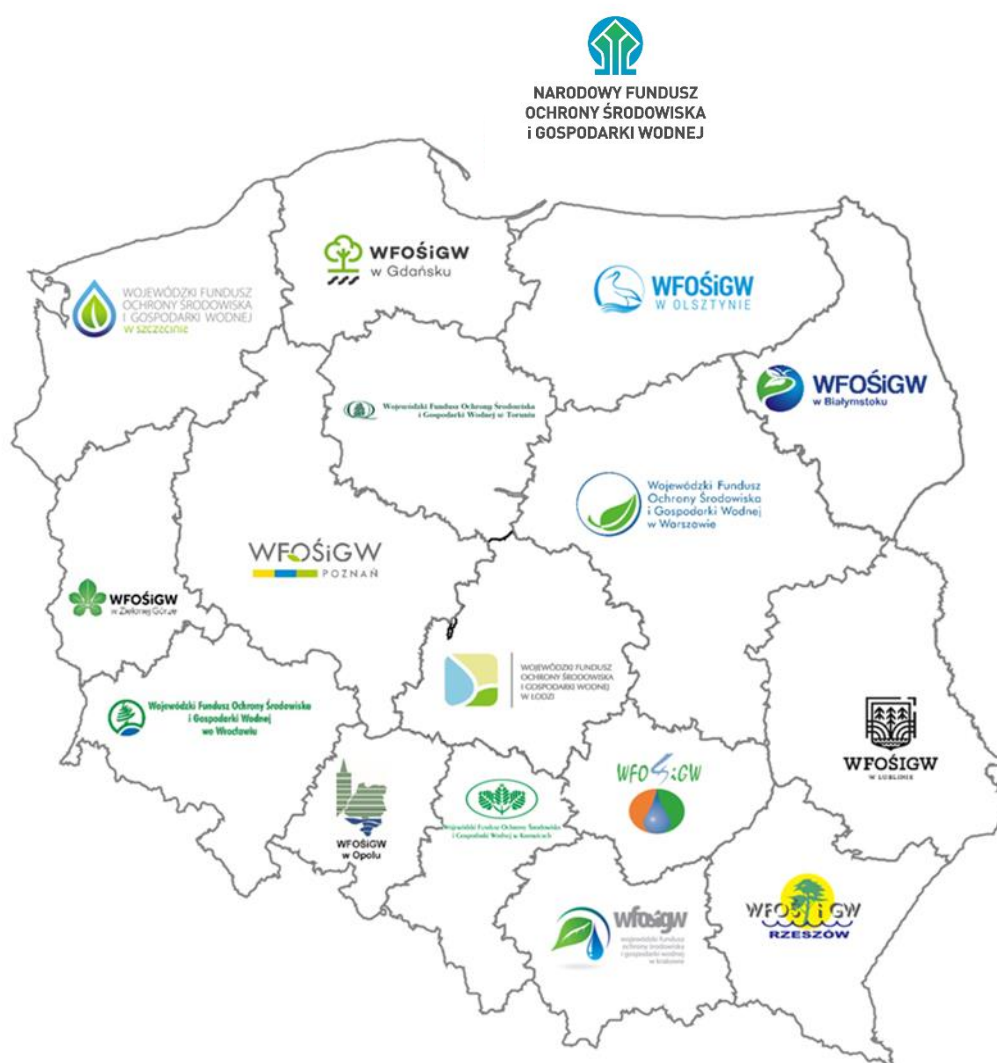


Wspólna Strategia Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej na lata 2025-2028 (projekt)



WARSZAWA 2024

Spis treści

I. Streszczenie	3
II. Uwarunkowania	5
II.1 Tło i uwarunkowania opracowania Wspólnej Strategii.....	5
II.2 Rola i miejsce Wspólnej Strategii w systemie planowania strategicznego funduszy.....	6
II.3 Spójność z innymi dokumentami strategicznymi i programowymi	7
III. Diagnoza strategiczna	8
III.1 Potencjał finansowy	8
III.2 Potencjał organizacyjny.....	11
III.3 Osiągane efekty.....	11
III.4 Współpraca przy realizacji programów	13
III.5 Projekt doradztwa energetycznego jako przykład budowy kompetencji doradczych.....	14
III.6 Zalety, wady i ryzyka w obszarze działań wspólnych	15
III.7 Analiza SWOT systemu funduszy	16
IV. Wspólna Strategia na lata 2025-2028	17
IV.1 Metodyka opracowania Wspólnej Strategii.....	17
IV.2 Wizja, Misja, Cel strategiczny.....	18
IV.3 Priorytety środowiskowe (dziedzinowe i horyzontalne).....	18
IV.4 Cele operacyjne Wspólnej Strategii	24
IV.3.1 Perspektywa Interesariusze	25
IV.3.2 Perspektywa Finanse	26
IV.3.3 Perspektywa Procesy wewnętrzne	28
IV.4.4 Perspektywa Rozwój	30
V. System współpracy we wdrażaniu Wspólnej Strategii	31
V.1 Komitet Monitorujący	31
V.2 System sprawozdawczości	32
V.3 Plan komunikacji	32
VI. Spis rysunków, tabel i użytych skrótów	33

I. Streszczenie

Wspólna Strategia działania Narodowego Funduszu i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej to dokument mający na celu optymalizację współpracy między Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) a 16 wojewódzkimi funduszami ochrony środowiska i gospodarki wodnej (wfośigw). Strategia jest uchwalana na podstawie ustawy Prawo ochrony środowiska (POŚ) i stanowi podstawę dla tworzenia indywidualnych strategii 17 funduszy na lata 2025-2028¹.

Wspólna Strategia pełni trzy główne zadania:

- tworzy wspólną podstawę, z której będą wynikały strategie działania poszczególnych funduszy,
- określa możliwe obszary współpracy,
- buduje spójny system przez uregulowanie obszaru współpracy funduszy, który wykracza poza ich odrębne strategie.

Fundusze są kluczowym narzędziem realizacji polityki państwa w zakresie ochrony środowiska i klimatu. Tworząc Wspólną Strategię uwzględniono więc cele i kierunki rozwoju wskazane w krajowych dokumentach strategicznych, takich jak *Polityka ekologiczna Państwa 2030* oraz *Polityka energetyczna Polski do 2040 roku*.

Potencjał finansowy i organizacyjny

Fundusze posiadają wieloletnie doświadczenie we wdrażaniu programów zarówno krajowych, jak i unijnych oraz innych programów zagranicznych (np. Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweski Mechanizm Finansowy – MF EOG/NMF). Fundusze są dobrze oceniane przez jednostki nadzorcze i kontrolne. Posiadają wypracowane obiektywne procedury udzielania finansowania, stosują różne formy dofinansowania (bezzwrotne i zwrotne) oraz sprawdzone metody kontroli. Na koniec 2023 roku fundusze dysponowały aktywami netto w wysokości 30 192 mln zł, w tym NFOŚiGW: 21 313 mln zł. Pod względem finansowym fundusze posiadają unikatową zdolność angażowania w ochronę środowiska dodatkowych środków (efekt dźwigni finansowej) oraz generowania wypłat na ochronę środowiska większych niż przychody z opłat i kar środowiskowych. Wdrażanie programów europejskich i krajowych w zakresie ochrony środowiska wymaga odpowiedniego potencjału organizacyjnego, w tym kadrowego. W 17 funduszach na koniec 2023 roku zatrudnionych było 2 351 osób, z czego 748 w NFOŚiGW.

O potencjale organizacyjnym i finansowym świadczy fakt, że w latach 2021-2023 fundusze wypłaciły łącznie 30 282 mln zł na działania ochrony środowiska, z czego 61% środków pochodziło ze środków NFOŚiGW. W zakresie stosowanych form dofinansowania w wojewódzkich funduszach dominuje finansowanie zwrotne, a w działalności NFOŚiGW bezzwrotne.

Fundusze od wielu lat współpracują przy realizacji wspólnych programów dofinansowania. W latach 2021-2023 wdrażały i dalej kontynuują wdrażanie wieloletnich programów. Współpraca wfośigw-NFOŚiGW nie ogranicza się jednak tylko do udostępniania środków przez NFOŚiGW na rzecz wfośigw, ale także do realizacji wspólnych programów kompetencyjnych, takich jak doradztwo energetyczne.

Analiza SWOT systemu funduszy wykazała, że głównymi **mocnymi stronami** funduszy są m.in.: stabilność i wiarygodność finansowa, wypracowane obiektywne procedury i stosowane różnorodne formy dofinansowania. Do **słabych stron** należy zaliczyć między innymi: brak jednolitego i nowoczesnego systemu informatycznego, niejednolite systemy wnioskowania o środki i ewidencjonowania efektów środowiskowych oraz brak profesjonalnego systemu komunikacji z klientem. Przed funduszami stoją także **szanse** do wykorzystania i są to głównie: wysoki priorytet polityki unijnej i krajowej w zakresie ochrony środowiska, transformacji energetycznej oraz związane z tym faktem znaczne środki finansowe kierowane na te cele. Natomiast głównymi **zagrożeniami** dla

¹ Używane we Wspólnej Strategii określenie „fundusze” odnosi się do wszystkich funduszy ochrony środowiska (17 jednostek), określenie „Narodowy Fundusz” oznacza „Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej” a „wojewódzkie fundusze” oznacza 16 wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej.

funduszy są: ograniczenie przychodów oraz nakładanie zobowiązań ustawowych przekraczających możliwości finansowe funduszy. W ramach Wspólnej Strategii określono:

Wizję:

Nowoczesny, elastyczny, kompetentny, sprawny i efektywny system wspierania działań na rzecz środowiska, neutralności klimatycznej i zrównoważonego gospodarowania zasobami środowiska.

Misję:

Skutecznie i efektywnie wspieramy działania na rzecz środowiska oraz zrównoważonego gospodarowania jego zasobami.

oraz Cel strategiczny:

Zmniejszenie wpływu działalności człowieka na klimat, poprawa stanu środowiska i zrównoważone gospodarowanie jego zasobami poprzez stabilne, skuteczne i efektywne wspieranie przedsięwzięć i inicjatyw służących środowisku.

We Wspólnej Strategii określono: cele operacyjne, stanowiące de facto cele organizacyjne oraz priorytety środowiskowe. Wyznaczono główne **priorytety środowiskowe** Wspólnej Strategii (dziedzinowe i horyzontalne).

I. Priorytety środowiskowe dziedzinowe:

1. Transformacja energetyczna
2. Poprawa jakości powietrza
3. Gospodarka o obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna
4. Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów

II. Priorytety środowiskowe horyzontalne:

1. Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów
2. Edukacja ekologiczna
3. Innowacyjność
4. Adaptacja do zmian klimatu

W celu realizacji **celów operacyjnych** zaplanowano hierarchiczną strukturę zadań i działań do realizacji w okresie strategicznym. Pogrupowano je zgodnie ze strategiczną kartą wyników na cztery perspektywy:

1. Interesariuszy
2. Finansów
3. Procesów wewnętrznych
4. Rozwoju

Poniżej przedstawiono zestawienie zadań do realizacji w układzie perspektyw strategicznych.

Tab. 1 Zestawienie perspektyw strategicznych wraz z zadaniami do realizacji w okresie 2025-2028

L.p.	Perspektywa	Zadanie
1	Interesariusze	Współpraca przy doskonaleniu relacji z beneficjentami
2		Współpraca w zakresie wypełniania niektórych obowiązków sprawozdawczych
3	Finanse	Ustalenie zasad współpracy przy programowaniu obszarów i kierunków wsparcia
4		Współpraca w zakresie zapewnienia płynności finansowej systemowi funduszy
5	Procesy wewnętrzne	Ustalenie linii demarkacyjnych
6		Ujednolicenie rejestrowanych danych o przedsięwzięciach
7		Poprawa komunikacji i wymiany informacji
8		Budowanie pozytywnego wizerunku systemu funduszy
9	Rozwój	Rozwój w kierunku budowy centrów kompetencyjnych
10		Wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych

W ramach zadań wyznaczono działania, które będą podlegały bezpośredniej realizacji przez utworzone wspólne grupy robocze. Ich wykonanie będzie monitorowane przez Komitet Monitorujący składający się z przedstawicieli zarządów wszystkich funduszy.

II. Uwarunkowania

II.1 Tło i uwarunkowania opracowania Wspólnej Strategii

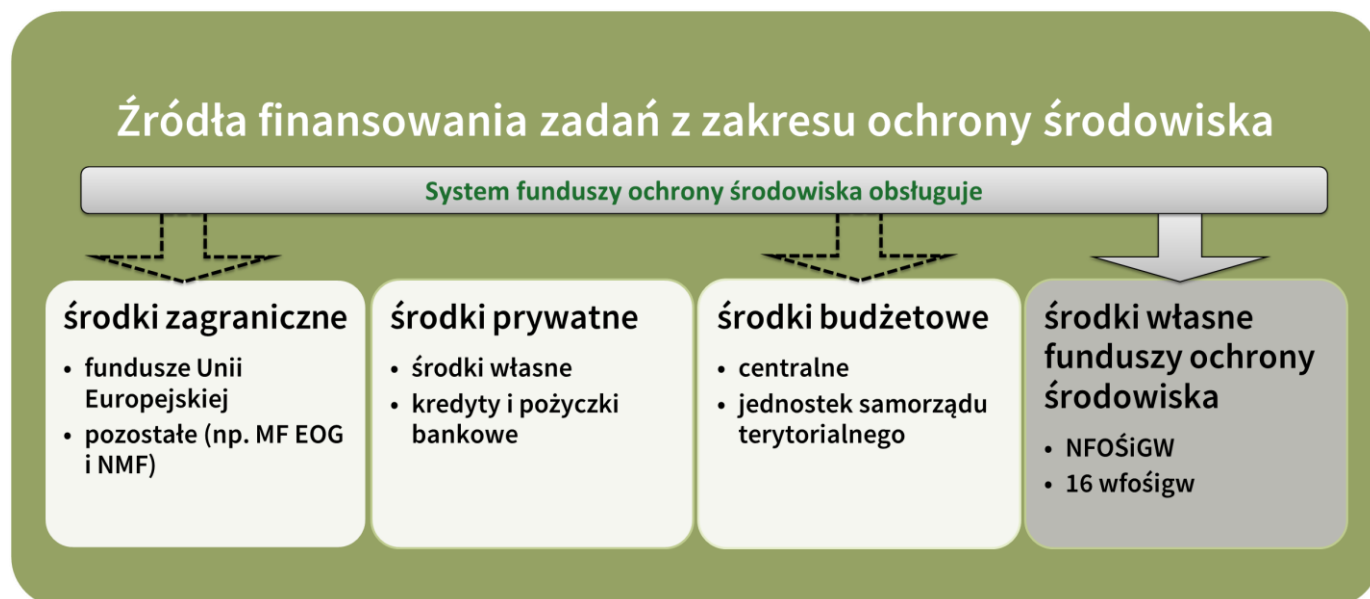
Podstawa prawna

Wspólna Strategia na podstawie art. 400h ust. 2 pkt 2 ustawy POŚ jest uchwalana przez Radę Nadzorczą Narodowego Funduszu po uprzednim uzgodnieniu jej z ministrem właściwym do spraw klimatu oraz ministrem właściwym do spraw gospodarki wodnej. Zarząd Narodowego Funduszu przed przekazaniem projektu Wspólnej Strategii do zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą jest zobowiązany do zaciągnięcia opinii ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego oraz ministra właściwego do spraw energii, co do zawartych w nich ustaleń. Wspólna Strategia od momentu jej uchwalenia stanowi podstawę tworzenia wynikających z niej strategii działania poszczególnych funduszy: Narodowego Funduszu (art. 400h ust. 2 pkt 3 POŚ) oraz wojewódzkich funduszy (art. 400h ust. 4 pkt 1 POŚ) na lata 2025-2028.

Uwarunkowania ogólne

Zwiększony poziom oddziaływania na środowisko naturalne oraz ograniczenia dostępnych zasobów naturalnych powodują, że niezbędne jest podejmowanie działań w zakresie ograniczenia wpływu działalności człowieka na klimat, stan środowiska i gospodarowanie jego zasobami. Od wielu lat takie działania podejmowane są w Polsce między innymi przez fundusze, a ich źródłem jest prawo krajowe i międzynarodowe. Za finansowanie celów środowiskowych w Polsce odpowiada szereg jednostek, które wykorzystują różne źródła finansowania. Należy tu wyróżnić środki: budżetowe, prywatne, zagraniczne oraz specyficzne dla Polski i unikalne na świecie środki własne funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (rys. 1).

Rys. 1 Źródła finansowania ochrony środowiska w Polsce



Specyfika polskiego systemu finansowania ochrony środowiska polega na ściśle określonym wydatkowaniu środków pochodzących z opłat za korzystanie ze środowiska i administracyjnych kar pieniężnych na działania w sferze zrównoważonego rozwoju. W ten sposób, od początku transformacji ustrojowej (1989 roku), realizowana jest w Polsce zasada „zanieczyszczający płaci”, a uzyskane dzięki temu środki, przekazywane są na szeroko rozumiane działania w obszarze ochrony środowiska.

Rola funduszy jako narzędzia realizacji polityki państwa

Fundusze ochrony środowiska stanowią narzędzia realizacji polityki państwa w zakresie szeroko rozumianej ochrony środowiska oraz gospodarki wodnej. O znaczącej roli NFOŚiGW oraz wfośigw w realizacji stawianych przez strategię europejskie i krajowe wyzwań przesądzają przede wszystkim:

- zdolność do generowania wydatków środków w kwocie wyższej niż uzyskiwane przychody z opłat i kar przez stosowanie różnorodnych form dofinansowania, w tym mechanizmu finansowania zwrotnego;
- wiarygodność finansowa i merytoryczna funduszy;
- zobiektywizowany, bezstronny i ukierunkowany na realizację celów środowiskowych proces przyznawania dofinansowania;
- wieloletnie doświadczenie organizacyjne oraz współpraca z różnymi jednostkami w celu realizacji polityki państwa;
- wysokie kompetencje i kwalifikacje pracowników;
- zdolność szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby środowiskowe;
- wypracowane zasady współpracy przy realizacji programów wsparcia realizowanych wspólnie;
- nastawienie na realizację celów środowiskowych, przy jednocześnie efektywnym i skutecznym realizowaniu tych celów;
- znajomość regionalnych i krajowych problemów środowiskowych.

II.2 Rola i miejsce Wspólnej Strategii w systemie planowania strategicznego funduszy

Dla sprawności zarządzania strategicznego funduszami, uściślenia wymaga rola Wspólnej Strategii w całym systemie planowania strategicznego funduszy oraz relacja pomiędzy Wspólną, a odrębnymi strategiami poszczególnych funduszy.

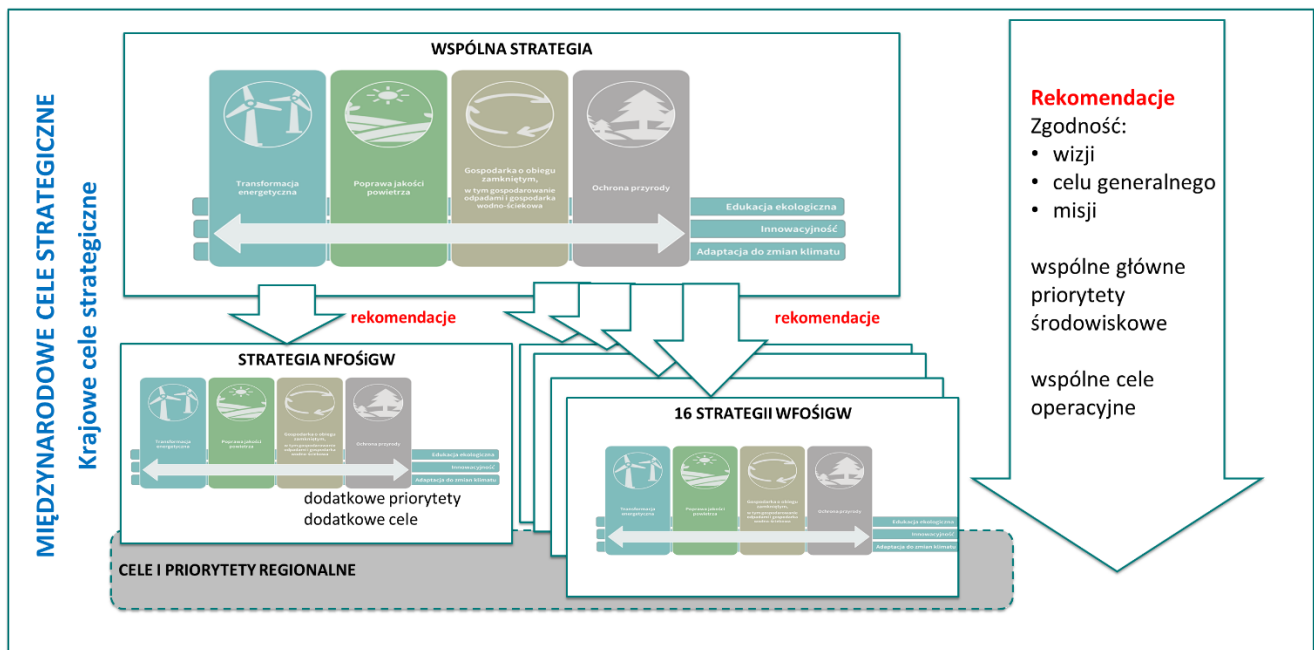
Wspólna Strategia ma do spełnienia trzy istotne zadania:

- stworzenie wspólnej podstawy, z której będą wynikały strategie działania poszczególnych funduszy;
- określenie możliwych obszarów współpracy;
- zbudowanie spójnego systemu przez uregulowanie obszaru współpracy funduszy, który wykracza poza ich odrębne strategie.

Wspólna Strategia jako podstawa dla opracowania indywidualnych strategii działania poszczególnych funduszy

Ustawa Prawo Ochrony Środowiska (POŚ) jasno wskazuje, że odrębne strategie poszczególnych funduszy mają wynikać ze Wspólnej Strategii. Należy przez to rozumieć, że Wspólna Strategia powinna stanowić kierunek budowania indywidualnych strategii pod względem jedności misji, wizji i celu strategicznego. Dla zachowania niezbędnej elastyczności systemu funduszy przyjęto, że ze Wspólnej Strategii wynikają rekomendacje do realizacji, które będą uzupełniane o dodatkowe cele i priorytety w strategiach indywidualnych 17 funduszy.

Rys. 2 Umiejscowienie Wspólnej Strategii w systemie planowania strategicznego funduszy



Uregulowanie obszaru współpracy Celem Wspólnej Strategii jest uregulowanie obszaru wzajemnych relacji pomiędzy funduszami, a także rozwoju wzajemnej współpracy w realizacji celów krajowych i unijnych w obrębie środowiska. Cele organizacyjne w niniejszej strategii będą stanowiły cele operacyjne. Jednocześnie, mając na uwadze generalną zasadą wydatkowania środków efektywnie i skutecznie, fundusze postanawiają kierować się następującymi zasadami przy konstruowaniu oferty programowej:

- unikania konkurencyjności,
- komplementarności,
- synergii działań,
- wspomagania.

W tym rozumieniu beneficjentami Wspólnej Strategii są same fundusze, a Wspólna Strategia służy zoptymalizowaniu ich współpracy.

II.3 Spójność z innymi dokumentami strategicznymi i programowymi

Działalność funduszy wpisuje się szeroko w realizację celów Unii Europejskiej w zakresie przeciwdziałania zmianom klimatu, przechodzenia na gospodarkę o obiegu zamkniętym i zrównoważonego gospodarowania zasobami środowiska. Szczególnego znaczenia nabiera wdrażanie tzw. Zielonego Ładu oraz wynikająca z niego transformacja energetyczna Polski. W związku z tym Wspólna Strategia w swoich zapisach uwzględnia kierunki rozwoju wskazane w poniższych dokumentach m.in.:

1. Polityka ekologiczna Państwa 2030 – strategia rozwoju w obszarze środowiska i gospodarki wodnej
2. Polityka energetyczna Polski do 2040 r.
3. Polska Strategia Wodorowa do roku 2030 z perspektywą do 2040 r.
4. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030)
5. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030 (SZRWRI 2030)
6. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 r. (SRT2030)
7. Projekt aktualizacji Krajowego planu na rzecz energii i klimatu na lata 2021-2030
8. Krajowy Program Ograniczania Zanieczyszczeń Powietrza (KPOZP) - aktualizacja
9. Aktualizacja Krajowego Programu Ochrony Powietrza do 2025 r. (z perspektywą do 2030 r. oraz do 2040 r.)
10. Krajowy Plan Gospodarki Odpadami 2028 (KPGO2028)
11. Strategia dla ciepłownictwa do 2030 r. z perspektywą do 2040 r.
12. Krajowy Program Oczyszczania Ścieków Komunalnych
13. Narodowy Program Mieszkaniowy (NPM) z perspektywą do 2030 r.
14. Strategiczny Plan Adaptacji dla sektorów i obszarów wrażliwych na zmiany klimatu do roku 2020 z perspektywą do roku 2030
15. Program Oczyszczania Kraju z Azbestu na lata 2009-2032.

Po zatwierdzeniu aktualizacji strategii krajowych przewidywana jest aktualizacja niniejszej Wspólnej Strategii.

III. Diagnoza strategiczna²

III.1 Potencjał finansowy

System funduszy stanowią: 16 wfośigw oraz NFOŚiGW. Przez potencjał finansowy funduszy rozumie się łączny stan i strukturę aktywów netto posiadanych przez fundusze (stan funduszu). Poniżej przedstawiono zmianę stanu funduszy w poszczególnych latach w podziale na wfośigw i Narodowy Fundusz.

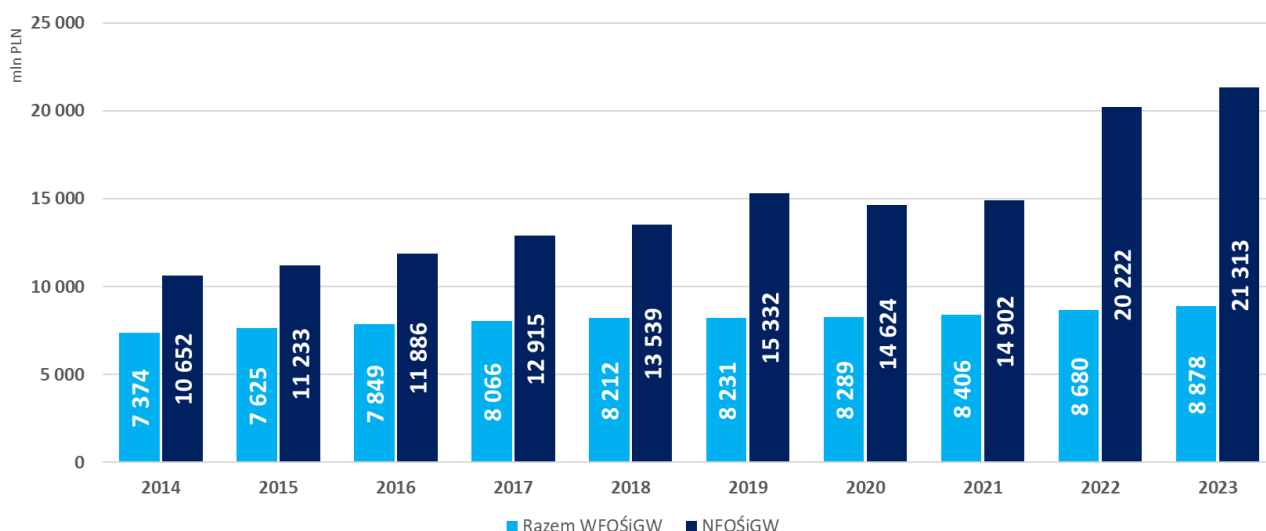
Według stanu na koniec 2023 roku fundusze dysponowały kwotą aktywów netto w wysokości 30 191 mln zł i w stosunku do 2014 roku wzrosła ona o około 12 165 mln zł. Należy zauważyć, że w latach obowiązywania Wspólnej Strategii 2021-2024 według danych na koniec 2023 roku, stan funduszy wzrósł z 22 913 mln zł (stan na koniec 2020 r.) do 30 191 mln zł tj. o 7 278 mln zł.

Na koniec 2023 roku stan funduszu NFOŚiGW wyniósł 21 313 mln zł, a wszystkich 16 wojewódzkich funduszy 8 878 mln zł tj. 2,4 razy mniej. Dodatkowo, poszczególne wojewódzkie fundusze nie dysponują porównywalnymi środkami (znaczne zróżnicowanie regionalne majątku funduszy). Wynika to głównie z faktu różnego poziomu rozwoju gospodarczego regionów, wyzwań środowiskowych i sposobu gospodarowania środkami. Wartość aktywów netto pomiędzy najbardziej zasobnym i najmniej zasobnym wojewódzkim funduszem wynosiła w 2023 roku 1,23 mld zł. Oznacza to, iż ten pierwszy dysponował kwotą aktywów netto blisko 13-krotnie wyższą.

Takie zróżnicowanie ma swoje odzwierciedlenie w możliwościach udzielania wsparcia i realizacji wielu projektów przez poszczególne fundusze.

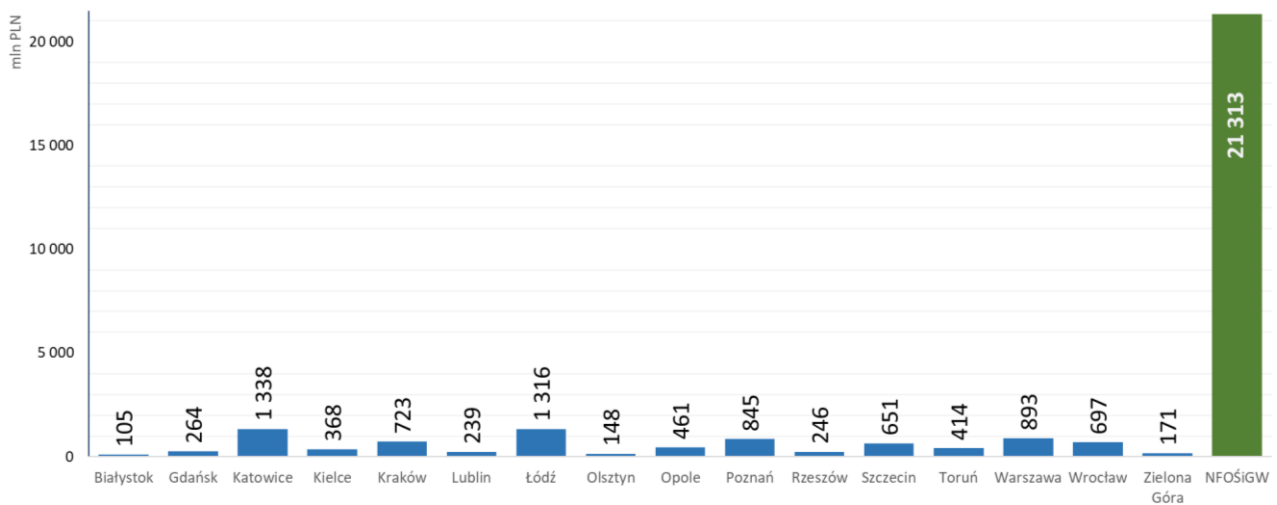
Majątek funduszy pozwala generować wypłaty na rzecz ochrony środowiska wielokrotnie przekraczające wpływy z opłat i kar. W latach obowiązywania obecnej Wspólnej Strategii 2021-2024, fundusze przez trzy lata wypłaciły łącznie 30 283 mln zł, a przychody z opłat i kar oraz środków zewnętrznych dedykowanych konkretnym priorytetom (np. program priorytetowy „Czyste Powietrze”) wyniosły 20 444 mln zł. W zakresie wysokości wypłat dominuje NFOŚiGW, który w latach 2021-2023 wypłacił 61% środków ogółem na ochronę środowiska. W tym miejscu należy zauważyć, że część wypłaconych środków przypisanych do NFOŚiGW stanowią wypłaty dokonywane na rzecz beneficjenta końcowego przez wfośigw w ramach udostępnienia środków przez NFOŚiGW. Współpracę w tym zakresie podsumowano w rozdziale III.4.

Rys. 3 Stan funduszy (aktywa netto) w latach 2014-2023



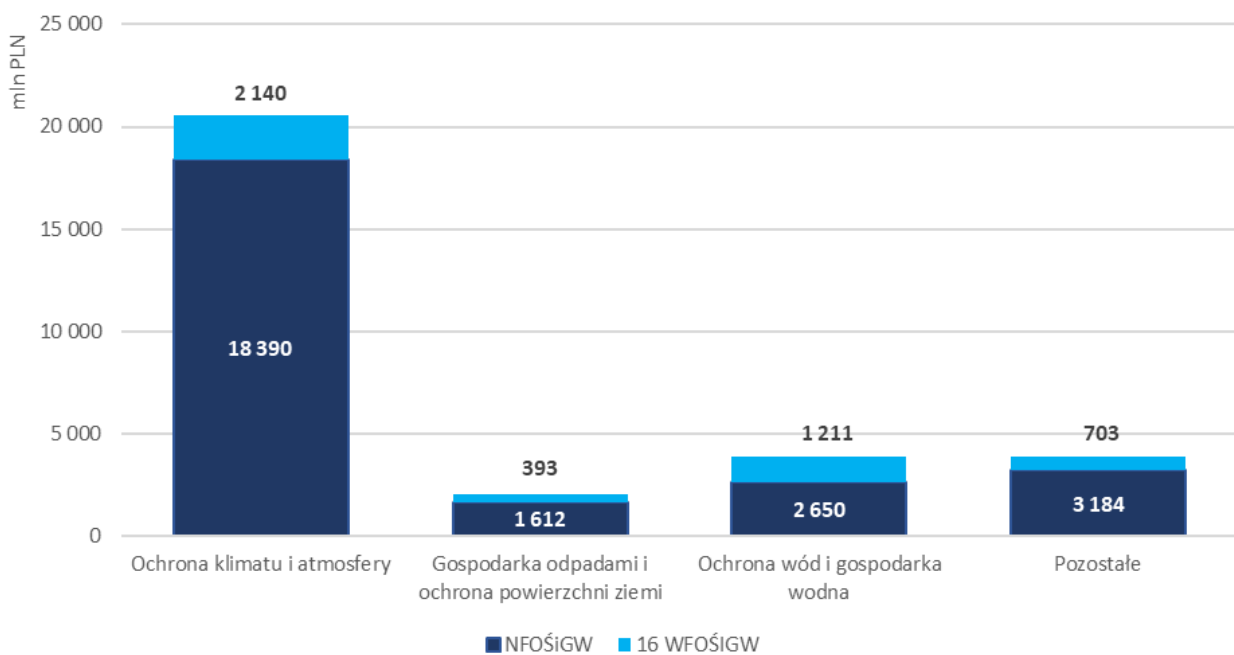
² Diagnoza strategiczna została opracowana na podstawie ankiet przeprowadzonych przez NFOŚiGW wśród funduszy oraz danych statystycznych.

Rys. 4 Stanu funduszy (aktywa netto) ochrony środowiska na koniec 2023 roku



W okresie obowiązywania Wspólnej Strategii na lata 2021-2024 głównym priorytetem środowiskowym dla funduszy jest ochrona klimatu i atmosfery, na którą wydatkowano ponad 20 530 mln zł, tj. 2/3 całości wydatków w tym okresie. Drugą w kolejności dziedziną jest ochrona wód i gospodarka wodna (3 861 mln zł).

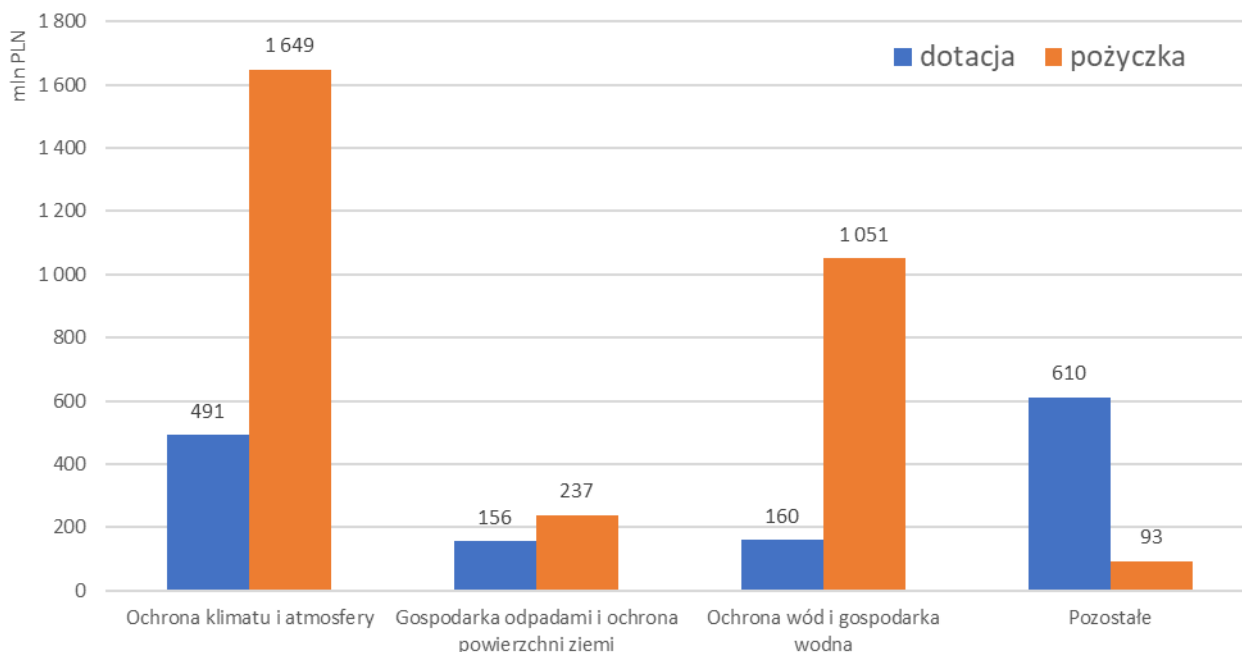
Rys. 5 Wydatki zrealizowane przez fundusze w latach 2021-2023 w podziale na dziedziny ochrony środowiska



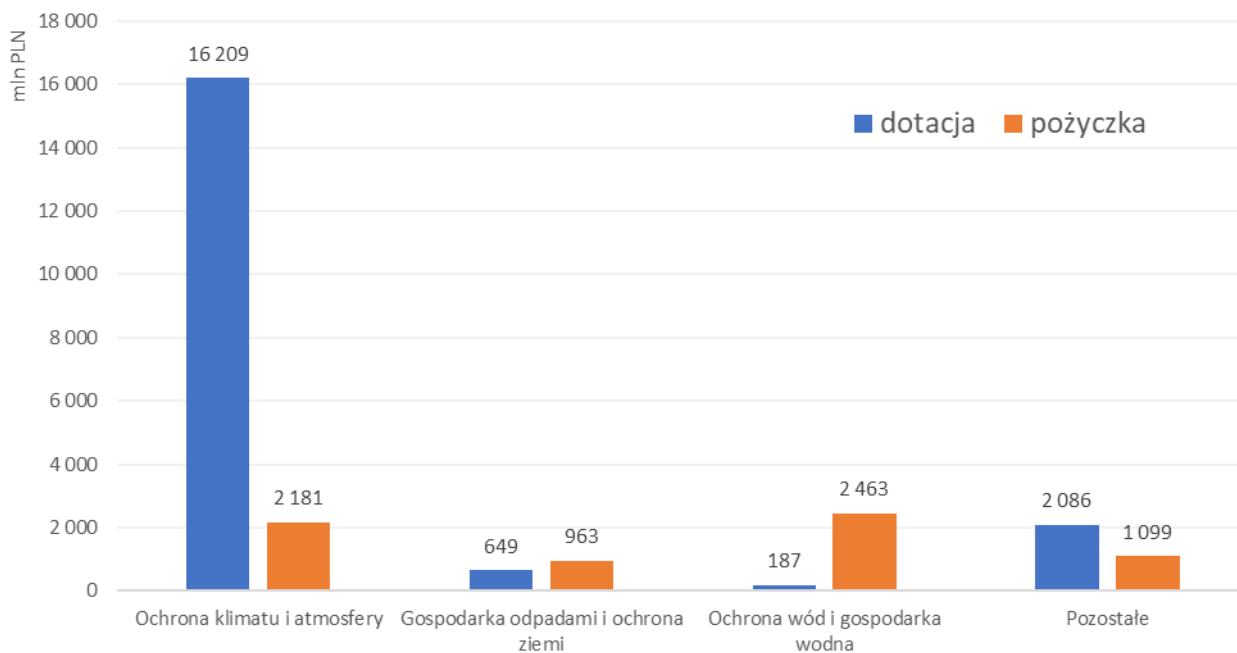
O unikatowym charakterze funduszy świadczy możliwość generowania większych wydatków niż przychody z opłat i kar środowiskowych związana z uzyskaniem przychodów z wypłaconych pożyczek. Dlatego tak ważne jest utrzymanie odpowiednich proporcji pomiędzy finansowaniem bezzwrotnym i zwrotnym.

Poniżej przedstawiono zestawienie finansowania ochrony środowiska w latach 2021-2023 w podziale na kierunki finansowania i formy finansowania.

Rys. 6 Wyплаты zrealizowane przez wfoŚigw w latach 2021-2023, w podziale na dziedziny ochrony środowiska i formy finansowania



Rys. 7 Wyплаты zrealizowane przez NFOŚigw w latach 2021-2023, w podziale na dziedziny ochrony środowiska i formy finansowania



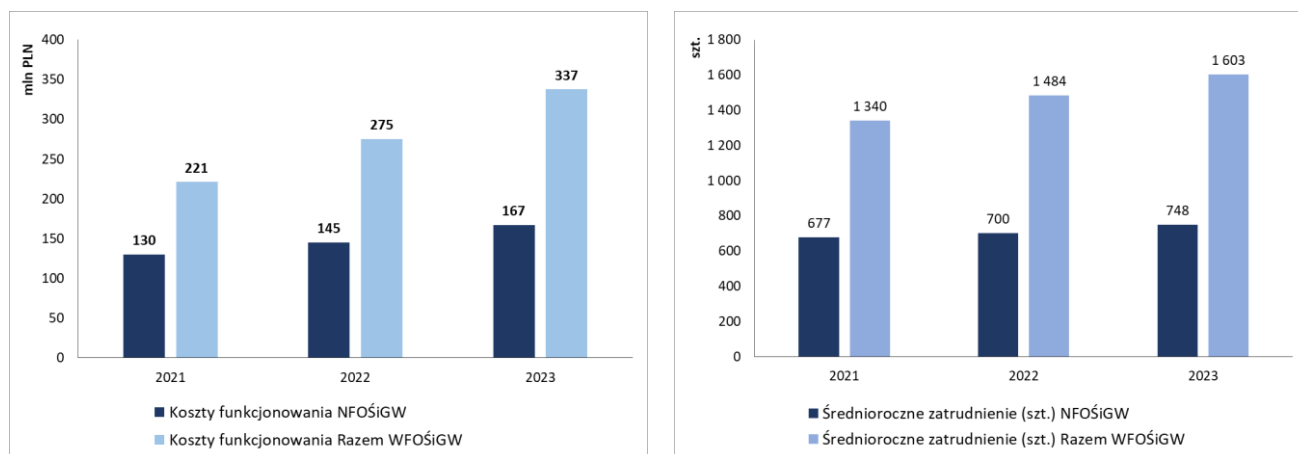
Analizując przedstawione dane można zauważyć dominację finansowania zwrotnego w przypadku wfoŚigw, natomiast NFOŚigw wypłaca większość środków w formie bezzwrotnej, co szczególnie widać w dziedzinie ochrony klimatu i atmosfery. Związane jest to głównie z nałożonymi na Narodowy Fundusz ustawowymi wypłatami bezzwrotnymi na m.in. Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg (1,4 mld zł rocznie, czyli 4,2 mld w analizowanym okresie), Fundusz Rozwoju Przewozów Autobusowych oraz wypłat na realizację programu „Czyste Powietrze”. Znaczne wypłaty środków bezzwrotnych w pozycji „pozostałe” w przypadku NFOŚigw wynikają z finansowania: monitoringu środowiska, ochrony przyrody i edukacji ekologicznej.

III.2 Potencjał organizacyjny

Przez potencjał organizacyjny funduszy rozumie się zdolność funduszy do wdrażania programów krajowych i europejskich uwzględniając potencjał kadrowy.

W ostatnich latach, skala i rodzaj zadań realizowanych przez fundusze przekładająca się na liczbę obsługiwanych umów, prowadzonych naborów i wielkość wydatkowanych środków, wymaga zapewnienia sprawności organizacyjnej w funkcjonowaniu biur funduszy oraz odpowiedniego zaplecza kadrowego. Na koniec 2023 roku w 16 wojewódzkich funduszach były zatrudnione 1 603 osoby, a koszty funkcjonowania wyniosły 337 mln zł. W tym samym czasie w NFOŚiGW zatrudnionych było 748 osób, a koszty funkcjonowania wyniosły 167 mln zł. Obserwowany w ostatnich latach, zarówno wzrost zatrudnienia, jak i kosztów funkcjonowania związany był z podejmowaniem przez NFOŚiGW dystrybucji środków w ramach kolejnych zewnętrznych źródeł finansowania takich jak Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027 (FEnIKS), Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększenia Odporności (KPO), Program Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej 2021-2027 (FEPW) oraz Fundusz Modernizacyjny (FM). Ponadto rozpoczęto wdrażanie bardzo zasobochłonnych programów skierowanych do osób fizycznych między innymi: „Moja Woda”, „Mój Prąd” i „Czyste Powietrze”. Większość aktywności w tych programach przejęły wojewódzkie fundusze, które w celu sprawnej obsługi programów masowych zmuszone były do zwiększenia poziomu zatrudnienia.

Rys. 8 Zmiana kosztów funkcjonowania i liczba osób zatrudnionych w funduszach w latach 2021-2023



O wysokim potencjale funduszy świadczy powierzenie im obsługi kolejnych programów unijnych i rządowych. Narodowy Fundusz przejął wdrażanie zadań Funduszu Niskoemisyjnego Transportu (FNT), obejmujących m.in. prowadzenie dopłat do zakupu pojazdów bezemisyjnych i budowę stacji ładowania. Wysoko oceniany w kraju i zagranicą system funduszy jest więc brany pod uwagę przy wdrażaniu kolejnych instrumentów finansowych, takich jak Fundusz Modernizacyjny oraz Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększenia Odporności.

III.3 Osiągane efekty

Wypełniając cele ustawowe, fundusze realizują projekty, które można zwymiarować osiąganymi efektami środowiskowymi. W tym celu wydatkowały środki własne, zagraniczne i w niewielkim stopniu dotacje z budżetu państwa. Ponadto wfośiGW obsługiwały programy finansowane ze środków NFOŚiGW w ramach mechanizmu udostępnienia środków. W latach 2021-2023 fundusze realizując umowy udostępnienia środków osiągały także efekty środowiskowe wspólnie, czego sztandarowym przykładem jest program „Czyste Powietrze”.

Poniżej przedstawiono wybrane efekty osiągnięte w latach 2021-2023 w podziale na wfośiGW oraz NFOŚiGW.

Tab. 2 Wybrane efekty środowiskowe z realizacji projektów próśrodoowiskowych

L.p.	Nazwa efektu (j.m)	Osiągnięta wartość efektu		
		wfośigw	NFOŚiGW	Razem
1	Zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych (ekwiwalent CO ₂ Mg/rok)	415 391	4 378 700	4 794 091
2	Oszczędność energii końcowej (MWh/rok)	342 182	5 395 000	5 737 182
3	Zwiększenie produkcji energii ze źródeł odnawialnych (MWh/rok)	198 344	2 530 400	2 728 744
4	Zmniejszenie emisji pyłu PM10 (Mg/rok)	2 097	7 432	9 529
5	Zwiększenie liczby osób objętych ochroną przed zagrożeniami (osoba)	28 086 404	7 026 000	35 112 404
6	Powierzchnia siedlisk wspartych w zakresie uzyskania lepszego statusu ochrony (ha)	716 843	41 000	757 843
7	Zwiększenie masy odpadów poddanych recyklingowi lub innym procesom odzysku (Mg/rok)	27 600	155 540	183 140
8	Liczba przedsięwzięć, których celem było ograniczenie niekorzystnego wpływu gatunków inwazyjnych (szt.)	179	5	184
9	Liczba przedsięwzięć, których celem było wykonanie działań ochronnych bądź opracowano programy ochrony gatunków zagrożonych (szt.)	345	80	425
10	Zwiększenie liczby osób korzystających ze zbiorowego systemu zaopatrzenia w wodę (osoba)	214 540	757 000	971 540
11	Liczba dodatkowych osób korzystających z ulepszanego oczyszczania ścieków (RLM)	312 976	385 400	698 376

Należy zauważyć, że kolumna NFOŚiGW zawiera także efekty uzyskane z programów udostępnienia środków. Poniżej przedstawiono osiągnięte efekty realizacji wspólnego dla funduszy programu „Czyste Powietrze” w latach 2021-2023.

Tab. 3 Osiągnięte efekty środowiskowe, wynikające z realizacji programu „Czyste Powietrze” w latach 2021-2023 (wdrażane przez wfośigw ze środków udostępnionych przez NFOŚiGW i środków własnych)

L.p.	Nazwa wskaźnika	2021	2022	2023	Razem
1	Liczba budynków o poprawionej efektywności energetycznej (szt.)	67 428	104 890	124 342	296 660
2	Liczba wymienionych nieefektywnych źródeł ciepła (szt.)	62 432	96 673	108 001	267 106
3	Liczba zamontowanych niskoemisyjnych źródeł ciepła w budynkach nowo budowanych (szt.)	3 133	1 014	716	4 863
4	Ograniczenie zużycia energii końcowej (MWh/rok)	1 141 861	1 925 526	2 090 407	5 157 794
5	Ograniczenie emisji pyłów o średnicy mniejszej niż 10 mikrometrów (PM10) (Mg/rok)	1 503	2 335	3 482	7 321
6	Ograniczenie emisji benzpo(a)pirenu (Mg/rok)	1,89	3,02	3,69	9
7	Ograniczenie emisji CO ₂ (Mg/rok)	518 539	801 661	868 765	2 188 966

III.4 Współpraca przy realizacji programów

W ostatnich latach rozwinęła się współpraca pomiędzy NFOŚiGW i wfośigw w zakresie wdrażania programów, w których NFOŚiGW udostępniła środki wfośigw na realizację określonych zadań. Poniżej przedstawiono zestawienie wdrażanych programów, dla których źródłem finansowania były przede wszystkim środki NFOŚiGW, a wdrażającymi 16 wojewódzkich funduszy.

Tab. 4 Wspólnie programy udostępnienia środków NFOŚiGW realizowane w latach 2021-2023 (dane narastająco według stanu na 31 XII 2023 roku)³

Lp.	Nazwa programu	Budżet programu* (mln zł)	Dokonane wypłaty (mln zł)	Wykonanie	Liczba podpisanych umów pomiędzy: (szt.)		Okres wdrażania	Źródło finansowania	Beneficjenci końcowi - rodzaj
					NFOŚiGW-WFOŚiGW	WFOŚiGW - beneficjent			
1	2	3	4	5(4/3)	6	7	8	9	10
1	Czyste Powietrze	103 300	8 902	9%	144	646 412	2018-2029	PE, OZE i EE, KPO, FENIKS 2021-2027	osoby fizyczne
2	Ciepłe Mieszkanie	1 750	29	2%	16	374	2022-2026	PE	osoby fizyczne; wspólnoty mieszkaniowe
3	Moja Woda	438	173	39%	48	54 773	2020-2024	FP	osoby fizyczne
4	Ogólnopolski program finansowania służb ratowniczych	727	599	82%	192	16 919	2018-2025	FP	OSP (niebędące pjb)
5	Ogólnopolski program finansowania usuwania wyrobów zawierających azbest	310	73	23%	46	5 835	2019-2027	GO	JST i ich związki
6	Ogólnopolski program regeneracji środowiskowej gleb poprzez ich wapnowanie	300	245	82%	32	49 655	2019-2024	FP	posiadacze użytków rolnych o pH gleby poniżej lub równej 5,5
7	Ogólnopolski program gospodarki wodno-ściekowej poza granicami aglomeracji ujętych w KPOŚK	710	420	59%	15	172	2019-2023	FP	JST lub ich związku lub podmioty świadczące usługi publiczne w ramach realizacji zadań własnych JST
8	SYSTEM - Wsparcie działań ochrony środowiska i gospodarki wodnej realizowanych przez partnerów zewnętrznych – REGION	810	156	19%	15	6 553	2019-2024	FP, OZE i EE, GO	określani przez indywidualne wfośigw; JST
9	Program Regionalnego Wsparcia Edukacji Ekologicznej	131	43	33%	29	1 076	2022-2025	FP, OZE i EE, PE, FNT	osoby prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym ustawa przyznaje zdolność prawną i zgodnie z art. 331 k.c. stosuje się do nich przepisy o osobach prawnych (cz.1 Programu) oraz osoby prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym ustawa przyznaje zdolność prawną i zgodnie z art. 331 k.c. stosuje się do nich

³ Użyte w tabeli skróty: OZE i EE, zobowiązanie wieloletnie „Odnawialne źródła energii i efektywność energetyczna”, FP – „Fundusz podstawowy”, KPO – Krajowy Plan Odbudowy, PE – zobowiązanie wieloletnie „Przeciwdziałanie emisjom”, GO - zobowiązanie wieloletnie - gospodarka odpadami, FNT - zobowiązanie wieloletnie - fundusz niskoemisyjnego transportu, OSP (nie PJB) - jednostki ochotniczych straży pożarnych; służby ratownicze niebędące państwowymi jednostkami budżetowymi, JST – Jednostki samorządu terytorialnego, KPOŚK – Krajowy Program Oczyszczania Ścieków Komunalnych

Lp.	Nazwa programu	Budżet programu* (mln zł)	Dokonane wypłaty (mln zł)	Wykonanie	Liczba podpisanych umów pomiędzy: (szt.)		Okres wdrażania	Źródło finansowania	Beneficjenci końcowi - rodzaj
					NFOŚiGW-WFOŚiGW	WFOŚiGW - beneficjent			
									przepisy o osobach prawnych, prowadzące publiczną lub niepubliczną szkołę podstawową lub ponadpodstawową (cz.2 Programu)
10	Budownictwo energooszczędne Część 1) Zmniejszenie zużycia energii w budownictwie	4 740	934	20%	16	bd	2016-2025	OZE i EE	podmioty prowadzące działalność leczniczą; podmioty prowadzące muzea; podmioty prowadzące domy studenckie; podmioty będące właścicielem budynku zabytkowego; osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów ustawy o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w RP, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jak również stowarzyszenia i fundacje powołane do życia przez te podmioty
11	Agroenergia, Część 1 Mikroinstalacje, pompy ciepła i towarzyszące magazyny energii	200	17	20%	16	1920	2019-2027	OZE i EE	Osoby fizyczne i osoby prawne będące właścicielem lub dzierżawcą nieruchomości rolnych, których powierzchnia użytków rolnych zawiera się w przedziale 1 ha -300 ha
12	Razem	113 416	11 591	10%	569	783 689			

*zawarte w tabeli budżety programów dotyczą programów zatwierdzonych w latach 2016-2022 i obecnie podlegają weryfikacji pod kątem możliwości i zasadności ich finansowania.

Wojewódzkie fundusze podpisały w ramach realizowanych wspólnie programów ponad 784 tys. umów z beneficjentami końcowymi, a NFOŚiGW wypłacił wojewódzkim funduszom 11 591 mln zł. Środki te systematycznie trafiają do beneficjentów. Należy w tym zakresie mieć na uwadze, że największy wspólnie realizowany program, czyli „Czyste Powietrze” to program rządowy i jego budżet nie dotyczy tylko środków własnych NFOŚiGW oraz wfośiGW, ale także innych instrumentów wykorzystywanych na ten cel, takich jak ulga termomodernizacyjna.

III.5 Projekt doradztwa energetycznego jako przykład budowy kompetencji doradczych

Dobrym przykładem działalności funduszy w zakresie rozwoju centrów kompetencji jest realizacja projektu doradztwa energetycznego. W ramach poddziałania 1.3.3 POIiŚ 2014-2020, Narodowy Fundusz wraz z Partnerami, do których należy 15 wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej oraz Urząd Marszałkowski w Lublinie, realizował do końca 2023 roku projekt „Ogólnopolski system wsparcia doradczego dla sektora publicznego, mieszkaniowego oraz przedsiębiorstw w zakresie efektywności energetycznej oraz OZE”. Projekt oparty jest o strukturę doradców świadczących usługi z poziomu regionalnego. Realizacja projektu będzie kontynuowana w ramach środków FEnIKS 2021-2027. Projekt ma zostać rozszerzony o komponent klimatyczny, a usługi doradcze będą świadczone przez doradców klimatyczno-energetycznych z 16 wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (Partner Narodowy Fundusz w dalszym ciągu będzie pełnił rolę Partnera Wiodącego Projektu).

W ramach działań doradczych przez cały okres realizacji Projektu w latach 2016-2023:

- wyemitowano 372 audycje telewizyjne i radiowe, opublikowano 463 informacji prasowych; zorganizowano 163 konferencje, przeprowadzono 3 514 działań edukacyjno-szkoleniowych;
- Doradcy Energetyczni wzięli udział w 1 274 imprezach masowych (wydarzenia branżowe), udzielając informacji o źródłach finansowania, promując Projekt Doradztwa i Fundusze Europejskie;
- objęto wsparciem doradczym 5 015 przyjaznych środowisku nowoczesnych inwestycji;
- przeprowadzono 97 szkoleń podstawowych dla 2 360 kandydatów na Energetyków Gminnych z 1 548 gmin oraz 54 szkolenia uzupełniające dla 945 przeszkolonych energetyków;
- zgodnie z rejestrem oceniono lub zaktualizowano łącznie 1 715 Planów gospodarki niskoemisyjnej (PGN), dla tych dokumentów wydano zaświadczenia o pozytywnej weryfikacji;
- udzielono 93 819 konsultacji i 270 572 porad z zakresu tematycznego Projektu.

III.6 Zalety, wady i ryzyka w obszarze działań wspólnych

Realizując wspólnie część programów (zdecydowana większość to programy udostępnienia środków przez NFOŚiGW) fundusze zdobyły cenne doświadczenia w zakresie wdrażania programów, takie jak: współpraca pomiędzy jednostkami (banki, gminy, osoby fizyczne, poszczególne fundusze, organy nadzorcze), praktyka uzgadniania i kontroli przepływu środków finansowych, wykonywanie zadań sprawozdawczych, współpraca przy promocji programów, reagowanie na nadużycia itp.

Głównymi zaletami wspólnego wdrażania programów było:

1. szerokie wdrażanie jednolitych w skali kraju programów
2. możliwość obsługi setek tysięcy umów jednocześnie
3. realna poprawa jakości powietrza w wielu regionach
4. zwiększenie świadomości ekologicznej obywateli
5. bliskość jednostki udzielającej dofinansowanie beneficjentowi końcowemu.

Dla części działań zmaterializowały się ryzyka, do których kompensacji potrzebne były dodatkowe czynności i zwiększony nakład pracy. W większości trudności te wynikały bezpośrednio z potrzeby szybkiego wdrażania programów bez odpowiedniego okresu przygotowawczego oraz braku spójnego i sprawnego systemu informatycznego.

Główne zaistniałe ryzyka jakie miały/mają wpływ na realizację zadań to:

1. ograniczone środki finansowe do wypłat dla beneficjentów końcowych
2. opóźnienia w obsłudze wniosków i umów
3. problemy związane ze sprawozdawczością (terminy, jakość danych)
4. ograniczona pomoc finansowa dla jednostek wdrażających
5. problemy z przepływem informacji – brak wspólnego systemu informatycznego i wspólnych słowników efektów środowiskowych
6. skomplikowane przepływy środków (sprawozdawczość i proces wnioskowania o środki finansowe)
7. problemy z jednolitą interpretacją zapisów programów priorytetowych.

Podsumowując, wdrażanie programów przez wszystkie fundusze w kooperacji dało cenne doświadczenia i rozwinęło współpracę pomiędzy funduszami na poziomie zarządczym i operacyjnym. Będzie to procentowało na przyszłość, przy kontynuacji realizacji programów i projektowaniu nowych.

III.7 Analiza SWOT systemu funduszy

Poniżej przedstawiono analizę SWOT systemu funduszy, opracowaną na podstawie analiz wszystkich 17 jednostek.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> • stabilny i wiarygodny system finansowania ochrony środowiska, dobrze oceniany w kraju i innych krajach • różnorodne zasady i formy dofinansowania dostosowane do specyfiki celów i potrzeb beneficjentów • zdolność do generowania środków na finansowanie ochrony środowiska i gospodarki wodnej w kwocie kilkakrotnie przekraczającej wpływy uzyskiwane z tytułu opłat i kar środowiskowych • możliwość dodatkowego mobilizowania środków z innych źródeł (efekt dźwigni finansowej) • wypracowana współpraca oraz dobra opinia/uznanie w instytucjach UE i krajowych, dobre relacje z tymi instytucjami • oparte na procedurach, zobiektywizowane, przejrzyste, akceptowane przez krajowe instytucje kontrolne oraz Komisję Europejską, zasady przyznawania dofinansowania • doświadczenie i współpraca w realizacji wspólnych programów przez NFOŚiGW i WFOŚiGW • kompetentna, wykwalifikowana i doświadczona kadra pracownicza, • doświadczenie w obsłudze środków pochodzących z UE • podejście niekomercyjne tzn. kierowanie się tylko i wyłącznie interesem publicznym i środowiskowym • dostępność funduszy na poziomie regionalnym • niskie koszty obsługi pomocy udzielanej beneficjentom <p>duży potencjał szkoleniowo-edukacyjny</p>	<ul style="list-style-type: none"> • brak jednolitego i nowoczesnego systemu informatycznego • niejednolite systemy wnioskowania o środki • niejednolity, system ewidencjonowania i raportowania efektów środowiskowych • brak profesjonalnego, jednolitego i nowoczesnego elektronicznego systemu komunikacji z klientem • skomplikowane procedury, często niezrozumiałe dla wnioskodawców • niedostosowanie zasobów kadrowych do zwiększających się zadań funduszy • niedoskonały proces wymiany informacji i dobrych praktyk pomiędzy funduszami • wymagający poprawy proces konsultacji z beneficjentami zamierzeń dotyczących planowanych nowych zasad i kierunków działalności • brak mechanizmu spójnego postępowania NFOŚiGW i wfośiGW w przypadku potencjalnego podejrzenia popełnienia przestępstwa lub nadużyć
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> • wysoki priorytet polityki krajowej i unijnej w zakresie przeciwdziałania zmianom klimatycznym, ochronie środowiska i różnorodności biologicznej • realizacja zobowiązań Polski w zakresie przechodzenia na neutralność klimatyczną • przewidywany znaczny strumień środków unijnych na zadania związane z transformacją energetyczną oraz poprawą jakości powietrza • rozszerzanie się obszaru funkcjonowania funduszy – działalność wspierająca obywateli w zakresie doradztwa • rozwój nowych obszarów zrównoważonego rozwoju m.in. gospodarka o obiegu zamkniętym, adaptacja do zmian klimatu • zwiększająca się świadomość ekologiczna i aktywność inwestycyjna w sferze środowiska • rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji działań • nawiązanie szerszej współpracy z instytucjami finansowymi • zwiększenie wpływów finansowych z nowych źródeł 	<ul style="list-style-type: none"> • zmniejszanie wysokości dostępnych środków na wspieranie ochrony środowiska na poziomie regionalnym • nakładanie na system funduszy zobowiązań ustawowych przekraczających możliwości ich finansowania z bieżących przychodów • konkurencja ofert między NFOŚiGW a WFOŚiGW (brak skutecznej linii demarkacyjnej) • konkurencyjność usług sektora finansowego, w tym banków w zakresie preferencyjnych kredytów, pożyczek • zmniejszenie zdolności zaciągania zobowiązań finansowych przez samorządy terytorialne • znaczne zróżnicowanie potencjału finansowego funduszy • zmiany prawne ograniczające wpływ środków z tytułu kar i opłat za korzystanie ze środowiska • ograniczenie możliwości przyznawania dofinansowania przedsiębiorcom ze względu na przepisy prawa unijnego i przepisy krajowe dotyczące zasad udzielania pomocy publicznej • możliwość wystąpienia dekonstrukcji i obniżenia skłonności beneficjentów do podejmowania ryzyka inwestycyjnego • wprowadzanie do dokumentów planistycznych zapisów narzucających funduszom kierunki i wysokość wydatkowania środków • centralizacja zarządzania systemem finansowania ochrony środowiska, przez niekorzystne zmiany w przepisach prawa • ograniczenie dostępności dla funduszy pracowników o wymaganych kompetencjach

IV. Wspólna Strategia na lata 2025-2028

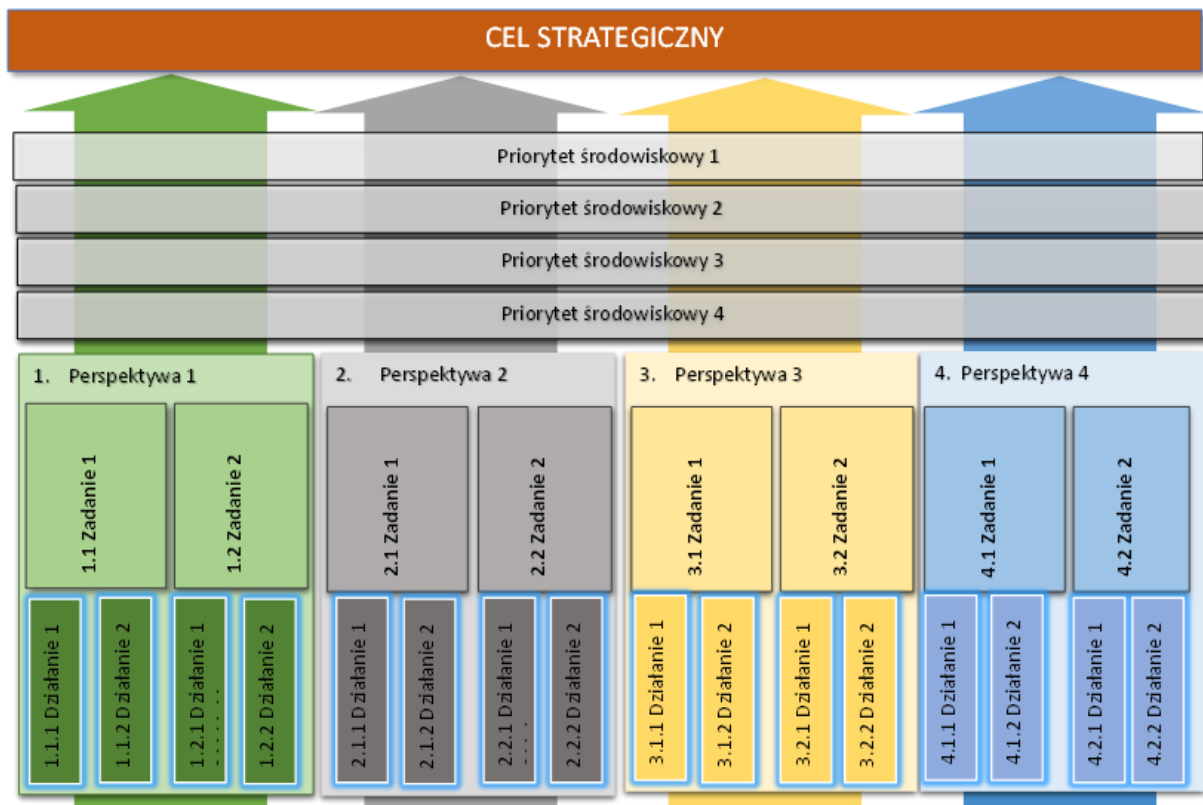
IV.1 Metodyka opracowania Wspólnej Strategii

Do opracowania niniejszej Wspólnej Strategii przyjęto metodykę strategicznej karty wyników (balanced scorecard). Poniżej krótkie podsumowanie zastosowanych kroków i metodyki strategicznej karty wyników w kontekście przygotowania/opracowania Wspólnej Strategii:

1. **Określenie celów strategicznych:** W pierwszej kolejności zidentyfikowano cel strategiczny funduszy. Jest on spójny z misją i wizją oraz uwzględnia ich strategiczne priorytety środowiskowe.
2. **Wybór perspektyw:** Określono cztery główne perspektywy, które będą stanowiły grupy działań realizujących cele operacyjne.
3. **Określenie kluczowych priorytetów środowiskowych:** Wyznaczono priorytety środowiskowe: dziedzinowe i horyzontalne stanowiące tło realizacji celów operacyjnych.
4. **Określenie celów operacyjnych:** Ustalono konkretne inicjatywy operacyjne – zadania, które pomogą osiągnąć cele strategiczne jednostki. Te inicjatywy będą realizowane poprzez wyznaczone działania.
5. **Stworzenie mapy zadań i działań do realizacji (plan wdrażania):** Wykonano mapę Wspólnej Strategii, która przedstawia cele, zadania, działania i wskaźniki osiągnięcia celu.
6. **Monitorowanie i kontrola:** Po uchwaleniu Wspólnej Strategii należy regularnie monitorować postępy przy użyciu ustalonych wskaźników. W tym celu zaplanowano opracowanie systemu sprawozdawczości.
7. **Zidentyfikowanie ryzyk:** Określono i opisano ryzyka realizacji Wspólnej Strategii.
8. **Utworzenie planu komunikacji:** Opracowano zarys planu komunikacji nt. Wspólnej Strategii.
9. **Cykl uczenia się i doskonalenia:** Istotnym elementem metodyki jest ciągłe uczenie się i doskonalenie. Przez analizę wyników, zmian w priorytetach rządowych i unijnych, jednostki powinny stale doskonalić swoją strategię i w razie konieczności poddać aktualizacji.

Poniżej przedstawiono schemat metodyczny koncepcji projektu i wdrażania Wspólnej Strategii, który zawiera informację o korelacji działań, zadań, perspektyw i priorytetów środowiskowych z celem strategicznym.

Rys. 9 Schemat metodyczny koncepcji projektu i wdrażania Wspólnej Strategii



IV.2 Wizja, Misja, Cel strategiczny

Wizja

Nowoczesny, elastyczny, kompetentny, sprawny i efektywny system wspierania działań na rzecz środowiska, neutralności klimatycznej i zrównoważonego gospodarowania zasobami środowiska

Misja⁴

Skutecznie i efektywnie wspieramy działania na rzecz środowiska oraz zrównoważonego gospodarowania jego zasobami

Cel strategiczny

Zmniejszenie wpływu działalności człowieka na klimat, poprawa stanu środowiska i zrównoważone gospodarowanie jego zasobami poprzez stabilne, skuteczne i efektywne wspieranie przedsięwzięć i inicjatyw służących środowisku

Realizacja powyżej określonej wizji wymaga podejmowania działań w szerokim zakresie ochrony środowiska oraz gospodarowania jego zasobami. Pojawiające się zagrożenia dla środowiska, nowe priorytety krajowe i unijne wymagają elastycznego ukierunkowania działań funduszy w realizacji poszczególnych priorytetów.

Przyjęto założenie budowy Wspólnej Strategii jako dokumentu hierarchicznego, uwzględniającego dwa przekroje działalności. Pierwszy to aspekt środowiskowy, czyli realizacja zadań związanych z osiągnięciem celów ekologicznych. Wynikają one z priorytetów środowiskowych (dziedzinowych i horyzontalnych), które są określone w niniejszym dokumencie. Uszczegółowienie ich zakresu przeniesiono do strategii indywidualnych funduszy. Jednocześnie cele ekologiczne stanowią tło realizacji drugiego przekroju, czyli celów organizacyjnych, które stanowią cele operacyjne Wspólnej Strategii.

Na rys. 10 przedstawiono zaplanowane do realizacji w latach 2025-2028 priorytety środowiskowe (dziedzinowe i horyzontalne). Należy zauważyć, że dla jednostek finansujących działania związane z ochroną środowiska równie ważne, jak działania środowiskowe, są cele organizacyjne, które w konsekwencji przełożą się na realizację celu strategicznego i priorytetów środowiskowych.

Celem wdrażania niniejszej Wspólnej Strategii będzie regulowanie relacji i współpracy pomiędzy 17 funduszami. Zadania do wykonania pogrupowano więc w cztery perspektywy: Interesariuszy, Finansów, Procesów wewnętrznych i Rozwoju (rys.11). W ramach tych perspektyw wyznaczono zadania do realizacji, których rozwinięciem są już konkretne inicjatywy do wykonania działania. Realizacja tych pozycji będzie świadczyła o realizacji celu strategicznego Wspólnej Strategii w zakresie organizacyjnym.

IV.3 Priorytety środowiskowe (dziedzinowe i horyzontalne)

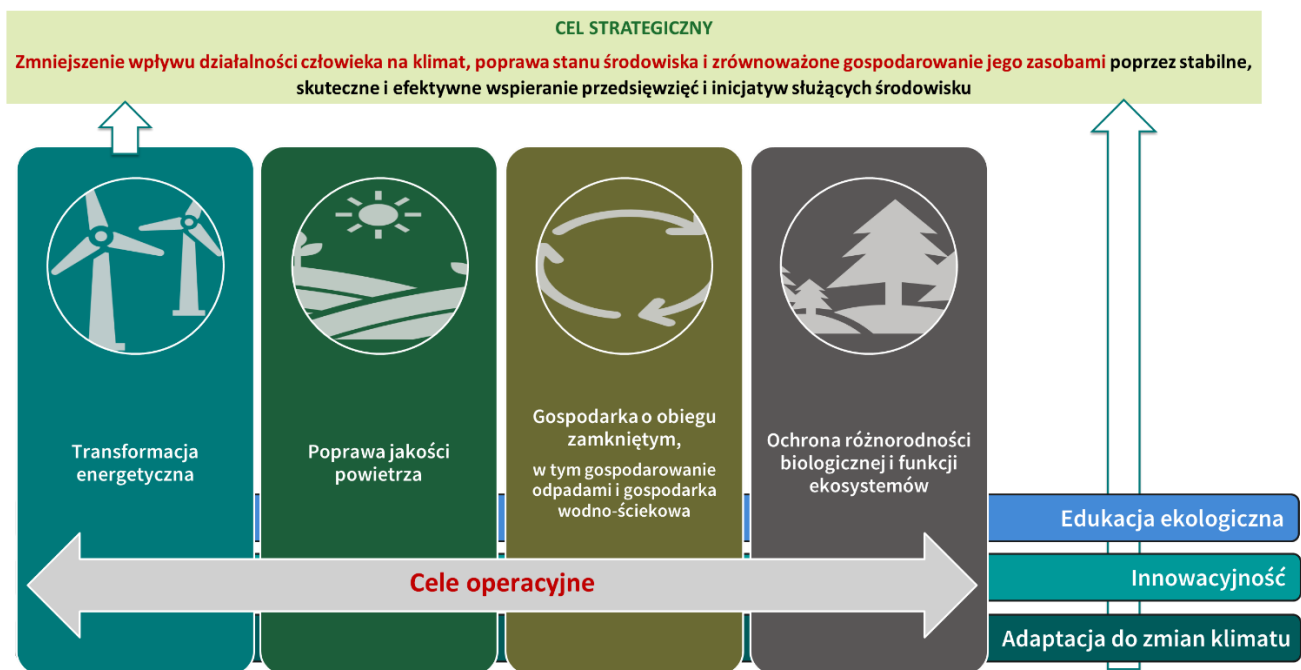
Dziedzinowe priorytety środowiskowe, jakie będą realizowane w latach 2025-2028 wpisują się zasadniczo w realizację polityki państwa w zakresie ograniczania zmian klimatu i emisji zanieczyszczeń. Ważnymi celami w tym zakresie są transformacja energetyczna w kierunku gospodarki neutralnej klimatycznie (w tym wzrost wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych, wzrost efektywności energetycznej zgodnie z zasadą „efektywność energetyczna przede wszystkim” (EE1st)), walka z zanieczyszczeniem powietrza (w tym niską emisją), poprawa jakości środowiska

⁴ Misja stanowi krótkie podsumowanie działalności funduszy oraz jego wyróżnik spośród innych instytucji działających na rzecz środowiska. Użyte słowo „wspieramy” dotyczy zarówno działalności finansowej, jak i doradczej.

i bezpieczeństwa ekologicznego poprzez łagodzenie zmian klimatu, zarządzanie ryzykiem klęsk żywiołowych. Bardzo ważne są także pozostałe priorytety, jak gospodarka wodno-ściekowa, gospodarowanie odpadami i ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów.

Realizacja powyższych celów związana jest także z **horyzontalnymi** celami środowiskowymi, których wykonanie wpłynie na osiągnięcie dziedzinowych celów środowiskowych. Do nich zaliczono edukację ekologiczną, innowacje i adaptację do zmian klimatu. Ukierunkowanie części aktywności funduszy w tym zakresie spowoduje wzrost uzyskiwanych wartości efektów ekologicznych m.in. na skutek zmian zachowania i świadomości obywateli. Koordynacja działań funduszy na poziomie organizacyjnym powinna skutkować wzrostem synergii i obniżeniem kosztów wdrażania. Poniżej przedstawiono główne priorytety działań funduszy w latach 2025-2028. Należy zauważyć, że realizacja tych priorytetów przełoży się bezpośrednio na realizację celu strategicznego strategii. Natomiast wskazane na diagramie cele organizacyjne wpłyną na efektywne i sprawne wykonanie celów priorytetów środowiskowych.

Rys. 10 Schemat przyjętych priorytetów środowiskowych: dziedzinowych i horyzontalnych stanowiących tło realizacji celów operacyjnych



Dla priorytetu **Transformacja energetyczna** głównym celem jest realizacja zobowiązań Polski, które co do kierunku są zgodne z celami Unii Europejskiej, ale uwzględniają także krajowe uwarunkowania. Oto niektóre z głównych celów transformacji energetycznej dla Polski:

1. **Redukcja emisji gazów cieplarnianych:** Polska dąży do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych zgodnie ze zobowiązaniami wynikającymi z porozumień międzynarodowych, w tym porozumień Unii Europejskiej. Jest to kluczowy cel mający ograniczyć negatywny wpływ na klimat i środowisko naturalne. Według zapisów projektu aktualizacji Krajowego Planu na rzecz Energii i Klimatu krajowym celem jest zmniejszenie emisji o 35% w stosunku do poziomu emisji z 1990 r.
2. **Wzrost udziału odnawialnych źródeł energii:** Polska stawia sobie za cel zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii w mixie energetycznym. Według zapisów projektu aktualizacji Krajowego Planu na rzecz Energii i Klimatu cel krajowy do osiągnięcia, to 29,8% udziału OZE w finalnym zużyciu energii elektrycznej brutto.
3. **Poprawa efektywności energetycznej:** Zwiększenie efektywności energetycznej jest kluczowe dla ograniczenia zużycia energii i zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych. Polska stawia sobie za cel poprawę

efektywności energetycznej w różnych sektorach, takich jak: przemysł, budownictwo, transport i gospodarstwa domowe. Według zapisów projektu aktualizacji Krajowego Planu na rzecz Energii i Klimatu cel krajowy do osiągnięcia, to 5,9% redukcji zużycia energii pierwotnej w stosunku do prognozy PRIMES 2020. Ponadto Polska będzie dążyć do osiągnięcia w 2030 r. redukcji finalnego zużycia energii na poziomie 12,8% (8,6 Mtoe) w porównaniu do prognoz PRIMES2020, wynikającego z formuły określonej w dyrektywie EED tj. zredukowanie zużycia energii do poziomu 58,5 Mtoe – jako wkład orientacyjny do celu UE. Aktualne prognozy w scenariuszu WEM wskazują na możliwość osiągnięcia redukcji na poziomie 0,5% (-0,3 Mtoe), co w odniesieniu do PRIMES 2007 wynosiłoby -21,8% (-18,6 Mtoe).

4. **Wsparcie dla rozwoju technologii niskoemisyjnych:** Polska dąży do promowania innowacyjnych technologii niskoemisyjnych, opartych na wykorzystaniu źródeł takich jak: energia słoneczna, wiatrowa, biogazowa i biometanowa, geotermalna, czy jądrowa. Ponadto będą rozwijane technologie niskoemisyjne pomagające w integracji sektorów takie jak rozwój gospodarki wodorowej i rozwoju technologii wychwytu, transportu, utylizacji i składowania CO₂ (CCUS). Rozwój tych technologii może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia miejsc pracy w sektorze nowych technologii.
5. **Zrównoważony rozwój gospodarczy:** Transformacja energetyczna jest również częścią szerszego procesu dążenia do zrównoważonego rozwoju gospodarczego, który uwzględnia aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne. W tym kontekście ważne jest promowanie modeli gospodarczych opartych na efektywności i zrównoważonym wykorzystaniu zasobów.
6. **Wsparcie dla rozwoju magazynowania energii:** Polska dąży do zwiększenia udziału odnawialnych źródeł energii i elektryfikacji kolejnych gałęzi gospodarki z wykorzystaniem energii z OZE. Rozwój tej technologii pozwoli na zwiększenie wykorzystania energii produkowanej w instalacjach OZE, co przyczyni się m.in. do zwiększenia konkurencyjności gospodarki i obniżenia rachunków za energię elektryczną.

Do monitorowania powyższych celów planowane jest prezentowanie uzyskanych efektów wdrażania w postaci następujących wskaźników:

- Zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych (Mg ekwiwalentu emisji CO₂/rok)
- Ilość wyprodukowanej energii ze źródeł odnawialnych (MWh/rok)
- Zmniejszenie zużycia energii końcowej (MWh/rok)
- Zmniejszenie zużycia energii pierwotnej (MWh/rok)

Dla priorytetu **Poprawa jakości powietrza** głównym zadaniem w najbliższym okresie strategicznym jest zmniejszenie emisji zanieczyszczeń do powietrza, poprawa jakości życia mieszkańców oraz spełnienie wymogów prawa krajowego i unijnego. W dalszym ciągu będzie kontynuowana walka z ograniczeniem niskiej emisji przez wdrażanie programów i przedsięwzięć związanych z wymianą źródeł ciepła, termomodernizacją oraz wzrostem znaczenia nisko emisyjnego transportu. W tym celu stosowane będą następujące wskaźniki:

- Ograniczenie emisji pyłu PM10 (Mg/rok)
- Ograniczenie emisji benzo(a)pirenu (Mg/rok)
- Zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych (Mg ekwiwalentu emisji CO₂/rok)
- Ograniczenie emisji SO₂ (Mg/rok)
- Ograniczenie emisji NOx (Mg/rok)

Dla priorytetu **Gospodarka o obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna** w okresie 2025-2028 głównym priorytetem będzie wdrażanie gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ). Ma to na celu zmniejszenie ilości odpadów przez maksymalne wykorzystanie zasobów oraz minimalizację generowania odpadów. Podjęte starania koncentrują się na tworzeniu systemów, w których odpady są traktowane jako surowce wtórne, które mogą być ponownie wykorzystane lub poddane recyklingowi, zgodnie z hierarchią sposobów postępowania z odpadami, zamiast być przekazywane do unieszkodliwiania (np. poprzez składowanie lub termiczne przekształcanie) lub trafiać na składowiska odpadów czy być spalane. Główne cele priorytetu obejmują:

1. **Minimalizację powstawania odpadów:** Poprzez redukcję zużycia surowców oraz zastosowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych i projektowych, GOZ dąży do zmniejszenia ilości odpadów generowanych na każdym etapie procesu produkcyjnego i życia codziennego.
2. **Zwiększenie recyklingu i ponownego wykorzystania odpadów:** Istotnym celem GOZ jest zwiększenie ilości odpadów poddawanych recyklingowi oraz promowanie ponownego wykorzystania produktów i materiałów, co przyczynia się do ograniczenia zużycia surowców naturalnych.
3. **Zmniejszenie składowania odpadów:** GOZ dąży do ograniczenia ilości odpadów kierowanych na składowiska, co wymaga zastosowania bardziej efektywnych metod zarządzania odpadami, takich jak kompostowanie, odzysk energii z odpadów organicznych oraz unikanie marnowania zasobów.
4. **Zwiększenie ponownego wykorzystania terenów zdegradowanych:** Zmniejszenie zajmowania terenów przyrodniczych, rolnych i leśnych na cele gospodarcze i społeczne oraz realizacja strategii ponownego wykorzystania terenów już zajętych, co wymaga działań w zakresie remediacji zanieczyszczenia powierzchni ziemi oraz poprawy stanu środowiska na wielkoobszarowych terenach zdegradowanych.

W zakresie priorytetu GOZ cele obejmują również ochronę ziemi, gospodarkę odpadami przez:

- przywracanie terenom zdegradowanym i zanieczyszczonym na skutek szkodliwej działalności człowieka, przemysłu (głównie górniczego) wartości użytkowych oraz przyrodniczych (rekultywacja i poddanie zabiegom ochronnym);
- zapobieganie nielegalnemu przemieszczaniu odpadów;
- unieszkodliwianie odpadów niebezpiecznych, w tym zawierających azbest.

W kontekście ochrony wód i gospodarki wodnej, cele GOZ obejmują także:

1. **Ochronę jakości wód:** Przez minimalizację zanieczyszczeń i emisji substancji szkodliwych, GOZ ma na celu ochronę jakości wód powierzchniowych i podziemnych, co jest kluczowe dla zachowania zdrowia ekosystemów wodnych oraz zapewnienia bezpieczeństwa wody pitnej.
2. **Zrównoważone gospodarowanie zasobami wodnymi:** GOZ stawia sobie za cel efektywne zarządzanie zasobami wodnymi przez ograniczenie marnowania wody, promowanie oszczędności oraz stosowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, które umożliwiają lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów.
3. **Poprawę efektywności procesów produkcyjnych:** GOZ promuje zmiany w procesach produkcyjnych mające na celu zmniejszenie zużycia wody oraz ograniczenie ilości generowanych odpadów wodnych, co przyczynia się do zmniejszenia negatywnego wpływu działalności ludzkiej na środowisko wodne.

Do monitorowania realizacji wyżej wymienionych celów fundusze planują stosować następujące wskaźniki:

- Zwiększenie masy odpadów poddanych recyklingowi lub innym procesom odzysku (Mg/rok),
- Zwiększenie liczby osób korzystających ze zbiorowego systemu zaopatrzenia w wodę (osoba),
- Liczba dodatkowych osób korzystających z ulepszanego oczyszczania ścieków (RLM),
- Powierzchnia ziemi poddana rekultywacji/remediacji i zabiegom ochronnym (ha).

Dla priorytetu **Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów** głównym zadaniem jest zapewnienie trwałego istnienia różnorodnych form życia na Ziemi oraz zachowanie ekosystemów w ich naturalnym stanie lub najbliższym możliwym do osiągnięcia. Obejmuje to szereg konkretnych celów i korzyści, jak:

- **Zachowanie ekosystemów:** Ochrona przyrody ma na celu utrzymanie funkcjonowania różnorodnych ekosystemów, które tworzą środowisko życia dla roślin, zwierząt i innych organizmów. Zachowanie tych ekosystemów jest kluczowe dla stabilności środowiska i zapewnienia przetrwania gatunków.
- **Ochronę zagrożonych gatunków:** W ramach działań ochronnych podejmowane są wysiłki mające na celu ochronę gatunków zagrożonych wyginięciem przez zapewnienie im odpowiedniego środowiska życia oraz ograniczenie czynników, które przyczyniają się do ich zaniku.
- **Zachowanie dziedzictwa genetycznego:** Różnorodność biologiczna stanowi bogactwo genetyczne, o ogromnym znaczeniu dla przyszłych pokoleń. Ochrona różnorodności genetycznej pozwala na

zachowanie unikalnych cech genetycznych gatunków oraz umożliwiała adaptację do zmieniających się warunków środowiskowych.

- **Zapewnienie zrównoważonego wykorzystania zasobów:** Przyroda dostarcza wiele korzyści dla ludzi, takich jak zapewnienie żywności, surowców naturalnych, czystej wody i powietrza. Ochrona przyrody pomaga w utrzymaniu tych zasobów na odpowiednim poziomie, aby mogły być wykorzystywane w sposób zrównoważony, nie niszcząc przy tym ekosystemów.
- **Ochronę usług ekosystemowych:** Ekosystemy dostarczają szereg usług ekosystemowych, takich jak regulacja klimatu, oczyszczanie wody, zapylenie roślin, czy też zapobieganie degradacji gleby. Zachowanie różnorodności biologicznej pomaga w utrzymaniu tych usług na odpowiednim poziomie, co przekłada się na dobrobyt ludzi i stabilność ekosystemów.

Do monitorowania realizacji wyżej wymienionych celów fundusze będą stosowały następujące wskaźniki:

- Powierzchnia siedlisk wspartych w zakresie uzyskania lepszego statusu ochrony (ha),
- Liczba przedsięwzięć, których celem jest ograniczenie niekorzystnego wpływu gatunków inwazyjnych na ekosystemy (szt.),
- Liczba przedsięwzięć których celem było wykonanie działań ochronnych bądź opracowano programy ochrony gatunków zagrożonych (szt.).

Dla priorytetu horyzontalnego **Edukacja ekologiczna** celem jest kształtowanie świadomych postaw, wartości i zachowań, które promują zrównoważony rozwój oraz troskę o środowisko naturalne tj.:

1. **Podnoszenie świadomości ekologicznej:** Edukacja ekologiczna ma na celu zwiększenie świadomości jednostek na temat problemów środowiskowych, takich jak zmiany klimatu, utrata bioróżnorodności, zanieczyszczenie gleby, powietrza i wody, czy wyczerpywanie zasobów naturalnych, a także poprawę świadomości jednostek w zakresie zapobiegania powstawaniu odpadów, prawidłowego postępowania z odpadami, dostępnych systemach zwrotu, zbierania i odzysku odpadów. Przekazywanie wiedzy na temat tych zagrożeń oraz ich przyczyn i skutków, edukacja ekologiczna, pomagają zrozumieć konieczność podejmowania działań na rzecz ochrony środowiska.
2. **Kształtowanie postaw proekologicznych:** Edukacja ekologiczna dąży do kształtowania postaw sprzyjających ochronie środowiska naturalnego, takich jak szacunek dla natury, troska o dobrostan wszystkich form życia oraz odpowiedzialność za własne działania i ich wpływ na środowisko. Przez promowanie postaw proekologicznych, edukacja ekologiczna ma za zadanie motywować ludzi do podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.
3. **Rozwijanie kompetencji ekologicznych:** Edukacja ekologiczna ma na celu rozwijanie umiejętności i kompetencji potrzebnych do podejmowania świadomych i odpowiedzialnych decyzji dotyczących środowiska naturalnego. Obejmuje to m.in. umiejętność analizy problemów ekologicznych, podejmowania działań na rzecz ich rozwiązania oraz współpracy z innymi by osiągnąć wspólne cele ekologiczne.
4. **Promowanie zrównoważonego stylu życia:** Edukacja ekologiczna stawia za cel propagowanie zrównoważonego stylu życia, który uwzględnia potrzeby współczesnych społeczeństw, ale jednocześnie minimalizuje negatywny wpływ na środowisko naturalne. Obejmuje to np. promowanie oszczędzania energii i wody, ograniczanie emisji gazów cieplarnianych, czy też wybieranie produktów ekologicznych i lokalnych, a także ograniczenie wytwarzania odpadów, stosowanie opakowań wielokrotnego użytku.
5. **Podejmowanie działań na rzecz ochrony środowiska:** Ostatecznym celem edukacji ekologicznej jest motywowanie jednostek do aktywnego angażowania się w działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Przez zachęcanie do udziału w akcjach społecznych, wolontariacie, czy też działaniach lokalnych, edukacja ekologiczna stara się przekształcać wiedzę i świadomość ekologiczną w konkretne prace na rzecz poprawy stanu środowiska.

Dla priorytetu horyzontalnego **Edukacja ekologiczna** przewidywane jest użycie wskaźnika:

- Zasięg zrealizowanych przedsięwzięć edukacyjno-promocyjnych oraz informacyjnych (osoba).

Rozwijanie Innowacyjności w ochronie środowiska jest ważne dla wielu dziedzin ochrony środowiska tj.:

1. **Skuteczniejsze rozwiązania:** Innowacyjność umożliwia opracowanie nowych technologii, procesów i rozwiązań, które mogą być bardziej skuteczne w ochronie środowiska niż tradycyjne metody. Przykładem może być wprowadzenie bardziej efektywnych metod odzyskiwania energii, oczyszczania wody, czy redukcji emisji gazów cieplarnianych.
2. **Oszczędność zasobów:** Innowacje w ochronie środowiska mogą prowadzić do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych, takich jak energia, woda, czy surowce. Dzięki temu możliwe jest zmniejszenie zużycia surowców i energii oraz ograniczenie negatywnego wpływu działalności człowieka na środowisko.
3. **Rozwój gospodarczy:** Sektor ochrony środowiska może stać się źródłem nowych miejsc pracy i możliwości rozwoju. Innowacyjność w tym obszarze może prowadzić do powstania nowych przedsiębiorstw, sektorów i rynków, co przyczynia się do wzrostu gospodarczego i konkurencyjności.
4. **Ochrona zdrowia publicznego:** Innowacyjne technologie i rozwiązania w ochronie środowiska mogą przyczynić się do poprawy jakości powietrza, wody, gleby i klimatu akustycznego, co przekłada się na zdrowie publiczne i zmniejszenie ryzyka wystąpienia chorób związanych z zanieczyszczeniem środowiska.
5. **Zachowanie bioróżnorodności:** Innowacje mogą pomóc w ochronie i przywracaniu zdegradowanych ekosystemów oraz w zachowaniu bioróżnorodności. Dzięki nowym technologiom możliwe jest np. lepsze monitorowanie i zarządzanie obszarami przyrodniczymi oraz odtwarzanie siedlisk dla zagrożonych gatunków.
6. **Adaptacja do zmian klimatu:** Innowacyjność jest kluczowa w adaptacji do zmian klimatu. Opracowanie nowych rozwiązań technologicznych związanych z zielono-niebieską infrastrukturą, wykorzystaniem rozwiązań opartych na zasobach przyrody (nature-based solution – NBS), rozwiązaniami dotyczącymi przeciwdziałania negatywnym skutkom zmian klimatu czy ze strategiami zarządzania ryzykiem klimatycznym, może pomóc społeczeństwom i gospodarkom w dostosowaniu się do zmieniających się warunków klimatycznych.

Dla priorytetu horyzontalnego **Innowacyjność** przewidywane jest użycie wskaźnika:

- Liczba projektów zawierających innowacyjne rozwiązania środowiskowe (szt.)

Dla priorytetu **Adaptacja do zmian klimatu** głównym celem jest zminimalizowanie negatywnych skutków zmian klimatycznych oraz zwiększenie odporności społeczeństw, ekosystemów i gospodarek na te zmiany. Adaptacja jest niezbędna, ponieważ zmiany klimatu już mają miejsce i będą się pogłębiać, nawet jeśli uda się ograniczyć emisje gazów cieplarnianych.

Oto główne cele adaptacji do zmian klimatu:

1. **Ochrona ludzkiego zdrowia i bezpieczeństwa:** Adaptacja ma na celu minimalizowanie negatywnego wpływu zmian klimatu na zdrowie i bezpieczeństwo ludzi przez zapewnienie odpowiednich środków ochrony przed ekstremalnymi zjawiskami pogodowymi, ograniczenie występowania chorób związanych z klimatem oraz zapewnienie dostępu do bezpiecznej wody pitnej i żywności.
2. **Zwiększenie odporności społeczności:** Adaptacja obejmuje działania mające na celu zwiększenie odporności społeczności na skutki zmian klimatu przez budowanie infrastruktury odpornościowej, wzmocnienie systemów wczesnego ostrzegania, edukację społeczną oraz włączenie lokalnych społeczności w proces podejmowania decyzji dotyczących adaptacji.
3. **Ochrona infrastruktury i zasobów naturalnych:** Celem adaptacji jest również ochrona infrastruktury: budynków, dróg, portów, czy sieci energetycznych przed negatywnymi skutkami zmian klimatu, takimi jak powódzie, huragany, czy susze. Ponadto adaptacja ma na celu ochronę zasobów naturalnych, w tym gleby, wody i bioróżnorodności.
4. **Zachowanie systemów ekologicznych:** Adaptacja ma na celu zachowanie zdolności ekosystemów w celu przystosowania się do zmieniających warunków klimatycznych oraz ochronę różnorodności biologicznej.

Działania w tym zakresie mogą obejmować odtwarzanie siedlisk naturalnych, migrację gatunków, czy opiekę nad obszarami chronionymi.

5. **Ochrona gospodarki i zapewnienie trwałego rozwoju:** Adaptacja ma na celu minimalizowanie strat gospodarczych wynikających ze zmian klimatu oraz zapewnienie trwałego rozwoju gospodarczego przez dostosowanie strategii biznesowych i inwestycji do zmieniających się warunków klimatycznych oraz promowanie innowacji technologicznych i ekonomicznych sprzyjających adaptacji.

Do monitorowania realizacji wyżej wymienionych celów fundusze będą stosowały następujące wskaźniki:

- Liczba wspartych rozwiązań inwestycyjnych w zakresie zielono-niebieskiej infrastruktury (szt.),
- Zwiększenie liczby osób objętych ochroną przed zagrożeniami (osoba),
- Ilość zaoszczędzonej wody (m³/rok).

IV.4 Cele operacyjne Wspólnej Strategii

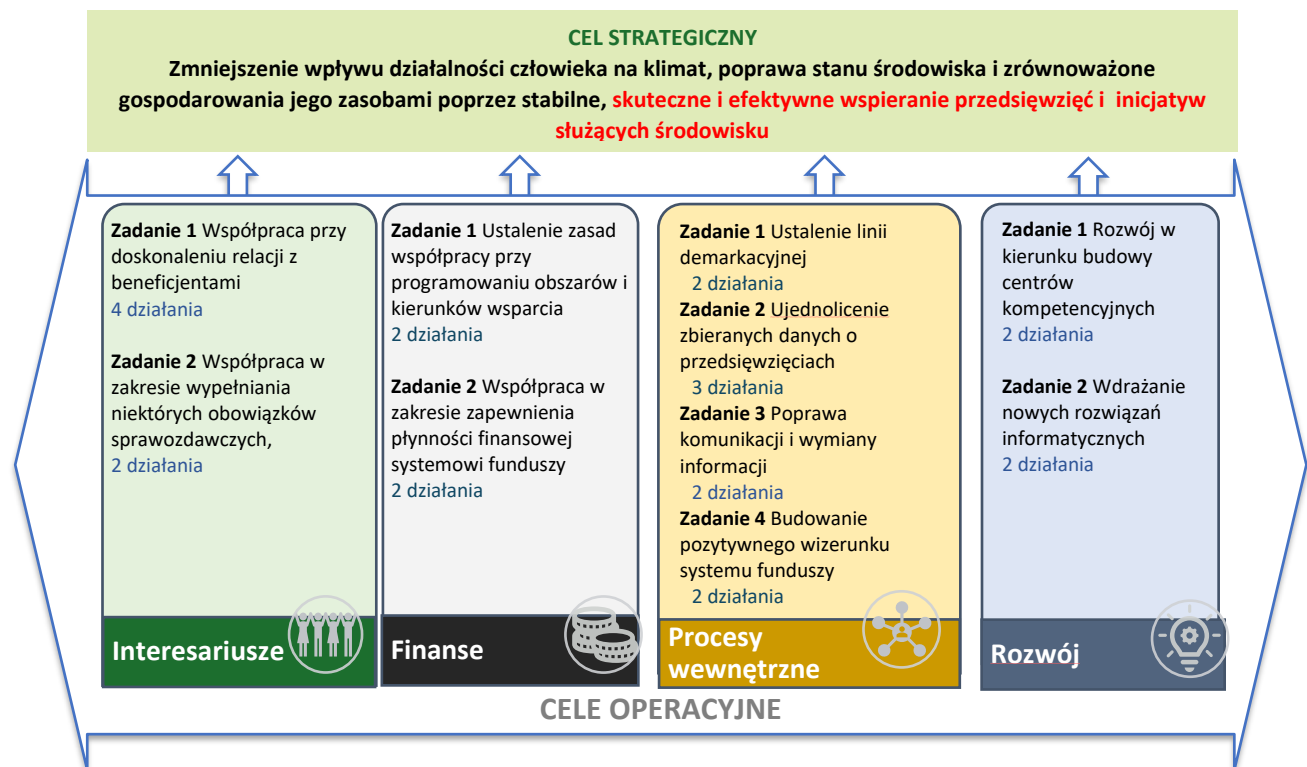
Wspólna Strategia powinna przede wszystkim regulować i kształtować współpracę pomiędzy Narodowym a wojewódzkimi funduszami. W przeprowadzonej za pomocą ankiet diagnozie i analizie SWOT fundusze określiły swoje mocne i słabe strony oraz zagrożenia i szanse z jakimi będą się mierzyć. Na podstawie tych analiz zaprojektowano działania do realizacji w okresie 2025-2028.

W tym zakresie fundusze skupią się na realizacji celów operacyjnych zgrupowanych w 4 perspektywy tj.:

1. Interesariusze
2. Finanse
3. Procesy wewnętrzne
4. Rozwój

W ramach czterech perspektyw określono zadania do wykonania, a w ramach zadań działania. Wykonanie poszczególnych działań będzie świadczyło o realizacji przyjętych celów operacyjnych Wspólnej Strategii i będzie monitorowane.

Rys. 11 Schemat przyjętych celów operacyjnych w podziale na cztery perspektywy strategiczne



Perspektywa **Interesariusze** koncentruje się na współpracy z interesariuszami pomocy (wnioskodawcami, beneficjentami, mieszkańcami, jednostkami nadzorującymi itp.) oraz jakością ich obsługi.

Perspektywa **Finanse** koncentruje się na wynikach finansowych, płynności finansowej, współpracy w zakresie finansowania realizacji niektórych realizowanych wspólnie działań.

Perspektywa **Procesy wewnętrzne** analizuje efektywność wewnętrznych procesów systemu, takich jak komunikacja, budowanie oferty programowej uwzględniając zasady niekonkurowania, komplementarności i współpracy, wdrażania wspólnych programów i sprawozdawczości.

Perspektywa **Rozwój** jest skupiona na funduszach jako jednostkach uczących się i cały czas rozwijających się, zdobywających nowe kompetencje i utrzymujące przewagi w już zagospodarowanych obszarach.

IV.3.1 Perspektywa Interesariusze

Perspektywa Interesariusze dotyczy współpracy funduszy w zakresie kształtowania relacji z każdą osobą, grupą, podmiotem, które mogą wpływać na osiągnięcie celów funduszy lub są pod ich wpływem. W przypadku funduszy są to odbiorcy dofinansowań (wnioskodawcy i beneficjenci), podmioty korzystające z usług oferowanych przez fundusze (szkolenia, doradztwo, informacje publiczne) ale także jednostki nadrzędne i współpracujące (władze państwowe i samorządowe). W związku z powyższym wyznaczono dwa zadania do realizacji: jedno dotyczące współpracy z wnioskodawcami oraz beneficjentami i drugie dotyczące współpracy funduszy z jednostkami nadrzędnymi. Poniżej przedstawiono zaplanowane zadania i działania do realizacji w ramach niniejszej perspektywy:

1. Interesariusze

Zadanie 1.1 Współpraca przy doskonaleniu relacji z beneficjentami	Zadanie 1.2 Współpraca w zakresie wypełniania niektórych obowiązków sprawozdawczych
Działanie 1.1.1 Uzgodnienie zasad wspólnej prezentacji oferty programowej funduszy	Działanie 1.2.1 Opracowanie mechanizmu sprawozdawczości funduszy do zewnętrznych zbiorów danych
Działanie 1.1.2 Ustalenie zasad konsultowania z interesariuszami projektowanej oferty programowej	Działanie 1.2.2 Zbudowanie systemu monitorowania przestrzegania reguł wydatkowych
Działanie 1.1.3 Współpraca nad rozwojem cyfrowej obsługi beneficjentów	
Działanie 1.1.4 Wymiana doświadczeń w zakresie upraszczania oferty programowej	

Zadanie 1.1 Współpraca przy doskonaleniu relacji z beneficjentami

Dla funduszy istotne jest stałe poprawianie relacji z jednostkami realizującymi inwestycje i przedsięwzięcia środowiskowe, czyli wnioskodawcami i beneficjentami.

Działanie 1.1.1 Uzgodnienie zasad wspólnej prezentacji oferty programowej funduszy

Celem działania jest doprowadzenie do prezentacji ofert programowych funduszy w jednym miejscu w sposób zorganizowany i porównywalny dla wnioskodawców, beneficjentów i jednostek projektujących narzędzia wsparcia inwestycji prośrodowiskowych. Docelowo interesariusze będą mogli w prosty sposób wyszukać i porównać oferty funduszy.

Wybrana grupa robocza pod kierunkiem lidera określi zakres, terminy i formę prezentacji ofert programowych w postaci koncepcji i zaprojektuje proces wdrożenia.

Działanie 1.1.2 Ustalenie zasad konsultowania z interesariuszami projektowanej oferty programowej

Powodzenie realizacji celów środowiskowych przez fundusze związane jest głównie z prawidłowym dostosowaniem oferty programowej do możliwości i typu beneficjentów. W celu usprawnienia procesu uzgadniania oferty programowej przez fundusze, grupa robocza pod kierunkiem lidera opracuje dokument przedstawiający zbiór zasad (dobrych praktyk) do stosowania i przekaże go poszczególnym funduszom.

Działanie 1.1.3 Współpraca nad rozwojem cyfrowej obsługi beneficjentów

Rozwój współpracy związanej z cyfrową obsługą beneficjenta jest szansą na poprawę relacji z beneficjentami, uproszczeniem formalności i skróceniem czasu obsługi wniosków i umów.

W tym działaniu grupa robocza pod kierunkiem lidera wypracuje koncepcję cyfrowej obsługi beneficjentów (zakres, formę, sposób realizacji) i przedstawi w postaci raportu. Efektem będzie wypracowany dokument stanowiący podstawę do późniejszych decyzji o dalszym rozwoju w tym kierunku i włączeniu nowoczesnych usług do nowych systemów informatycznych funduszy.

Działanie 1.1.4 Wymiana doświadczeń w zakresie upraszczania oferty programowej

W związku z ciągłym doskonaleniem relacji z beneficjentami, zwiększaniem efektywności i sprawności działania fundusze opracowują stały mechanizm wymiany doświadczeń w zakresie upraszczania oferty programowej.

W tym celu grupa robocza pod kierunkiem lidera wypracuje zasady wymiany doświadczeń, ich częstotliwości i zakres.

Zadanie 1.2 Współpraca w zakresie wypełniania niektórych obowiązków sprawozdawczych

Fundusze mają wspólne cele związane z wypełnianiem ustawowych obowiązków sprawozdawczych. Wskazane jest więc podjęcie usystematyzowanej współpracy w tym zakresie, aby uczynić realizację obecnych i przyszłych zadań bardziej efektywną i skuteczną.

Działanie 1.2.1 Opracowanie mechanizmu sprawozdawczości funduszy do zewnętrznych zbiorów danych

Na system funduszy, jako dyspozytora środków publicznych, nakładane są prawne⁵ obowiązki sprawozdawcze dotyczące udzielanego finansowania, bądź uzyskiwanych efektów środowiskowych. W związku z powyższym zasadne jest wspólne opracowanie wymagań ewidencyjnych oraz rozwiązań przesyłania danych do zewnętrznych systemów informatycznych.

W tym celu pod kierunkiem lidera zostanie wypracowany raport przedstawiający zakres koniecznych zmian w systemach ewidencji danych funduszy, niezbędnych do efektywnego i prawidłowego wypełniania obowiązków sprawozdawczych.

Działanie 1.2.2 Opracowanie rozwiązania do monitorowania przestrzegania reguł wydatkowych dotyczących funduszy

Na system funduszy nałożony jest szereg rocznych reguł wydatkowych. Niektóre reguły dotyczą wszystkich funduszy razem, więc naturalne jest określenie wspólnych zasad monitorowania wydatków w ramach funduszy i przekazywania danych do jednostek nadzorujących.

W tym celu pod kierunkiem lidera zostanie wypracowany raport przedstawiający rekomendowane rozwiązania w ww. zakresie.

IV.3.2 Perspektywa Finanse

Perspektywa Finanse koncentruje się na finansach, płynności finansowej, zachowaniu ciągłości działania funduszy i optymalnym wyborze obszarów wsparcia przez fundusze.

2. Finanse

Zadanie 2.1 Ustalenie zasad współpracy przy programowaniu obszarów i kierunków wsparcia	Zadanie 2.2 Współpraca w zakresie zapewnienia płynności finansowej systemowi funduszy
Działanie 2.1.1 Ustalenie zasad uzgadniania oferty programowej pomiędzy funduszami	Działanie 2.2.1 Współpraca przy opiniowaniu aktów prawnych
Działanie 2.1.2 Ustalenie zasad finansowania programów wdrażanych wspólnie	Działanie 2.2.2 Zaprojektowanie wspólnego systemu oceny efektywności wydatkowania środków

⁵ Np. wprowadzanie danych o udzielonym dofinansowaniu do Centralnej Ewidencji Emisyjności Budynków (CEEB) oraz o uzyskanych efektach realizacji przedsięwzięć do Centralnego Rejestru oszczędności Energii Finalnej (CROEF)

Zadanie 2.1 Ustalenie zasad współpracy przy programowaniu obszarów i kierunków wsparcia

Aby uniknąć konkurowania ofertami programowymi i zminimalizować ryzyka wzajemnego wypierania ofert fundusze podejmą działania związane z ustaleniem zasad współpracy przy programowaniu obszarów i kierunków wsparcia.

Działanie 2.1.1 Ustalenie zasad uzgadniania oferty programowej pomiędzy funduszami

Zgodnie z zapisami ustawy POŚ, wfośigw co rok przesyłają do zaopiniowania przez NFOŚiGW listy przedsięwzięć priorytetowych wojewódzkich funduszy w zakresie finansowania przedsięwzięć z udziałem środków pochodzących z Unii Europejskiej niepodlegających zwrotowi. Listy podlegają również uzgodnieniu z regionalnymi dyrektorami zarządu gospodarki wodnej Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie w zakresie finansowania przedsięwzięć dotyczących gospodarki wodnej na terenie regionu wodnego. Po uzyskaniu opinii i uzgodnień rady nadzorcze poszczególnych wfośigw zatwierdzają te dokumenty.

W ramach działań Wspólnej Strategii ta forma współpracy zostanie rozszerzona i uregulowana. Grupa robocza ustali zakres i zasady opiniowania przez NFOŚiGW list przedsięwzięć priorytetowych wfośigw oraz list programów priorytetowych NFOŚiGW kierując się zasadami komplementarności ofert, nie konkurowania i określeniem linii demarkacyjnej. Ważnym aspektem tego działania będzie także opracowanie zasad i trybu uzgadniania zmian oferty programowej w zakresie, w którym nie będzie ona spełniała zasad określonych w opracowanym raporcie.

W wyniku prac powinien powstać dokument określający zasady wzajemnego opiniowania oferty programowej i określający zasady ich stosowania.

Działanie 2.1.2 Ustalenie zasad finansowania programów wdrażanych wspólnie

Wojewódzkie fundusze i Narodowy Fundusz współpracują nad wdrażaniem niektórych programów priorytetowych. Dominują programy związane z udostępnianiem środków przez NFOŚiGW dla wfośigw, czego najlepszym przykładem jest program „Czyste Powietrze”. Wzajemne relacje pomiędzy jednostkami uregulowane są w umowach jednostkowych, jednakże zasadne jest wypracowanie mechanizmów jakimi należy się kierować podczas projektowania takich programów i ich konsultacji. Rezultatem tego działania powinno być uwzględnienie wszystkich oczekiwań np. zasady przepływu środków finansowych, rozliczanie zaliczek, kwestie sprawozdawczości, wynagrodzenia za wdrażanie i kontroli.

Efektem realizacji tego działania będzie dokument zawierający zasady jakimi należy się kierować przy projektowaniu programów udostępnienia środków.

Zadanie 2.2 Współpraca w zakresie zapewnienia płynności finansowej systemowi funduszy

Płynność finansowa funduszy jest niezbędnym warunkiem realizacji zadań statutowych i polityki Państwa. Bez środków finansowych fundusze nie będą mogły realizować swoich podstawowych zadań, dlatego zapewnienie przychodów i kontrola kosztów są niezbędne dla stabilności działania systemu ochrony środowiska w Polsce.

Działanie 2.2.1 Współpraca przy opiniowaniu aktów prawnych

Zmiany otoczenia prawnego są nieodłącznym aspektem życia funduszy. Niektóre dotyczą NFOŚiGW, inne wfośigw lub całego systemu funduszy. W związku z tym zasadne jest podjęcie współpracy systemowej. W tym celu należy określić zasady wymiany informacji, opiniowania, wzajemnego przekazywania opracowań i uzgadniania stanowisk w legislacyjnych sprawach wspólnych. Opracowanie takich zasad i wdrożenie we wszystkich funduszach ułatwi prezentowanie spójnych, korzystnych dla systemu ochrony środowiska rozwiązań.

Grupa robocza pod kierunkiem lidera opracuje zasady konsultacji, opiniowania i przekazywania pomiędzy funduszami projektowanych aktów prawnych.

Działanie 2.2.2 Zaprojektowanie wspólnego systemu oceny efektywności wydatkowania środków

Skuteczne i efektywne finansowanie ochrony środowiska wiąże się koniecznością wyboru konkretnych przedsięwzięć do dofinansowania. Fundusze poprzez wiele lat opracowywały i wdrożyły mechanizmy oceny i wyboru projektów, jednakże nie jest to system ogólnopolski.

W ramach tego działania grupa robocza pod kierunkiem lidera opracuje koncepcję oceny efektywności realizowanych przedsięwzięć, uwzględniając różne formy dofinansowania.

IV.3.3 Perspektywa Procesy wewnętrzne

Perspektywa „Procesy wewnętrzne” jest skoncentrowana na usprawnieniu relacji między funduszami.

3. Procesy wewnętrzne	
Zadanie 3.1 Ustalenie linii demarkacyjnych	Zadanie 3.2 Ujednolicenie rejestrowanych danych o przedsięwzięciach
Działanie 3.1.1 Ustalenie zasad elastycznego budowania i aktualizowania linii demarkacyjnych	Działanie 3.2.1 Uzgodnienie wybranych słowników do stosowania w systemach gromadzenia danych
Działanie 3.1.2 Wdrożenie linii demarkacyjnych	Działanie 3.2.2 Uporządkowanie sprawozdawczości pomiędzy funduszami w zakresie jej informatyzacji
	Działanie 3.2.3 Wypracowanie zasad wymiany informacji o przedsięwzięciach i beneficjentach
Zadanie 3.3 Poprawa komunikacji i wymiany informacji	Zadanie 3.4 Budowanie pozytywnego wizerunku systemu funduszy
Działanie 3.3.1 Budowa i wdrożenie do realizacji platformy współpracy pomiędzy funduszami	Działanie 3.4.1 Budowa platformy wymiany materiałów promocyjnych
Działanie 3.3.2 Opracowanie wspólnego szablonu dla tworzenia strategii indywidualnych funduszy	Działanie 3.4.2 Prowadzenie wspólnych akcji promocyjnych

Zadanie.3.2 Ustalenie linii demarkacyjnych

System funduszy tworzą: Narodowy Fundusz oraz 16 wojewódzkich funduszy. Są to jednostki odrębne instytucjonalnie, ale synergicznie współdziałające w tym samym obszarze i dysponujące środkami publicznymi. W związku z tym nie powinny one konkurować, wypierać swoich ofert, ale działać komplementarnie. Jednym z narzędzi, aby osiągnąć takie cele jest linia demarkacyjna, która wyznaczy obszary działań poszczególnych jednostek.

Działanie 3.1.1 Ustalenie zasad elastycznego budowania i aktualizowania linii demarkacyjnych

Wfośigw działają głównie na obszarze poszczególnych województw, ich działania odzwierciedlają więc specyfikę oraz potrzeby regionów. Natomiast NFOŚiGW działa w całym kraju i realizuje przedsięwzięcia o charakterze ponadregionalnym lub ogólnopolskim.

Aby uniknąć konkurowania należy opracować linię lub linie demarkacyjne pomiędzy ofertami funduszy. Jej wyznaczenie wymaga dogłębnej analizy problemu, opracowania zasad jej/ich tworzenia i zaakceptowania przyjętego rozwiązania przez wszystkie jednostki. Wspólna Strategia jest więc idealnym miejscem na zaplanowanie takiego działania.

Grupa robocza pod kierunkiem lidera przeprowadzi analizę, opracuje propozycję linii demarkacyjnych i przedstawi w postaci koncepcji wszystkim funduszom.

Działanie 3.1.2 Wdrożenie linii demarkacyjnych

Po uzgodnieniu i przyjęciu przez fundusze zasad tworzenia linii demarkacyjnych (efekt realizacji działania 3.1.1) nastąpi okres wdrożenia tzn. przyjęcia przez zarządy wfośigw i NFOŚiGW do stosowania oraz dostosowanie oferty programowej do tak ustalonej lub ustalonych linii.

Zadanie 3.2 Ujednolicenie rejestrowanych danych o przedsięwzięciach

Fundusze mają odrębne systemy informatyczne i ewidencjonują dane według odmiennych słowników. Powoduje to różnorodne problemy z szybkim prezentowaniem osiągnięć funduszy. Dlatego też fundusze uzgodnią wymagane zakresy rejestrowanych danych i stworzą wspólne słowniki umożliwiające szybką i łatwą agregację danych.

Działanie 3.2.1 Uzgodnienie wybranych słowników do stosowania w systemach gromadzenia danych

Fundusze rejestrują w systemach informatycznych dane o zrealizowanych przedsięwzięciach środowiskowych, w tym szczególną uwagę należy zwrócić na osiągnięte efekty ekologiczne i rzeczowe. Jedną ze słabości systemu jest rejestrowanie tych danych w sposób niejednolity w skali kraju. Brak jednolitych słowników efektów utrudnia agregację danych i ich sumowanie. Stąd pilnym działaniem wymagającym zrealizowania jest uzgodnienie pomiędzy funduszami wspólnego słownika i wdrożenie go do stosowania we wszystkich jednostkach. Dodatkowo w celu ewidencjonowania umów w sposób jednolity należałoby określić słowniki innych pozycji informacyjnych np. status prawny, adresy beneficjentów, inwestycji i powiązać je z istniejącymi definicjami prawnymi i bazami danych państwowych. Ułatwi to wprowadzanie danych do systemów zewnętrznych takich, jak Centralny Rejestr Oszczędności Energii Finalnej (CROEF) i Centralnej Ewidencji Emisyjności Budynków (CEEB).

W ramach tego działania grupa robocza pod kierunkiem lidera określi potrzeby w zakresie uzgodnień słowników, ich zakres, zasady ich aktualizacji oraz rozpocznie prace nad ich opracowaniem i wdrożeniem do stosowania.

Działanie 3.2.2 Uporządkowanie sprawozdawczości pomiędzy funduszami w zakresie jej informatyzacji

Fundusze w ramach realizowanych wspólnie programów (udostępnienia środków) często przekazują dane dwutorowo, w postaci podpisanych dokumentów sprawozdawczych (PDF) i wersji elektronicznych (np. xls). Należy podjąć prace nad ujednoliceniem sprawozdawczości z wykorzystaniem platformy współpracy lub jednolitych formularzy czy baz danych.

W ramach działania grupa robocza pod kierunkiem lidera przeanalizuje potrzeby w tym zakresie (liczba sprawozdań i zakres przekazywanych danych), zaproponuje korektę formularzy i uzgodni zasady ich przekazywania z wykorzystaniem narzędzi informatycznych.

Działanie 3.2.3 Wypracowanie zasad wymiany informacji o przedsięwzięciach i beneficjentach

Jedną ze słabości funduszy jest brak możliwości uzyskania szybkiej, kompleksowej w skali kraju informacji o udzielonych dofinansowaniach. Są one niezbędne do eliminowania potencjalnych nadużyć, wykonywania zadań sprawozdawczych, udostępniania danych otwartych i udzielania informacji publicznej. Celem działania jest wypracowanie zakresu i zasad udostępniania między funduszami danych o udzielonych dofinansowaniach.

Grupa robocza pod kierunkiem lidera wykona analizę potrzeb w ww. zakresie i przedstawi wyniki w postaci raportu. Po dokonanej analizie zarządy jednostek wdrożą do stosowania wypracowane zasady i uwzględnią je przy planowanych lub tworzonych systemach informatycznych.

Zadanie 3.3 Poprawa komunikacji i wymiany informacji

Celem zadania jest ciągłe polepszanie i usprawnianie dzielenia się wiedzą pomiędzy funduszami.

Działanie 3.3.1 Budowa i wdrożenie do realizacji platformy współpracy pomiędzy funduszami

Celem utworzenia platformy wymiany informacji jest usprawnienie przepływu informacji pomiędzy funduszami m.in. w zakresie interpretacji dokumentacji, przepisów prawnych, zagadnień kontrolnych itp.

W ramach tego działania grupa robocza pod kierunkiem lidera, w powiązaniu z innymi grupami roboczymi Wspólnej Strategii opracuje projekt funkcjonalności platformy wymiany informacji (w przestrzeni internetowej) i wyniki analizy przedstawi w raporcie. Następnym etapem będzie wdrożenie takiego rozwiązania.

Działanie 3.3.2 Opracowanie wspólnego szablonu dla tworzenia strategii indywidualnych funduszy

Wszystkie fundusze są zobowiązane do opracowania i uchwalenia czteroletniej strategii działania. W związku z tym, dla ułatwienia prac nad dokumentami, ujednoliceniem zawartych informacji i prezentacji wspólnych celów

i priorytetów zostanie opracowany ogólny szablon strategii indywidualnych funduszy. Po akceptacji przez fundusze zostanie on wykorzystany do opracowania wszystkich strategii.

Zadanie 3.4 Budowanie pozytywnego wizerunku systemu funduszy

W zakresie tego działania będzie rozwijana współpraca między funduszami mająca na celu promowanie osiągnięć wszystkich jednostek w realizacji celów środowiskowych, prezentację oferty programowej oraz edukację ekologiczną społeczeństwa.

Działanie 3.4.1 Budowa platformy wymiany materiałów promocyjnych

Fundusze prowadzą samodzielnie akcje promocyjne, edukacyjne i informacyjne, budując pozytywny wizerunek jednostek. Często są to działania podobne, więc zasadnym jest ustalenie sposobu wymiany pomysłów, materiałów promocyjnych i wspólnego komunikowania osiągnięć.

W ramach działania grupa robocza pod kierunkiem lidera wypracuje dobre praktyki dzielenia się wiedzą, materiałami promocyjnymi, przyjętymi rozwiązaniami i przedstawi je w postaci koncepcji.

Działanie 3.4.2 Prowadzenie wspólnych akcji informacyjno-promocyjnych

W ramach tego działania fundusze ustalą zasady prowadzenia wspólnych akcji informacyjno-promocyjnych lub promowania poszczególnych akcji przez wszystkie jednostki.

Grupa robocza pod kierunkiem lidera przedstawi koncepcję budowy pozytywnego wizerunku funduszy przez prowadzenie wspólnych akcji informacyjno-promocyjnych.

IV.4.4 Perspektywa Rozwój

Ocena w tej perspektywie obejmuje rozwój systemu funduszy, poprawę jego funkcjonowania oraz wdrażanie nowych technologii, co ma na celu zapewnienie długofalowego ich rozwoju.

4. Rozwój

Zadanie 4.1 Rozwój w kierunku budowy centrów kompetencyjnych	Zadanie 4.2 Wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych
Działanie 4.1.1 Ustalenie kierunku rozwoju systemu funduszy jako centrów kompetencyjnych	Działanie 4.2.1 Ustalenie zasad współpracy przy informatyzacji systemu funduszy
Działanie 4.1.2 Współpraca przy tworzeniu centrów kompetencji	Działanie 4.2.2 Wdrażanie sztucznej inteligencji i automatyzacji do obsługi wnioskodawców, beneficjentów i sprawozdawczości

Zadanie 4.1 Rozwój w kierunku budowy centrów kompetencyjnych

Realizacja zadania ma na celu wspieranie rozwoju systemu w kierunku stania się regionalnymi i centralnymi ośrodkami wiedzy (centrami kompetencyjnymi).

Działanie 4.1.1 Ustalenie kierunku rozwoju systemu funduszy jako centrów kompetencyjnych

Na podstawie wieloletniego wdrażania programu doradztwa energetycznego fundusze zdobyły cenne doświadczenie i wypracowały dobre praktyki w zakresie budowy systemu konsultacji i porad. Według wfośigw jest to interesujący kierunek rozwoju funduszy.

Grupa robocza pod kierunkiem lidera przygotowuje raport w którym przedstawi analizę potrzeb i możliwości rozwoju funduszy w ww. kierunku.

Działanie 4.1.2 Współpraca przy tworzeniu centrów kompetencji

Doświadczenia zdobyte podczas wdrażania działań doradczych oraz pozytywne wyniki analizy opisanej w działaniu 4.1.1 zapoczątkują prace nad rozwojem funduszy jako centrów kompetencyjnych. Współpraca pomiędzy funduszami w tym zakresie będzie kluczowa do sprawnego wdrożenia tej koncepcji. Powołany zespół roboczy (pod

kierunkiem lidera), określi zasady oraz zakres współpracy i przedstawi je w koncepcji stworzenia centrów kompetencji.

Zadanie 4.2 Wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych

Nowe systemy informatyczne przynoszą szereg korzyści organizacjom, wspierając ich rozwój, efektywność i konkurencyjność. Dla systemu funduszy, które posiadają różnorodne systemy informatyczne (i wersje) oraz często tzw. dług technologiczny wdrożenie nowych systemów jest kluczowe do usprawnienia działania.

W związku z powyższym oraz faktem, że wszystkie fundusze zgłaszają problemy z informatyzacją procesów i stoją przed wyzwaniami wymiany danych między sobą, zasadnym jest rozpoczęcie współpracy w tym zakresie.

Działanie 4.2.1 Ustalenie zasad współpracy przy informatyzacji systemu funduszy

W ramach działania fundusze ustalą możliwości wspólnego rozwoju systemów informatycznych i możliwości ich integracji. Działanie to jest kluczowe do realizacji innych działań Wspólnej Strategii i stanowi największe wyzwanie określone w niniejszym dokumencie.

Grupa robocza pod kierunkiem lidera opracuje analizę rozwoju systemów informatycznych i przedstawi rekomendacje wdrożeniowe.

Działanie 4.2.2 Wdrażanie sztucznej inteligencji i automatyzacji do obsługi wnioskodawców, beneficjentów i sprawozdawczości

Automatyzacja i rozwój sztucznej inteligencji (SI) przynoszą znaczące korzyści organizacyjne oraz ekonomiczne w obszarze obsługi wnioskodawców/beneficjentów oraz sprawozdawczości.

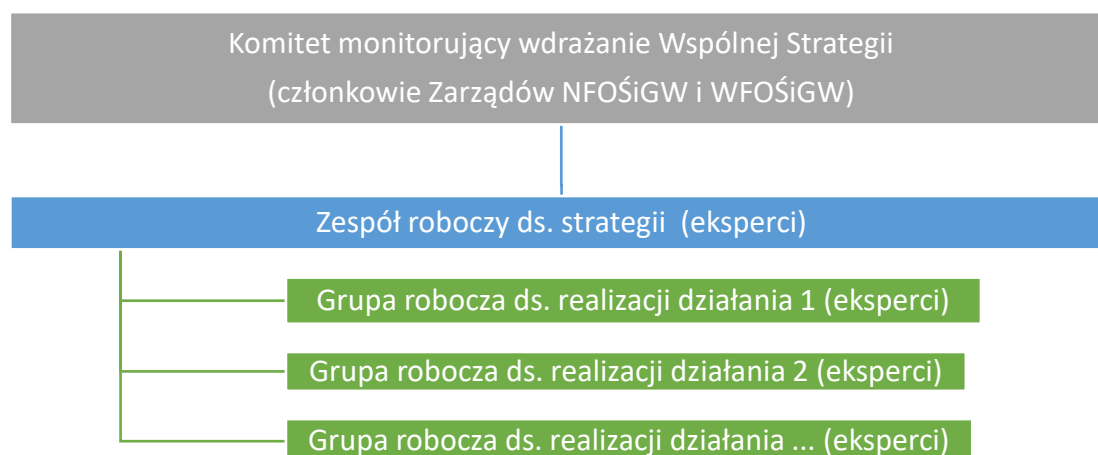
Grupa robocza pod kierunkiem lidera w porozumieniu z innymi zespołami realizującymi działania Wspólnej Strategii, określi potrzeby i możliwości wdrożenia częściowej lub w pełni zautomatyzowanej obsługi klienta i sprawozdawczości na już istniejących bazach danych. Grupa przedstawi wyniki w postaci koncepcji wdrożenia.

V. System współpracy we wdrażaniu Wspólnej Strategii

V.1 Komitet Monitorujący

W celu realizacji Wspólnej Strategii utworzona będzie hierarchiczna struktura wdrożeniowa. Składa się ona z Komitetu Monitorującego, zespołu roboczego oraz obszarowych grup roboczych (rys. 16).

Rys. 12 Schemat organizacyjny wdrażania i nadzoru nad wdrażaniem Wspólnej Strategii działania



Nad całością wdrażania będzie czuwał **Komitet Monitorujący** składający się z Prezesów i zastępców Prezesów wszystkich 17 funduszy. Koordynację prac Komitetu monitorującego i jego obsługę zapewni NFOŚiGW we współpracy z wfośigw.

Powołany zostanie także **zespół roboczy ds. Wspólnej Strategii** składający się z ekspertów pochodzących ze wszystkich 17 funduszy. Zespół ten będzie działał na poziomie roboczym dla wszystkich funduszy i koordynował prace obszarowych **grup roboczych** do wdrażania poszczególnych działań.

Każde działanie przeznaczone do realizacji i wynikające z zapisów Wspólnej Strategii będzie posiadało wdrożeniową grupę roboczą, pracującą pod kierunkiem lidera, wyłonionego z danej jednostki. Grupy te będą się składać z wybranych pracowników funduszy.

Szczegółowy plan wdrażania Wspólnej Strategii działania znajduje się w załączniku 1, natomiast analiza ryzyka realizacji poszczególnych działań w załączniku 2.

Każde działanie posiada wskaźnik wykonania oraz wagę procentową w jakim stopniu to działanie realizuje cel zadania. Natomiast zadania mają określoną wagę w jakim stopniu realizują cel perspektywy. Realizacja poszczególnych działań będzie przekładała się na realizację kolejno: celów zadań, celów perspektyw oraz celu strategicznego.

Harmonogram wdrażania poszczególnych działań zostanie określony po ukonstytuowaniu się obszarowych grup roboczych na podstawie danych przez nie przekazanych, nie później niż 3 miesiące po uchwaleniu Wspólnej Strategii.

Zasady i tryb pracy Komitetu Monitorującego, zespołu i grup roboczych oraz koordynacji prac przez Narodowy Fundusz zostaną określone przez Komitet Monitorujący w ciągu 3 miesięcy od uchwalenia Wspólnej Strategii.

V.2 System sprawozdawczości

Cele Wspólnej Strategii będą realizowane przez NFOŚiGW oraz 16 wfośigw. Realizacja poszczególnych działań i zadań określonych we Wspólnej Strategii będzie monitorowana przez Komitet Monitorujący na podstawie przedkładanych okresowo sprawozdań z realizacji Wspólnej Strategii.

Sprawozdania nt. realizacji Wspólnej Strategii będą przekazywane Komitetowi Monitorującemu wdrażanie Strategii przez NFOŚiGW. NFOŚiGW przy udziale zespołu roboczego ds. strategii oraz obszarowych grup roboczych odpowiedzialnych za realizację działań będzie zbierał informacje o postępie prac we wdrażaniu Wspólnej Strategii.

Formularz sprawozdania i terminy oraz tryb jego składania zostanie opracowany w ramach współpracy Komitetu Monitorującego w ciągu sześciu miesięcy od uchwalenia Wspólnej Strategii, przy czym w terminie umożliwiającym jego zastosowanie w odniesieniu do pierwszego okresu sprawozdawczego w 2025 roku.

V.3 Plan komunikacji

Działania związane z komunikowaniem na temat niniejszej Wspólnej Strategii w zakresie priorytetów środowiskowych, celu strategicznego, promocji misji i wizji funduszy zostaną uzgodnione i zaplanowane w ramach współpracy Komitetu Monitorującego. Grupami docelowymi będą w szczególności:

1. Media masowe, ze szczególnym uwzględnieniem mediów opiniotwórczych,
2. Partnerzy społeczni i partnerzy gospodarczy, w tym beneficjenci funduszy,
3. Organizacje społeczeństwa obywatelskiego.
4. Odbiorcy wewnętrzni funduszy.

Do przekazywania komunikatów planowane jest wykorzystanie własnych kanałów 17 funduszy oraz korzystanie z zewnętrznych kanałów dopasowanych do grup docelowych i komunikowanych zagadnień.

VI. Spis rysunków, tabel i użytych skrótów

Spis rysunków:

Rys. 1 Źródła finansowania ochrony środowiska w Polsce	5
Rys. 2 Umieszczenie Wspólnej Strategii w systemie planowania strategicznego funduszy.....	6
Rys. 3 Stan funduszy (aktywa netto) w latach 2014-2023	8
Rys. 4 Stanu funduszy (aktywa netto) ochrony środowiska na koniec 2023 roku	9
Rys. 5 Wyплаты zrealizowane przez fundusze w latach 2021-2023 w podziale na dziedziny ochrony środowiska.....	9
Rys. 6 Wyплаты zrealizowane przez wfośigw w latach 2021-2023, w podziale na dziedziny ochrony środowiska i formy finansowania	10
Rys. 7 Wyплаты zrealizowane przez NFOŚiGW w latach 2021-2023, w podziale na dziedziny ochrony środowiska i formy finansowania.....	10
Rys. 8 Zmiana kosztów funkcjonowania i liczba osób zatrudnionych w funduszach w latach 2021-2023	11
Rys. 9 Schemat metodyczny koncepcji projektu i wdrażania Wspólnej Strategii	17
Rys. 10 Schemat przyjętych priorytetów środowiskowych: dziedzinowych i horyzontalnych stanowiących tło realizacji celów operacyjnych.....	19
Rys. 11 Schemat przyjętych celów operacyjnych w podziale na cztery perspektywy strategiczne.....	24
Rys. 12 Schemat organizacyjny wdrażania i nadzoru nad wdrażaniem Wspólnej Strategii działania	31

Spis tabel:

Tab. 1 Zestawienie perspektyw strategicznych wraz z zadaniami do realizacji w okresie 2025-2028	4
Tab. 2 Wybrane efekty środowiskowe z realizacji projektów prośrodowiskowych	12
Tab. 3 Osiągnięte efekty środowiskowe, wynikające z realizacji programu „Czyste Powietrze” w latach 2021-2023 (wdrażane przez wfośigw ze środków udostępnionych przez NFOŚiGW i środków własnych)	12
Tab. 4 Wspólnie programy udostępnienia środków NFOŚiGW realizowane w latach 2021-2023 (dane narastająco według stanu na 31 XII 2023 roku).....	13

Wykaz użytych skrótów

CCUS	wychwytywanie, utylizacja i składowanie dwutlenku węgla
FEnIKS	Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027
FEPW	Program Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej 2021-2027
FNT	zobowiązanie wieloletnie „Fundusz Niskoemisyjnego Transportu”
FP	Fundusz podstawowy
GO	zobowiązanie wieloletnie „Gospodarka odpadami”
GOZ	gospodarka o obiegu zamkniętym
JST	jednostki samorządu terytorialnego
KPO	Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększenia Odporności
KPOŚK	Krajowy program oczyszczania ścieków komunalnych
MF EOG/NMF	Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweski Mechanizm Finansowy
NFOŚiGW	Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
OSP	ochotnicza straż pożarna
OZE	odnawialne źródła energii
OZE i EE	zobowiązanie wieloletnie „Odnawialne źródła energii i efektywność energetyczna”
PE	zobowiązanie wieloletnie „Przeciwdziałanie emisjom”
PJB	państwowe jednostki budżetowe
POIiŚ	Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020
POŚ	Prawo ochrony środowiska
SI	sztuczna inteligencja
wfośigw	Wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej
Wspólna Strategia	Wspólna Strategia Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej na lata 2025-2028

Załącznik 1 Plan wdrażania działań określonych w Wspólnej strategii działania NFOŚiGW i wfośigw na lata 2025-2028

Perspektywa	Zadanie (nazwa, wpływ na ocenę realizacji perspektywy)	Działanie (nazwa, wpływ na ocenę realizacji zadania)	Wykonawca działania	Monitoring								
				Produkt wdrożenia	Częstotliwość monitoringu	Wskaźnik monitoringu						
1. Interesariusze	50%	Zadanie 1.1 Współpraca przy doskonaleniu relacji z beneficjentami	25%	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Koncepcja prezentująca założenia budowy platformy prezentacji oferty programowej wszystkich funduszy	co kwartał	tak/nie					
			Działanie 1.1.1					Uzgodnienie zasad wspólnej prezentacji oferty programowej funduszy				
			25%					Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Dokument przedstawiający wypracowane przez fundusze dobre praktyki w zakresie uzgadniania z potencjalnymi wnioskodawcami i beneficjentami pomocy oferty programowej	co kwartał	tak/nie	
			Działanie 1.1.2									Ustalenie zasad konsultowania z interesariuszami projektowanej oferty programowej
			25%									Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami
	Działanie 1.1.3	Współpraca nad rozwojem cyfrowej obsługi beneficjentów										
	25%	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Dokument prezentujący dobre praktyki w zakresie uproszczenia oferty programowej, oceny wniosków, realizacji umów oraz ryzyk z tym związanych	co kwartał	tak/nie							
	Działanie 1.1.4					Wymiana doświadczeń w zakresie uproszczenia oferty programowej						
	50%					Zadanie 1.2 Współpraca w zakresie wypełniania niektórych obowiązków sprawozawczych	70%	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Raport przedstawiający zakres, formę i sposób rejestrowania danych przekazywanych do baz zewnętrznych takich jak: Centralny Rejestr Oszczędności Energii Finalnej oraz Centralna Ewidencja Emisyjności Budynków	co kwartał	tak/nie	
	Działanie 1.2.1						Opracowanie mechanizmu sprawozdawczości funduszy do zewnętrznych zbiorów danych					
30%	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami						Raport określający architekturę budowy systemu wymiany informacji w zakresie realizacji wydatków objętych regulami wydatkowymi					co kwartał
Działanie 1.2.2		Zbudowanie systemu monitorowania przestrzegania reguł wydatkowych										

Perspektywa	Zadanie (nazwa, wpływ na ocenę realizacji perspektywy)	Działanie (nazwa, wpływ na ocenę realizacji zadania)	Wykonawca działania	Monitoring				
				Produkt wdrożenia	Częstotliwość monitoringu	Wskaźnik monitoringu		
2. Finance	50%	Zadanie 2.1 Ustalenie zasad współpracy przy programowaniu obszarów i kierunków wsparcia	50%	Ustalenie zasad uzgadniania oferty programowej pomiędzy funduszami	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Dokument zawierający uzgodnione pomiędzy funduszami zasady opiniowania programów i planowanych do realizacji przedsięwzięć (uwzględniające zasady takie jak niekonkurowanie, komplementarność, pełne wykorzystanie środków zagranicznych)	co kwartał	tak/nie
			Działanie 2.1.1					
	50%	Zadanie 2.1	Ustalenie zasad wzajemnego finansowania programów wdrażanych wspólnie	50%	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Dokument określający uzgodnione zasady projektowania i konsultacji programów priorytetowych realizowanych wspólnie pomiędzy funduszami	co kwartał	tak/nie
				Działanie 2.1.2				
	50%	Zadanie 2.2 Współpraca w zakresie zapewnienia płynności finansowej systemowi funduszy	Współpraca przy opiniowaniu aktów prawnych	50%	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Raport przedstawiający zasady wzajemnego przekazywania i uzgadniania projektów zmian prawnych dotyczących finansów i działalności funduszy podczas procesu opiniowania tych dokumentów	co kwartał	tak/nie
				Działanie 2.2.1				
50%	Zadanie 2.2	Zaprojektowanie wspólnego systemu oceny efektywności wydatkowania środków	50%	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Koncepcja oceny efektywności realizowanych przedsięwzięć i wydatkowania środków na ochronę środowiska	co kwartał	tak/nie	
			Działanie 2.2.2					

Perspektywa	Zadanie (nazwa, wpływ na ocenę realizacji perspektywy)	Działanie (nazwa, wpływ na ocenę realizacji zadania)	Wykonawca działania	Monitoring						
				Produkt wdrożenia	Częstotliwość monitoringu	Wskaźnik monitoringu				
3. Procesy wewnętrzne	25%	Zadanie 3.1	Ustalenie linii demarkacyjnej	50%	Ustalenie zasad elastycznego budowania i aktualizowania linii demarkacyjnych	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Koncepcja określająca potrzebę, zasady i warunki wprowadzenia linii demarkacyjnych pomiędzy funduszami w zakresie udzielanego dofinansowania	co kwartał	tak/nie	
				Działanie 3.1.1						
					50%	Wdrożenie linii demarkacyjnych	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Raport określający i podsumowujący wdrożenie wypracowanej linii demarkacyjnej	co kwartał	tak/nie
				Działanie 3.1.2						
	25%	Zadanie 3.2	Ujednolicenie rejestrowanych danych o przedsięwzięciach	50%	Uzgodnienie wspólnych wybranych słowników do stosowania w systemach gromadzenia danych	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Raport zawierający uzgodnione wspólne słowniki do stosowania w systemach informatycznych Funduszy (proponowane: słowniki efektów środowiskowych, beneficjentów) oraz zasady ich aktualizacji	co kwartał	tak/nie	
				Działanie 3.2.1						
				30%						Uporządkowanie sprawozdawczości pomiędzy funduszami w zakresie jej informatyzacji
	Działanie 3.2.2									
					20%	Wypracowanie zasad wymiany informacji o przedsięwzięciach i beneficjentach	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Raport przedstawiający uzgodnione zakresy danych do wymiany pomiędzy funduszami oraz projektowane dalsze postępowanie nad wdrożeniem takiego systemu	co kwartał	tak/nie
				Działanie 3.2.3						
	25%	Zadanie 3.3	Poprawa komunikacji i wymiany informacji	50%	Budowa i wdrożenie do realizacji platformy współpracy pomiędzy funduszami	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Raport zawierający projekt funkcjonalności platformy wymiany informacji pomiędzy funduszami	co kwartał	tak/nie	
				Działanie 3.3.1						
				50%	Opracowanie wspólnego szablonu dla tworzenia strategii indywidualnych Funduszy	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Ustalony szablon dla tworzenia startegi indywidualnych	07.2024	tak/nie	
			Działanie 3.3.2							
25%	Zadanie 3.4	Budowanie pozytywnego wizerunku systemu funduszy	50%	Budowa platformy wymiany materiałów promocyjnych	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Wypracowana i zaakceptowana przez fundusze koncepcja, zawierająca zasady udostępniania materiałów edukacyjnych pomiędzy funduszami do wzajemnego wykorzystania	co kwartał	tak/nie		
			Działanie 3.4.1							
				50%	Prowadzenie wspólnych akcji promocyjnych	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Koncepcja zawierająca zasady wzajemnego promowania działań funduszy budujących ich pozytywny wizerunek	co kwartał	tak/nie	
			Działanie 3.4.2							

Perspektywa	Zadanie (nazwa, wpływ na ocenę realizacji perspektywy)	Działanie (nazwa, wpływ na ocenę realizacji zadania)	Wykonawca działania	Monitoring					
				Produkt wdrożenia	Częstotliwość monitoringu	Wskaźnik monitoringu			
4. Rozwój	50%	Zadanie 4.1 Rozwój w kierunku budowy centrów kompetencyjnych	50%	Ustalenie kierunku rozwoju systemu funduszy jako centrów kompetencyjnych	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Raport prezentujący możliwości rozwoju systemu funduszy w kierunku świadczenia usług doradczych w różnych zakresach ochrony środowiska	co kwartał	tak/nie	
			Działanie 4.1.1						
	50%	Zadanie 4.1	Rozwój w kierunku budowy centrów kompetencyjnych	50%	Współpraca przy budowie centrów kompetencji	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Koncepcja budowy centrów kompetencji i rozwoju systemu funduszy w kierunku stania się centrami kompetencyjnymi	co kwartał	tak/nie
				Działanie 4.1.2					
	50%	Zadanie 4.2 Wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych	Wdrażanie zasad współpracy przy informatyzacji systemu funduszy	70%	Ustalenie zasad współpracy przy informatyzacji systemu funduszy	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Opracowanie dokumentu analizującego zalety i wady budowy wspólnego systemu informatycznego dla wszystkich funduszy, biorącego pod uwagę ich odrębność.	co kwartał	tak/nie
				Działanie 4.2.1					
50%	Zadanie 4.2	Wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych	30%	Wdrażanie sztucznej inteligencji i automatyzacji do obsługi wnioskodawców, beneficjentów i sprawozdawczości	Wybrany lider działania przy współpracy z pozostałymi funduszami	Koncepcja wdrożenia prezentująca obszary w jakich możliwe byłoby wykorzystanie najnowszych technologii informatycznych (w tym sztucznej inteligencji) do automatyzacji działań i zwiększenia efektywności działania Funduszy	co kwartał	tak/nie	
			Działanie 4.2.2						

ANALIZA RYZYKA

dla realizacji Wspólnej Strategii działania Narodowego Funduszu i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej na lata 2025-2028

Wspólna Strategia działania Narodowego Funduszu i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej na lata 2025-2028, jako dokument strategiczny, wymaga adekwatnej analizy ryzyka. W związku z powyższym zidentyfikowane i zamieszczone w tabeli poniżej ryzyka odnoszą się do zadań w sposób dający swobodę w kształtowaniu konkretnych rozwiązań.

Każdemu ryzyku przypisane zostało prawdopodobieństwo jego materializacji oraz waga lub inaczej siła potencjalnego oddziaływania. Obydwie te wartości określono w oparciu o 3-poziomą skalę, gdzie 1 oznacza prawdopodobieństwo/wagę niską, 2 – średnią i 3 – wysoką. Poziom ryzyka będący iloczynem tych dwóch wartości zawiera się więc w przedziale od 1 do 9, gdzie 1 oznacza ryzyko najmniej dotkliwe, z kolei 9 ryzyko o największym negatywnym wpływie. Ryzyka zostały uszeregowane według przypisanej im wagi. Ponadto przedstawiono wpływ ryzyk na realizację poszczególnych zadań Wspólnej Strategii zgodnie z poniższą skalą:

Poziom ryzyka	Oznaczenie	Wpływ
7-9	***	wysoki
4-6	**	średni
1-3	*	niski

Lp	Opis ryzyka	Rodzaj ryzyka	Prawdopodobieństwo materializacji ryzyka	Waga ryzyka	Poziom ryzyka	Środki oraz działania zapobiegające	Perspektywa Interesariusze		Perspektywa Finance		Perspektywa Procesy Wewnętrzne				Rozwój	
							Zad. 1.1	Zad. 1.2	Zad. 2.1	Zad. 2.2	Zad. 3.1	Zad. 3.2	Zad. 3.3	Zad. 3.4	Zad. 4.1	Zad. 4.2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	Brak zaangażowania funduszy w realizację celów określonych we wspólnej strategii	Organizacyjne	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> powołanie Komitetu Monitorującego powołanie grup roboczych okresowe monitorowanie realizacji celów (sprawozdawczość) 	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
2.	Trudność z utrzymaniem/pozyskaniem adekwatnie wykwalifikowanej kadry pracowniczej	HR	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> stworzenie i utrzymanie konkurencyjnego systemu wynagradzania i motywowania pracowników stworzenie środowiska zapewniającego podnoszenie kwalifikacji zawodowych zapewnienie konkurencyjnych warunków pracy 	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
3.	Niewdrożenie nowych i brak aktualizacji istniejących systemów informatycznych	IT	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> regularne monitorowanie potrzeb informacyjnych organizacji oraz efektywności jej pozyskiwania modyfikacja bądź wymiana systemów nie spełniających aktualnych wymagań 	*	***	***	***	*	***	**	**	***	***
4.	Cyberterrorystyczny i ataki hakerskie	IT	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> bieżąca implementacja najnowszych rozwiązań systemowych z zakresu cyberbezpieczeństwa regularne szkolenie pracowników z zakresu zapobiegania atakom oraz mitygacji ich skutków 	*	***	*	***	*	***	*	***	***	***
5.	Utrata płynności finansowej	Finansowe	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> bieżący monitoring przychodów i kosztów działalności regularne sporządzanie prognozy płynności finansowej wczesne zgłaszanie potencjalnych zagrożeń zapewnienie nowych bądź alternatywnych źródeł finansowania 	***	***	***	***	***	**	*	***	***	***

Lp	Opis ryzyka	Rodzaj ryzyka	Prawdopodobieństwo materializacji ryzyka	Waga ryzyka	Poziom ryzyka	Środki oraz działania zapobiegające	Perspektywa Interesariusze		Perspektywa Finanse		Perspektywa Procesy Wewnętrzne				Rozwój	
							Zad. 1.1	Zad. 1.2	Zad. 2.1	Zad. 2.2	Zad. 3.1	Zad. 3.2	Zad. 3.3	Zad. 3.4	Zad. 4.1	Zad. 4.2
6.	Szeroko rozumiane zmiany prawne mające wpływ na tempo i zakres realizacji wyznaczonych celów	Prawne	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> stałe monitorowanie propozycji zmian legislacyjnych potencjalnie mających wpływ na działalność funduszy bądź beneficjentów zgłaszanie uwag/zastrzeżeń na poziomie uzgodnień międzyresortowych poprzez nadzorujące ministerstwo proaktywna adaptacja do zmieniającego się otoczenia prawnego 	*	**	**	**	**	***	*	*	**	**
7.	Nieadekwatność oferty funduszy w stosunku do dynamicznie zmieniających się potrzeb rynku/beneficjentów	Rynkowe	1	2	2	<ul style="list-style-type: none"> regularne monitorowanie stopnia realizacji oraz zainteresowania prowadzonymi programami implementacja natychmiastowych zmian w przypadku stwierdzenia problemów w istniejących programach poszerzanie oferty w celu dotarcia do nowych segmentów rynku 	***	*	*	*	*	*	*	***	***	*
8.	Niesatysfakcjonujący poziom komunikacji i obsługi beneficjentów	PR	1	2	2	<ul style="list-style-type: none"> zaplanowana, stała obecność w mediach społecznościowych i środkach masowego przekazu celem promowania oferty programowej funduszy; usprawnienie komunikacji z beneficjentami programów masowych celem poprawy jakości obsługi zgłaszanych problemów/pytań/uwag 	***	*	*	*	*	*	*	***	***	*