



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



WARSZTAT NR 3

na potrzeby opracowania ekspertyzy pt. Standardy
realizacji działań z zakresu transformacji energetycznej w
Miejskich Obszarach Funkcjonalnych (MOF)

Organizacja i zarządzanie procesem transformacji

18.02.2026



aglomeracja polska



AGENDA

1. WPROWADZENIE

- Przedstawienie się uczestników spotkania
- Cele projektu i spotkania
- Kontekst projektu i wnioski z warsztatów nr 1 i 2

2. CZĘŚĆ WARSZTATOWA

- Zasady pracy podczas warsztatu
- Dyskusja na forum
- Praca w grupach



Czas trwania spotkania:
4 godz.



Forma spotkania:
warsztat

O NAS



Realizujemy projekty dla klientów prywatnych, miast, województw, czy organów administracji centralnej. Zespół firmy tworzą osoby z doświadczeniem w prowadzeniu działań o charakterze strategii i analiz, foresightu, analitycy biznesowi.

Poziom	Międzynarodowy	Krajowy	Regionalny	Lokalny	Prywatni
Typ klientów	Instytucje unijne	Instytucje centralne Spółki Skarbu Państwa Agencje rządowe	Jednostki samorządu terytorialnego na poziomie wojewódzkim Urzędy Marszałkowskie Agencje rozwoju regionalnego Instytucje pośredniczące ZIT	Jednostki samorządu terytorialnego na poziomie miejskim Spółki miejskie Instytucje wspierające innowacje	SME, korporacje, firmy rodzinne
Przykłady klientów członków zespołu CPOINT	 	   	   	    	 

POZNAJMY SIĘ!

W tej części spotkania zintegrujemy się, aby lepiej nam się wspólnie pracowało.

Każdego z uczestników prosimy o:



- **przedstawienie się – jak się nazywam, jaką instytucję reprezentuję i czym się na co dzień zajmuję?**
- wskazanie typu jednostki/organizacji (np. miasto / gmina wiejska / spółka / NGO / MOF)





Jaki jest kontekst projektu?

DLACZEGO WSPÓLNIE WYPRACOWUJEMY STANDARDY DIAGNOZY ENERGETYCZNEJ W MOF?

Funkcją dzisiejszego warsztatu jest kontynuacja partycypacyjnego procesu wypracowania standardów, które uporządkują sposób zarządzania i organizacji na potrzeby realizacji działań w ramach transformacji energetycznej w gminach oraz w MOF.



- Skuteczność transformacji zależy w dużej mierze od współpracy pomiędzy gminami
- Standardy mają pomóc przejść od rozproszonych projektów do spójnego, uporządkowanego procesu

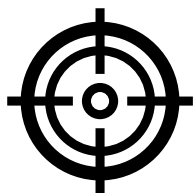


- Uporządkujemy sposób zarządzania transformacją energetyczną na poziomie lokalnym i ponadlokalnym
- Sprawdzimy, jak lepiej wykorzystać współpracę gmin w MOF



- Pracujemy na realnych doświadczeniach gmin
- Nie szukamy ideałów, tylko rozwiązań wykonalnych
- To co wypracujemy, posłuży do standardów MOF

CELE I ZAKRES PROJEKTU



Tytuł projektu: Identyfikacja i opracowanie standardów realizacji działań z zakresu transformacji energetycznej w MOF wraz z przeprowadzeniem cyklu warsztatów.

Cel spotkania: Wspólne wypracowanie praktycznych standardów działań w zakresie organizacji i zarządzania transformacją energetyczną.

Cykl warsztatów a zakres raportu:



1. Warsztat 1 (online) – Diagnostyczny, przekrojowy, fokusowy
2. Warsztat 2 (stacjonarny) – Diagnoza lokalnych zasobów i potencjału JST
3. **Warsztat 3 (stacjonarny) – Organizacja i zarządzanie procesem transformacji**
4. Warsztat 4 (stacjonarny) – Efektywność energetyczna jako fundament transformacji
5. Warsztat 5 (stacjonarny) – Strategia i planowanie inwestycji
6. Warsztat 6 (online) – Konsultacyjny (ekspercki)
7. Warsztat 7 (stacjonarny) – Podsumowująco-weryfikujący



1. **Rola MOF i JST w procesie transformacji energetycznej**
2. Trendy i kluczowe wyzwania transformacji energetycznej
3. Diagnoza zasobów, potrzeb i potencjału
4. **Organizacja procesu i zarządzanie transformacją**
5. Efektywność energetyczna jako fundament transformacji
6. Strategia efektywności energetycznej i planowanie strategiczne
7. Planowanie i przygotowanie inwestycji energetycznych
8. **Komunikacja społeczna, edukacja i partycypacja**
9. **Ryzyka i odporność energetyczna**
10. **Wdrażanie, monitoring i ewaluacja**

STANDARDY – JAK JE ROZUMIEMY I W JAKI SPOSÓB JE ZDEFINIUJEMY?

Celem dzisiejszego spotkania jest wspólne zdefiniowanie, czym w praktyce powinny być standardy transformacji energetycznej na poziomie JST i MOF oraz jakie podstawowe zasady i wymagania powinny one porządkować.



standardy

1.«normy określające podstawowe wymagania stawiane czemuś»

Nasze rozumienie standardów

- zbiór podstawowych zasad i wymagań, które porządkują działania
- wspólny punkt odniesienia
- rama organizacyjna i decyzyjna
- narzędzie praktyczne

Cechy standardów

- ambitne ale wykonalne
- nie maksimum ale minimum wymagalnej jakości
- współtworzone warsztatowo
- skalowalne (dla różnych JST)
- możliwe do wdrożenia krok po kroku
- opisujące jak postępować, nie tylko co zrobić

SCHEMAT DZIAŁANIA W PROJEKCIE



Schemat działań w projekcie opiera się na stopniowym łączeniu analizy danych zastanych, wiedzy eksperckiej oraz doświadczeń interesariuszy, tak aby standardy były zarówno oparte na faktach, jak i osadzone w realiach funkcjonowania JST i MOF.





Trendy i kluczowe wyzwania

WYZWANIA Z PUNKTU WIDZENIA STRUKTUR LOKALNYCH I PONADLOKALNYCH

Z perspektywy JST i struktur ponadlokalnych kluczowe wyzwania transformacji energetycznej koncentrują się nie tylko na aspektach technologicznych, lecz przede wszystkim na zdolnościach organizacyjnych, kompetencyjnych, finansowych oraz na skutecznej koordynacji działań między poziomami zarządzania.



Modernizacja i dekarbonizacja systemów ciepłowniczych



Konieczność wzmacniania kompetencji merytorycznych i organizacyjnych – wiele JST nie ma stałej funkcji koordynacyjnej (np. energetyk gminny / zespół), co utrudnia proces od diagnozy do wdrożenia



Zapewnienie bezpieczeństwa i odporności energetycznej na poziomie lokalnym



Wzmocnienie współpracy między sektorem publicznym a prywatnym, wzmacnianie kompetencji w tym zakresie



Zapewnienie stabilnego finansowania inwestycji



Wnioski z warsztatów 1 i 2

WNIOSKI WARSZTATÓW NR 1 i 2

Na pierwszym z cyklu warsztacie omówiliśmy wspólnie z uczestnikami kluczowe wyzwania transformacji energetycznej na poziomie lokalnym i ponadlokalnym.

Skojarzenia uczestników z hasłem „transformacja energetyczna w MOF”



Syntetyczne wnioski dotyczące całego procesu

1. Największym wyzwaniem transformacji energetycznej w MOF jest koordynacja i zarządzanie procesem
2. Zróżnicowanie potencjału gmin wymaga podejścia ewolucyjnego, a nie rewolucyjnego, a także pewnej elastyczności w podejściu do realizacji zadań
3. Finansowanie pozostaje istotną barierą systemową
4. Niedostosowana infrastruktura sieciowa znacząco hamuje rozwój OZE
5. Zmienność prawa, opóźnienia legislacyjne i problemy interpretacyjne generują niepewność decyzyjną
6. Brakuje dostępnych, lokalnych ekspertów prawnych i technicznych
7. MOF/ZIT mogą pełnić kluczową rolę w wypełnianiu luki kompetencyjnej małych gmin – rola think tanku
8. Pomimo oczekiwanego wzrostu świadomości ekologicznej, konflikty społeczne wokół tematyki nie słabną
9. Rosnące ryzyka związane z dezinformacją, a także wysoka podatność infrastruktury na ataki

SYNTETYCZNE WNIOSKI DOTYCZĄCE DIAGNOZY ENERGETYCZNEJ

Podczas kolejnego warsztatu omówiliśmy proces diagnozy gminnej, w rezultacie uzyskaliśmy zbiór kluczowych barier i ryzyk oraz rekomendacje w kontekście standardów.

KLUCZOWE RYZYKA DIAGNOZY

- brak danych i niespójność danych między gminami
- problemy z pozyskaniem danych od operatorów
- brak wiedzy i kompetencji
- braki kadrowe i brak współpracy projektowej w urzędzie
- brak finansów na profesjonalne analizy
- niewystarczająca współpraca
- dezinformacja
- opór społeczny
- problemy z interpretacją przepisów
- konflikt interesów operator vs. rozproszone instalacje

SUGEROWANA ROLA MOF W PROCESIE DIAGNOZY ORAZ OGÓLNI W PROCESIE TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ

- lider merytoryczny, moderator i koordynator
- zapewniający spójność podejścia do diagnozy energetycznej w gminach
- siecujący kompetencje
- zapewniający wsparcie szkoleniowe i doradcze
- mapujący wiedzę, np. baza dobrych praktyk, kontakty do ekspertów
- przedstawiciel, mediator i pośrednik w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi

JAK ROZUMIEMY ZARZĄDZANIE TRANSFORMACJĄ?

Transformacja energetyczna na poziomie lokalnym jest długofalowym procesem zarządczym.

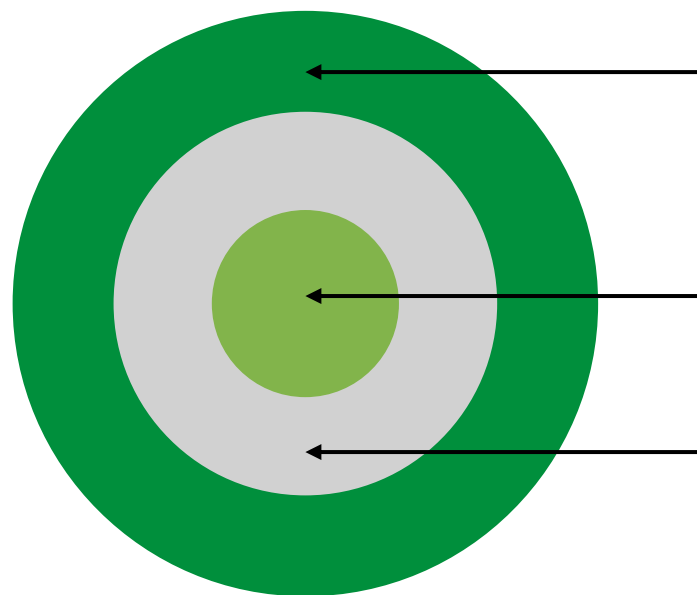
Skuteczne zarządzanie transformacją energetyczną gwarantują przede wszystkim:

- Planowanie przestrzenne i strategiczne – cele, wskaźniki, scenariusze
- Koordynacja międzywydziałowa i międzyinstytucjonalna
- Decyzje operacyjne i finansowe – role, odpowiedzialności, budżety
- Monitoring i ewaluacja rezultatów – dane, wskaźniki, korekty
- Partycypacja i komunikacja społeczna – włączenie społeczne i zarządzanie dezinformacją, oprócz działań na poziomie administracji lokalnej, ważna jest także rola prywatnych interesariuszy, społeczności obywatelskich



RÓŻNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA TRANSFORMACJĄ

Skuteczna transformacja energetyczna wymaga jednoczesnego wzmocnienia ładu instytucjonalnego (odpowiedzialności), procesu zarządczego oraz systemu pozyskiwania oraz dystrybucji informacji.



Ład instytucjonalny (Kto odpowiada Przypisanie odpowiedzialności, rola lidera procesu, zespół międzywydziałowy, relacja z ZIT / MOF)

W oparciu o jakie zasoby informacyjne (Jak działamy? Diagnoza → Priorytety/cele → Decyzja → Realizacja/wdrożenie → Monitoring → Aktualizacja)

Proces zarządczy (Na jakiej podstawie decydujemy? Dane energetyczne, wskaźniki, koszty i emisje, raportowanie, ewaluacja)

ZIT / MOF może:
→ standaryzować role
→ harmonizować proces
→ agregować dane

STANDARD A STRATEGIA W ZARZĄDZANIU TRANSFORMACJĄ



Standardy są odpowiedzią na brak powtarzalności i jakości zarządzania obserwowany w wielu jednostkach.

Wprowadzenie standardów:

- wzmacnia ciągłość procesów,
- ogranicza zależność od jednostkowych decyzji,
- poprawia współpracę między gminami i instytucjami.

STRATEGIA

„co chcemy osiągnąć” np.: cele klimatyczne, redukcje emisji, efektywność

STANDARDY

„jak/w jaki sposób działać stale, we wszystkich okolicznościach” np.: proces, role, odpowiedzialności, współpraca między podmiotami

SPOSÓB PRACY PODCZAS WARSZTATÓW

Podczas części warsztatowej trwającej około 3 godz. zostaną Państwo zaangażowani w kilka bloków warsztatowych dotyczących konkretnych zagadnień badawczych i wykorzystujących określone metody i narzędzia. Moderator przedstawi instrukcję na początku każdego z ćwiczeń.

Metody i narzędzia



pytania otwarte na forum



Zasady udziału

- ✓ moderator udziela głosu
- ✓ zachęcamy do otwartości
- ✓ prezentujemy własne doświadczenia, nie oceniamy innych, dyskutujemy w tym a nie innym gronie, itd.



praca w grupach z wykorzystaniem pytań predefiniowanych i kart pracy



- ✓ podział na grupy przed ćwiczeniem
- ✓ grupa prowadzi wewnętrzną burzę mózgów
- ✓ lider grupy notuje odpowiedzi na karcie pracy
- ✓ lider grupy przedstawia rezultaty pracy na forum

Dyskusja na forum

DYSKUSJA NA FORUM – „ROZGRZEWKA”



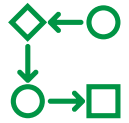
Przedyskutujmy na forum następujące kwestie:

1. Do kogo formalnie należy zadanie transformacji energetycznej w Państwa JST? Czy odpowiedzialność za transformację energetyczną jest przypisana do stanowiska, zespołu czy rozproszona między wydziałami?
2. Czy transformacja energetyczna Państwa JST jest wpisana w: strategię rozwoju, WPF, plan inwestycyjny, czy istnieje tylko w projektach?
3. Czy każda gmina powinna mieć swoją strategię energetyczną lub uchwalić strategię ponadlokalną czy istnieją inne sposoby, aby transformacja energetyczna stała się systemowa?
4. Gdzie obecnie gminy najczęściej tracą ciągłość procesu w transformacji energetycznej – na etapie planowania, realizacji czy oceny efektów?
5. Co utrudnia gminom wdrożenie powtarzalnych i przewidywalnych działań w obszarze energii?

Prosimy każdego z Państwa o włączenie się w dyskusję

Praca w grupach

JAK POWINIEN WYGLĄDAĆ STANDARD?



Proszę w grupach przedyskutować, jak wygląda obecnie organizacja i zarządzanie procesem transformacji w Państwa JST oraz na poziomie ponadlokalnym, a następnie wspólnie ustalić, jak powinien wyglądać ten proces.

JAK PROCES WYGLĄDA OBECNIE?

JAK POWINIEN WYGLĄDAĆ?

5 x WHY – HISTORIA PORAŻKI GMINY



Na podstawie opisanych historii gmin, proszę z wykorzystaniem techniki 5 x WHY omówić popełnione błędy oraz na ich podstawie sformułować standard, który zapobiegłby opisanym sytuacjom. Grupa może opisać także swoją lub zasłyszaną historię i na jej podstawie także wypracować standard z wykorzystaniem metody 5 WHY

KROK 1: Na podstawie historii proszę zdefiniować problem oraz zastanowić się, czy jest to porażka czy stan satysfakcjonujący? Jeżeli jest to porażka, proszę przeanalizować otrzymany opis, pięciokrotnie zadając pytanie „Dlaczego?”. Proszę użyć odpowiedzi na poprzednie pytanie jako podstawy do kolejnego „dlaczego?”. Proszę kontynuować, aż dojdą Państwo do błędu w systemie lub procesie, którego naprawa trwale rozwiąże problem.

KROK 2: Na podstawie odnalezionej przyczyny, proszę zaproponować „Standard Zarządczy”, czyli konkretną zasadę, która od jutra mogłaby zacząć obowiązywać w gminie.

KROK 3: W trakcie pracy otrzymają Państwo od Moderadora „Kartę Kryzysu”. Będzie to nagły zwrot akcji, który sprawdzi, czy Państwa Standard jest odporny na nieprzewidziane kryzysy.

KROK 4: Jeżeli grupie starczy czasu, może samodzielnie zdefiniować historię porażki opartą na własnym lub zasłyszonym doświadczeniu bądź fikcyjną i powtórzyć dla niej proces.

PREZENTACJA STANDARDÓW NA FORUM



Prosimy lidera każdej z grup o 2-minutowe podsumowanie ćwiczenia.

JAK OMÓWIĆ WYNIKI?

Incydent: Co się wydarzyło?

Przyczyna: Gdzie była luka w systemie?

Standard: Jak brzmi Państwa „porada” dla innych gmin?

Odporność: Jak Standard poradził sobie z Kartą Kryzysu?

KONTAKT

C•point



email:

contact@cdotpoint.com



numer telefonu:

+48 604 58 59 60

+48 783 40 50 59



adres korespondencyjny:

Rolna 155A

02-729 Warszawa



strona internetowa:

cdotpoint.com