcy, czy opcja zostanie uruchomiona – informacja w ciągu 30 dni od zrealizowanego spotkania podsumowującego.
17. Udostępnienie Wykonawcy przez Zamawiającego wyników zbiorczych anonimowej ankiety ewaluacyjnej (ankieta badająca efektywność projektu - przeprowadzona przez Wykonawcę w połowie zrealizowanych przez dany zespół spotkań oraz po zakończeniu wszystkich spotkań danego zespołu).
18. Umówienie spotkań follow-up.
19. Realizacja spotkań follow-up.
20. Przygotowanie i przekazanie przez Wykonawcę suplementu do raportu podsumowującego, zawierającego najważniejsze wnioski po spotkaniach follow-up.
21. Omówienie ww. wniosków zawartych w suplemencie do raportu oraz wniosków z ankiet ewaluacyjnych na spotkaniu zamykającym.
22. Formalne zamknięcie projektu na podstawie końcowego Protokołu
Zdawczo-Odbiorczego podpisanego przez Wykonawcę i Zamawiającego.
23. W przypadku uruchomienia Opcji: przygotowanie i realizacja etapów kolejnej edycji projektu będzie przebiegać w analogiczny sposób i w analogicznej kolejności, jak wyżej opisana (tj. jak w pkt 1-22, ale bez pkt 2 i 16 – uruchomienie opcji nie wymaga aneksowania umowy z Wykonawcą ani podpisywania nowej umowy).

## Dostępne cyfrowo dokumenty – zalecane standardy

1. Dokumenty piszemy dla ludzi o różnych możliwościach postrzegania, dlatego musimy dbać o ich dostępność dla każdego, w tym osób z niepełnosprawnościami, np. osób niewidomych i słabowidzących;
2. Każdy dokument należy opracować z należytą starannością (przygotowanie treści w sposób najlepszy z możliwych, z dbałością o poprawność pod względem treści i formy) zgodnie z zasadami:
3. użyteczności: treść jest użyteczna (potrzebna), gdy zwiększa skuteczność działania odbiorcy, pomaga załatwić jego sprawy, wykonać obowiązki, uniknąć konsekwencji;
4. istotności: treść jest istotna (przydatna), gdy może mieć rzeczywisty wpływ na decyzje informowanych bądź konsekwencje, jakim mogą podlegać;
5. rzetelności: treść jest rzetelna (solidna), jeśli obiektywnie i bezstronnie prezentuje stan rzeczy, odpowiada faktom, zawiera komplet informacji i jest zgodna ze stanem prawnym;
6. aktualności: treść jest aktualna, gdy przedstawiony w niej stan rzeczy istnieje albo obowiązuje w daje chwili;
7. spójności: treść jest spójna, jeśli wszystkie jej elementy są ze sobą logicznie powiązane, dotyczą tego samego tematu;
8. dostępności: treść jest dostępna, gdy może być postrzegana, przeglądana i rozumiana przez odbiorców, niezależnie od ich cech lub niepełnosprawności, a także niezależnie od właściwości używanego przez nich oprogramowania i sprzętu.
9. W dokumentach, w szczególności opcjonalnych materiałach szkoleniowych tworzonych przez trenera/coacha dla zespołów (jeśli zespół i trener/coach uznają, że taka forma podsumowania wiedzy będzie użyteczna dla realizacji celów projektu Odnowa Zespołu), zaleca się:
10. używać czcionki dostępnej, tzw. bezszeryfowej, na przykład Calibri, Arial o wielkości co najmniej 11 pkt;
11. stosować interlinię „wielokrotną” z odstępem między 1,08 – 1,3 i zachowywać między akapitami odstęp wielkości 10-12 punktów;
12. ustawić lewy margines szerszy od marginesu z prawej strony;
13. dzielić tekst na akapity i części zatytułowane nagłówkami;
14. staramy się nie przekraczać liczby około 80 znaków w wierszu;
15. wyrównać tekst do lewej krawędzi (nie należy justować tekstu);
16. nie należy dzielić wyrazów;
17. wykorzystać listę z punktorami lub numerowaną, jeżeli stosujemy wyliczenie;
18. wybierać wysoki kontrast czcionki do tła;
19. umieszczać opis alternatywny do wszystkich elementów graficznych;
20. prezentować dane w formie tabelarycznej tylko jeżeli to konieczne – należy tworzyć wyłącznie proste tabele;
21. oznaczyć wiersz nagłówkowy lub kolumnę nagłówkową w tabeli;
22. unikać wstawiania niezrozumiałych hiperłączy (i opisywać odnośniki);
23. wpisać tytuł i autora dokumentu w menu Plik, w zakładce Informacje, w sekcji Właściwości, w polu Tytuł i Autor;
24. Prezentacje multimedialne powinny być przygotowane zgodnie z zasadami dostępności, m.in. odpowiedni rodzaj i wielkość czcionki, zachowany kontrast tekstu i tła, wolno zmieniające się slajdy, bez dodatkowych efektów wizualnych itd.;
25. Prezentowane materiały wideo powinny być opatrzone napisami;
26. Obowiązki związane z zapewnieniem dostępności określa Ustawa o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami z dnia 19 lipca 2019 roku (Dz. U. 2020 poz.1062).
27. Zalecane standardy dotyczące dostępności, odnoszą się zarówno do Części podstawowej przedmiotu zamówienia, jak i Opcji, w przypadku jej uruchomienia.

## Poufność i wartości ważne w projekcie „Odnowa zespołu”

1. Wykonawca jest zobowiązany do nieujawniania w jakiejkolwiek formie informacji uzyskanych w trakcie realizacji zamówienia jakiejkolwiek osobie trzeciej, z wyjątkiem organów do tego upoważnionych, na ich pisemne żądanie.
2. Wykonawca zobowiązuje się do nieprzekazywania informacji pozyskanych od członków danego zespołu innym zespołom uczestniczącym w projekcie.
3. Wykonawca realizując działania w ramach przedmiotu zamówienia, zobowiązuje się
do respektowania Wartości Urzędu, jakimi są: praworządność, etyczna postawa, odpowiedzialność, współpraca, szacunek i zaangażowanie.
4. Wykonawca realizujący przedmiot zamówienia zobowiązuje się do kierowania się
w swoich decyzjach i działaniach dobrem uczestników procesów szkoleniowych
i coachingowych.
5. Wykonawca zobowiązuje się podczas spotkań z zespołami do zapewnienia zespołom uczestniczącym w projekcie „Odnowa Zespołu”, w granicach swojego wpływu, warunków sprzyjających otwartości, poufności i komfortowi pracy.
6. Informacje dotyczące poufności i wartości ważnych w projekcie „Odnowa zespołu” odnoszą się zarówno do Części podstawowej przedmiotu zamówienia, jak Opcji,
w przypadku jej uruchomienia.