



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Raport z warsztatu nr 3

Diagnoza lokalnych zasobów i potencjału JST

zrealizowany na podstawie Umowy nr ZP/AO/15/2025 na potrzeby wypracowania założeń Standardów realizacji działań z zakresu transformacji energetycznej w MOF oraz opracowania ekspertyzy pt. Standardy realizacji działań z zakresu transformacji energetycznej w Miejskich Obszarach Funkcjonalnych (MOF)

SPIS TREŚCI



SPIS TREŚCI

1. Informacje podstawowe
2. Wnioski ze spotkania
3. Podsumowanie
4. Załączniki:

Prezentacja warsztatowa

Lista uczestników (w posiadaniu Zamawiającego)

INFORMACJE PODSTAWOWE



METRYCZKA WARSZTATU

Numer warsztatu: warsztat nr 3

Tytuł warsztatu: Organizacja i zarządzanie procesem transformacji

Data i miejsce: 18.02.2026 r., Gminny Ośrodek Kultury w Dobrzenu Wielkim

Czas trwania: 4 godziny

Liczba uczestników: 20 osób

Profil uczestników: przedstawiciele gmin i powiatów oraz instytucji z regionu

Prowadzenie/moderatorzy: Radostaw Kubaś i Alicja Żach

CEL WARSZTATU

Celem warsztatu było wspólne wypracowanie praktycznych standardów organizacji i zarządzania procesem transformacji energetycznej w JST oraz na poziomie ponadlokalnym (MOF).

STRUKTURA WARSZTATU

1. WPROWADZENIE

- Przedstawienie uczestników spotkania
- Cele projektu i miejsce warsztatu w całym cyklu
- Kontekst projektu oraz syntetyczne wnioski z warsztatów nr 1 i 2
- Omówienie rozumienia „standardów” oraz różnicy między strategią a standardem
- Wprowadzenie do modelu zarządzania transformacją (ład instytucjonalny – proces zarządczy – system informacji)

2. CZĘŚĆ WARSZTATOWA

- Zasady pracy podczas warsztatu
- Dyskusja na forum

- Praca w grupach
- Prezentacja rezultatów pracy w grupach

METODYKA I ORGANIZACJA PRACY ORAZ PRZEBIEG WARSZTATU

Warsztat składał się z dwóch głównych bloków:

1. Dyskusja na forum: Moderowana rozmowa dotycząca aktualnego stanu organizacji transformacji energetycznej w JST – identyfikacja luk, problemów oraz momentów utraty ciągłości procesu.
2. Praca w grupach:
 - a. Praca nad analizą obecnego modelu zarządzania („jak jest”) oraz modelem docelowym („jak powinno być”)
 - b. Ćwiczenie 5xWHY z elementem „Karty Kryzysu”
Grupy analizowały rzeczywiste i modelowe przypadki niepowodzeń w projektach energetycznych, identyfikowały przyczyny systemowe oraz formułowały konkretne zasady zarządcze. W trakcie ćwiczenia wprowadzano element kryzysowy w celu sprawdzenia odporności proponowanych rozwiązań.

Zwieńczeniem warsztatu była prezentacja wypracowanych standardów na forum oraz wspólna refleksja nad ich wykonalnością, skalowalnością i odpornością na sytuacje kryzysowe.

WNIOSKI ZE SPOTKANIA



Warsztat nr 3 potwierdził, że kluczowym wyzwaniem transformacji energetycznej w JST i MOF nie jest brak technologii, lecz brak spójnego, trwałego i ustandaryzowanego modelu zarządzania procesem. Dyskusje oraz praca grupowa metodą 5xWHY pokazały, że większość problemów ma charakter systemowy i organizacyjny.

GŁÓWNE PROBLEMY I WYZWANIA

1. Rozproszenie odpowiedzialności:

W wielu JST transformacja energetyczna nie ma jednoznacznie przypisanego „zarządcy procesu”. Zadania są rozproszone między wydziałami (najczęściej ochrona środowiska, inwestycje, fundusze zewnętrzne), a funkcja energetyka gminnego często nie stanowi odrębnego stanowiska, a jest dołączana do innych obowiązków urzędnika już pracującego w urzędzie na etacie.

Brak formalnego przypisania odpowiedzialności skutkuje trudnościami w koordynacji, brakiem ciągłości działań, uzależnieniem procesu od pojedynczych osób.

2. Obecnie przeważa projektowe, a nie systemowe podejście do transformacji energetycznej. Transformacja energetyczna jest w wielu przypadkach realizowana jako zbiór odrębnych projektów inwestycyjnych, powiązanych z aktualnymi naborami na finansowanie. Brakuje natomiast podejścia systemowego i strategicznego opartego o etapy w sekwencji takiej jak: diagnoza, planowanie i decyzja, realizacja, monitoring, aktualizacja), w tym długofalowej wizji zarządczej. Jednakże wśród uczestników warsztatów głosy nad koniecznością posiadania strategii energetycznej czy to przez gminy czy to na poziomie ponadlokalnym były podzielone.

3. Niewystarczająca integracja działań w skali MOF: zróżnicowanie potencjału gmin wymaga koordynacji ponadlokalnej. Wskazano potrzebę m. in. harmonizacji podejścia do diagnozy, agregacji danych, wspólnego budowania kompetencji, standaryzacji minimalnych zasad postępowania.

4. Brak standardów i procedur działania - Analiza „historii porażek” (w ramach ćwiczenia w grupach) pokazała, że najczęstsze przyczyny problemów to brak procedur, niedostateczna weryfikacja danych, brak standardu komunikacji społecznej, brak obowiązkowego monitoringu po zakończeniu inwestycji. Problemy rzadko wynikały z błędów technologicznych, częściej z luk systemowych.

LUKI SYSTEMOWE ZIDENTYFIKOWANE PODCZAS ĆWICZENIA 5xWHY

Ćwiczenie 5xWHY pozwoliło ujawnić powtarzające się schematy przyczynowe, które wskazują na istnienie istotnych luk systemowych w organizacji procesu transformacji energetycznej.

Jednym z najczęściej identyfikowanych problemów był brak uporządkowanego systemu zarządzania wiedzą. Analizowane przypadki pokazały, że odejście kluczowego pracownika – pełniącego rolę nieformalnej „pamięci projektu” – prowadzi do utraty ciągłości działań, ponieważ procesy decyzyjne i techniczne nie są wystarczająco dokumentowane, archiwizowane ani przekazywane w sposób umożliwiający ich płynne przejęcie przez następców. Brak standardów dokumentowania decyzji i przebiegu realizacji inwestycji powoduje uzależnienie powodzenia projektów od wiedzy pojedynczych osób, a nie od stabilnego systemu instytucjonalnego.

WNIOSKI ZE SPOTKANIA



Drugim obszarem luki systemowej okazała się niedostateczna jakość danych oraz analiz stanowiących podstawę decyzji inwestycyjnych. Wskazywano na brak spójnych danych pomiędzy gminami, trudności w ich pozyskiwaniu od operatorów oraz podejmowanie decyzji bez pełnej analizy sezonowej, kosztowej i scenariuszowej. Często nie uwzględnia się również kosztów utrzymania inwestycji w całym cyklu życia projektu, co prowadzi do napięć budżetowych w kolejnych latach. Ćwiczenie pokazało, że braki analityczne nie wynikają z braku technologii, lecz z braku obowiązkowego standardu weryfikacji danych i oceny długoterminowych skutków finansowych.

Trzecim wyraźnym obszarem luki była słaba odporność komunikacyjna projektów. W przypadku inwestycji OZE oraz innych przedsięwzięć infrastrukturalnych brak wcześniejszych konsultacji społecznych, niedostateczne wyjaśnianie korzyści oraz brak przygotowanego standardu reagowania kryzysowego prowadzą do eskalacji napięć i presji medialnej. Analiza przypadków pokazała, że nawet technicznie poprawnie zaprojektowane inwestycje mogą zostać zakwestionowane społecznie, jeśli nie towarzyszy im odpowiednio zaplanowana komunikacja i dialog z mieszkańcami. W konsekwencji odporność projektu zależy nie tylko od jego parametrów technicznych, lecz również od jakości procesu informacyjnego i partycypacyjnego.

BARIERY ORGANIZACYJNE I KOMPETENCYJNE

Podczas warsztatu wskazano, że istotną barierą w prowadzeniu transformacji energetycznej jest niedobór wyspecjalizowanych kompetencji w JST. W wielu gminach brakuje ekspertów technicznych i prawnych, zespołów międzywydziałowych oraz osób dedykowanych wyłącznie zagadnieniom energetycznym. Zadania te są często łączone

z innymi obowiązkami, co ogranicza możliwość systemowego zarządzania procesem.

Uczestnicy zwrócili również uwagę na ograniczenia finansowe i proceduralne. Krótkie harmonogramy naborów utrudniają rzetelną diagnozę i przygotowanie projektów, a procedury przetargowe, choć prowadzone bezpiecznie formalnie, nie zawsze sprzyjają wyborowi optymalnych jakościowo rozwiązań. Jednocześnie brakuje elastycznych modeli finansowania oraz szerszego wykorzystania partnerstw publiczno-privatnych.

Dodatkowym czynnikiem osłabiającym sprawność decyzyjną jest niepewność regulacyjna. Częste zmiany przepisów i trudności interpretacyjne powodują ostrożność władarzy oraz utrudniają precyzyjne wyliczenie efektywności ekonomicznej inwestycji w długim horyzoncie.

REKOMENDOWANE KIERUNKI



Analiza problemów zidentyfikowanych podczas dyskusji plenarnej oraz ćwiczeń w grupach pozwoliła przejść od diagnozy barier do określenia kluczowych kierunków usprawnienia procesu zarządzania transformacją energetyczną. Wnioski uczestników dotyczyły elementów organizacyjnych, które decydują o trwałości, przewidywalności i skuteczności działań, niezależnie od skali projektu czy źródła finansowania.

W szczególności wskazano na potrzebę standaryzacji w następujących obszarach:

- Standard przypisania odpowiedzialności – każdy projekt energetyczny powinien mieć formalnie wyznaczonego lidera, jasno określoną ścieżkę raportowania i podejmowania decyzji, a także zapewnione zastępstwo w przypadku nieobecności pracownika. Konieczne jest również uregulowanie zasad przekazywania wiedzy w organizacji oraz aktualizacji procedur przy rotacyjności stanowisk.
- Standard procesu zarządczego – działania powinny być realizowane według powtarzalnego schematu (np. diagnoza → określenie celów → decyzja → realizacja → monitoring → aktualizacja), przy czym proces powinien rozpoczynać się od kompleksowej diagnozy i audytu energetycznego wszystkich budynków gminnych (ewidencja, zużycie energii) przed opracowaniem strategii. Podkreślono znaczenie myślenia długofalowego oraz analizy referencyjnych przypadków.
- Standard weryfikacji danych i analiz przedinwestycyjnych – decyzje inwestycyjne powinny opierać się na rzetelnych danych wyjściowych, analizach sezonowych i kosztowych oraz

obowiązkowej kontroli jakości danych przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. Realizacja inwestycji powinna być poprzedzona analizą przedinwestycyjną oraz konsultacjami z interesariuszami.

- Standard komunikacji społecznej – kluczowe decyzje inwestycyjne powinny być poprzedzone informowaniem i konsultowaniem z mieszkańcami oraz interesariuszami. Proces komunikacyjny powinien być zaplanowany i prowadzony równoległe z przygotowaniem projektu.
- Standard ewaluacji i monitoringu – po zakończeniu inwestycji powinien następować etap oceny efektów oraz aktualizacji założeń strategicznych. Wskazano potrzebę stałego monitorowania zużycia energii w obiektach gminnych oraz monitorowania rezultatów transformacji na całym obszarze MOF.
- Standard kompetencyjny – konieczne jest systemowe wzmocnienie kompetencji poprzez szkolenia kadry, tworzenie zespołów międzywydziałowych oraz – w uzasadnionych przypadkach – zatrudnianie ekspertów zewnętrznych. Podkreślono także potrzebę wsparcia prawnika w procesach zamówień publicznych.
- Standard finansowania inwestycji – należy określić jasne procedury finansowania projektów, w tym zasady wkładu własnego oraz kompleksowe podejście do budżetu inwestycji energetycznych (z uwzględnieniem kosztów eksploatacyjnych). Wskazano również na potrzebę większej przewidywalności harmonogramów naborów na poziomie regionu.

REKOMENDOWANE KIERUNKI I PODSUMOWANIE



- Standard wyboru wykonawców – wyłonienie wykonawcy powinno być poprzedzone rozeznaniem rynku i analizą dostępnych rozwiązań. Procedura wyboru powinna uwzględniać nie tylko zgodność formalną, lecz także jakość i doświadczenie wykonawcy.
- Standard rozwiązań systemowych i technologicznych – wskazano potrzebę rozwijania rozwiązań wspierających magazynowanie energii oraz ułatwiających wdrażanie rozwiązań pasywnych i efektywnościowych w budynkach publicznych.

PODSUMOWANIE

Spotkanie jednoznacznie potwierdziło, że transformacja energetyczna jest przede wszystkim procesem zarządczym, a nie wyłącznie zestawem inwestycji infrastrukturalnych. Zidentyfikowane problemy mają charakter systemowy i organizacyjny, dlatego ich rozwiązanie wymaga uporządkowania sposobu działania, a nie jedynie zwiększenia skali finansowania. Wprowadzenie minimalnych, wspólnych standardów może znacząco zwiększyć ciągłość, przewidywalność i odporność procesu.

Jednocześnie podkreślono, że skuteczna transformacja – przy zróżnicowanym potencjale gmin – wymaga ścisłej współpracy w ramach MOF oraz budowania mechanizmów koordynacyjnych na poziomie ponadlokalnym. Wspólnym mianownikiem wypracowanych kierunków jest konieczność przejścia do bardziej kompleksowego, budżetowo i organizacyjnie spójnego podejścia do transformacji energetycznej, opartego na danych, kompetencjach i długofalowej perspektywie działania.

KONTAKT Z WYKONAWCĄ



email:

rkubas@cdotpoint.com
azach@cdotpoint.com



adres korespondencyjny:

ul. Rolna 155A
02-729 Warszawa



numer telefonu:

+48 604 58 59 60
+48 783 40 50 59



strona internetowa:

www.cdotpoint.com