



Koncepcja funkcjonowania Eko-doradców oraz Centrum Kompetencji w województwie małopolskim

Raport

9 marca 2015 roku



Kontakt z Deloitte

Niniejszy raport został opracowany przez firmę:

Deloitte Advisory Sp. z o.o.

Al. Jana Pawła II 19

00-854 Warszawa

Telefon: +48 22 511 08 11

Fax: +48 22 511 08 13

NIP: 527-020-73-28

Regon: 006233202

KRS: 0000004728

Rok założenia: 1990

We wszystkich sprawach uprzejmie prosimy o kontakt z:

Jacek Kuchenbeker

Starszy Menedżer

Dział Zarządzania Ryzykiem

Telefon stacjonarny: +48 (0) 22 511 03 42

Telefon komórkowy: +48 693 07 49 72

Email: jkuchenbeker@deloittece.com

Spis treści

4	Wykaz skrótów
6	Wykaz tabel i schematów
8	Wprowadzenie
10	Streszczenie zarządcze
12	Koncepcja Eko-doradców w województwie małopolskim
22	Funkcjonowanie systemu Eko-doradców
50	Koncepcja funkcjonowania Centrum Kompetencji
61	Komplementarność systemu Eko-doradców z innymi programami i inicjatywami
64	Podsumowanie kluczowych wytycznych do funkcjonowania systemu

Wykaz skrótów

Skrót	Wyjaśnienie
CK	Centrum Kompetencji
Dyrektywa CAFE	Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/50/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie jakości powietrza i czystego powietrza dla Europy (Dz. Urz. UE L 152 z dnia 11 czerwca 2008 r.)
EE	Efektywność energetyczna
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
JRC	Wspólne Centrum Badawcze
JST	Jednostki samorządu terytorialnego
KAPE	Krajowa Agencja Poszanowania Energii S.A.
KAS	Krakowski Alarm Smogowy
KRI	Key Risk Indicators (Kluczowe wskaźniki ryzyka)
LIFE IP, LIFE, LIFE Małopolska	Projekt zintegrowany LIFE pn. „Wdrażanie Programu ochrony powietrza w województwie małopolskim - Małopolska w zdrowej atmosferze”
MRPO	Małopolski Regionalny Program Operacyjny
MPOP	Program ochrony powietrza dla województwa małopolskiego. Małopolska 2023 - w zdrowej atmosferze
MSIT	Małopolski System Informacji Turystycznej
NFOŚiGW	Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Skrót	Wyjaśnienie
OZE	Odnawialne źródła energii
PGN	Plan gospodarki niskoemisyjnej
PO liś	Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko
PONE	Programy ograniczenia niskiej emisji
POP	Program ochrony powietrza
RPO	Regionalny Program Operacyjny
SEAP	Sustainable Energy Action Plan (Plan zrównoważonego gospodarowania energią)
SIWZ	Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia
SPA 2020	Strategiczny plan adaptacji dla sektorów i obszarów wrażliwych na zmiany klimatu do 2020 roku z perspektywą do roku 2030
System	System funkcjonowania Eko-doradców i Centrum Kompetencji
UE	Unia Europejska
UMWM	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
WFOŚiGW	Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Wykaz tabel i schematów

Nr tabeli	Tytuł
Tabela 1	Przykładowe działania podejmowane w ramach zarządzania ryzykiem
Tabela 2	Filary obejmujące działania Centrum Kompetencji
Tabela 3	Proponowana rola i zadania Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego (Zespół zarządzający)
Tabela 4	Proponowana rola i zadania Krajowej Agencji Poszanowania Energii S.A
Tabela 5	Proponowana rola i zadania Krakowskiego Alarmu Smogowego
Tabela 6	Proponowany zakres współpracy z doradcami Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Nr schematu	Tytuł
Schemat 1	Ogólny schemat koncepcji Systemu
Schemat 2	Schemat ogólnej wizji działań na rzecz poprawy jakości powietrza w Małopolsce
Schemat 3	Schemat otoczenia Systemu Eko-doradców
Schemat 4	Schemat celów i rezultatów wdrożenia Systemu Eko-doradców
Schemat 5	Filary struktury zarządczej
Schemat 6	Struktura zarządzania Systemem Eko-doradców
Schemat 7	Proces budowania i wdrażania strategii
Schemat 8	Przykładowa mapa ryzyk
Schemat 9	Przykładowy zbiór kompetencji wymaganych u Eko-doradcy
Schemat 10	Założenia w zakresie funkcji jaką pełni w gminie Eko-doradca
Schemat 11	Otoczenie, w jakim Eko-doradca powinien funkcjonować

Wprowadzenie

Celem przeprowadzonych prac, których rezultaty zaprezentowane zostały w niniejszym dokumencie, było przygotowanie koncepcji funkcjonowania systemu Eko-doradców w województwie małopolskim. Dokument ten zostanie wykorzystany w procesie tworzenia wniosku do Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz Komisji Europejskiej dotyczącego realizacji projektu zintegrowanego LIFE pn. „Wdrażanie programu ochrony powietrza w województwie małopolskim. Małopolska w zdrowej atmosferze” (projekt zintegrowany LIFE Małopolska).

Przedstawiony w ramach niniejszego opracowania model, zakłada stworzenie Systemu Eko-doradców oraz Centrum Kompetencji (CK), mających na celu budowanie potencjału na poziomie lokalnym oraz wzmocnienie „Programu ochrony powietrza dla województwa małopolskiego. Małopolska 2023- w zdrowej atmosferze”, przyjętego 30 września 2013 r. (MPOP). Obydwa rozwiązania zostały opisane w niniejszej koncepcji jako System Eko-doradców (lub System), składający się z sieci doradców w gminach oraz z Centrum Kompetencji.

Schemat 1: Ogólny schemat koncepcji Systemu



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Prace projektowe zostały zrealizowane na rzecz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego (UMWM).

Zakres prac projektowych zdefiniowanych w ofercie Deloitte obejmował następujące elementy:

- Przeprowadzenie czynności niezbędnych dla rozpoznania potrzeb i oczekiwań beneficjentów (gmin) projektu zintegrowanego pn. „Wdrażanie Planu jakości powietrza dla Małopolski – Małopolska w zdrowej atmosferze” (LIFE IP) współfinansowanego ze środków instrumentu finansowego LIFE w ramach środków Unii Europejskiej.
- Przygotowanie raportu końcowego pn. „Koncepcja funkcjonowania Eko-doradców oraz Centrum Kompetencji w województwie małopolskim”.

Wykonane w pierwszym etapie prac badanie potrzeb i oczekiwań beneficjentów projektu pozwoliły zweryfikować przyjęte przez partnerów projektu wstępne założenia koncepcji funkcjonowania systemu Eko-doradców. Mając to na uwadze, prace Deloitte ukierunkowane zostały przede wszystkim na:

- Uwzględnienie uwag i propozycji beneficjentów (gmin) oraz wniosków płynących z konsultacji z udziałem partnerów projektu.
- Analizę wstępnych założeń dotyczących struktury zarządzania i funkcjonowania Systemu Eko-doradców oraz jej opisanie z uwzględnieniem funkcji i struktury organizacyjnej Centrum Kompetencji.
- Oszacowanie niezbędnych zasobów ludzkich oraz środków budżetowych koniecznych do zapewnienia finansowania efektywnego funkcjonowania Systemu.
- Przegląd przyjętych wstępnych założeń koncepcji celem zidentyfikowania ewentualnych ryzyk

związanych z funkcjonowaniem Systemu oraz zdefiniowanie propozycji podejścia zarządczego dotyczącego zidentyfikowanych ryzyk.

- Analizę przewidywanych synergii z innymi programami w szczególności programu Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) pn. „Ogólnopolski system wsparcia doradczego dla sektora publicznego, mieszkaniowego oraz przedsiębiorców w zakresie efektywności energetycznej oraz odnawialnych źródeł energii (OZE)”.
- Analizę przykładów podobnych systemów doradztwa działających w Polsce lub w innych krajach UE.

Rezultatem przeprowadzonych prac jest niniejszy Raport składający się ze streszczenia zarządczego oraz zestawienia wytycznych i rekomendacji dotyczących funkcjonowania poszczególnych elementów Systemu Eko-doradców. Założenia zawarte w niniejszej koncepcji, mogą ułatwić prawidłowe zaprojektowanie wszystkich niezbędnych elementów Systemu, a w konsekwencji powinny pozwolić na oszacowanie przez UMWM niezbędnego budżetu projektu.

Zawarte w Raporcie wyniki prac mają charakter ramowych rekomendacji skierowanych do Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego. Rekomendacje zostały wypracowane na potrzeby przygotowania wniosku o dofinansowanie.

Deloitte nie ponosi odpowiedzialności za zastosowanie niniejszych rekomendacji przez UMWM, w tym za ich wdrożenie, wdrożenie częściowe, zaniechanie wdrożenia, bądź przekształcenie.

Streszczenie zarządcze

Niniejszy dokument przedstawia zestawienie wytycznych i rekomendacji dotyczących funkcjonowania Systemu Eko-doradców w gminach województwa małopolskiego.

Odnosi się on zarówno do struktury zarządzania, w tym roli poszczególnych podmiotów tworzących System, jak i podejścia do definiowania strategii oraz rekomendowanego podejścia do organizacji procesu zarządzania ryzykiem związanym z funkcjonowaniem Systemu i osiąganiem stawianych przed nim celów.

Poniżej wskazane zostały istotne zagadnienia związane z zaprojektowaniem, wdrożeniem i funkcjonowaniem Systemu Eko-doradców.

Struktura zarządzania Systemem Eko-doradców

Prace nad koncepcją zarządzania uwzględniały fakt, że na wstępnym etapie zostały predefiniowane podmioty będące uczestnikami procesów/działań związanych z funkcjonowaniem Systemu Eko-doradców. Wzięto pod uwagę również potrzebę sprzężenia kształtu struktury zarządczej projektu z procesem formułowania, realizacji i monitorowania strategii (cele strategiczne i ich kaskadowanie w dół struktury projektowej), a także procesem zarządzania ryzykami istotnymi z punktu widzenia realizacji przyjętej strategii (celów strategicznych i celów indywidualnych). Przyjęte podejście zarządcze opiera się więc na trzech filarach: strukturze zarządczej, strategii, zarządzaniu ryzykiem. W przypadku struktury zarządczej, za kluczowe uznać należy potrzebę rozdzielenia funkcji nadzorczej i zarządczej od funkcji realizacyjnej. Funkcja nadzorcza powinna zostać przypisana Zarządowi Województwa Małopolskiego oraz Dyrekcji Departamentu Środowiska UMWM, funkcja zarządcza Zespołowi zarządzającemu UMWM oraz urzędom gmin, natomiast funkcja realizacyjna Eko-doradcom. Powyższa struktura zarządcza miałaby pozwolić na realizowanie opracowanej strategii, poprzez adekwatne przypisanie zdefiniowanych w strategii zadań poszczególnym uczestnikom ww. Systemu oraz nałożenie na nich zadań w zakresie aktywnego zarządzania ryzykiem istotnym z punktu widzenia osiągania celów strategicznych (identyfikowanie czynników ryzyka, ocena ryzyka, monitorowanie, raportowanie).

Profil i wybór odpowiedniego Eko-doradcy

Profil Eko-doradcy ukierunkowany jest na umożliwienie realizacji ściśle zdefiniowanych zadań ze sfery ochrony środowiska. Jednocześnie jednak przyjmujemy, że prawidłowa realizacja zadań wymaga od Eko-doradcy szerokiego wachlarza kompetencji zarówno twardych, jak i miękkich. Rekomendowany profil Eko-doradcy powinien więc uwzględniać kwalifikacje specjalistyczne (m.in. kompetencje techniczne), wiedzę i doświadczenie oraz predyspozycje (m.in. umiejętności miękkie, syntetycznego myślenia, etc.).

Wymagany poziom wykształcenia i doświadczenia nie powinien stanowić ograniczenia dla władz gminy w samodzielnym dokonaniu doboru odpowiedniego kandydata na stanowisko Eko-doradcy. Zespół zarządzający powinien jednak opracować wytyczne dla gmin określające jednakowe zasady naboru dla wszystkich gmin, obligatoryjne kryteria, zakres obowiązków Eko-doradcy oraz minimalny poziom wykształcenia i warunków zatrudnienia kandydata.

Wytyczne powinny określać m. in:

- Minimalne wymagania w stosunku do kandydata na stanowisko Eko-doradcy tj: (i) wykształcenie wyższe, (ii) podstawowy poziom wiedzy pozwalający na wypełnianie zakresu obowiązków Eko-doradcy.
- Dodatkowe wymagania tj.: (i) wykształcenie techniczne/inżynierskie/ekonomiczne kierunkowe (najlepiej w zakresie ochrony środowiska), (ii) doświadczenie zawodowe (biznesowe / pozarządowe / organizacyjne / studenckie), (iii) kompetencje miękkie: komunikatywność, otwartość, proaktywność, (iv) umiejętności analityczne, strategiczne, organizacyjne.

System powinien zapewnić elastyczność w zakresie przeprowadzenia procedury naboru - pozostawienie decyzji, co do formy i sposobu przebiegu naboru burmistrzowi/wójtowi, przy jednoczesnym nacisku na rozliczanie i kontrolę efektywności pracy Eko-doradcy poprzez system monitoringu i oceny.

Rola, zadania i zasady współpracy Eko-doradców

Rolą Eko-doradców jest współtworzenie gminnej strate-

gii ochrony powietrza oraz wsparcie gminy w realizacji celów Programu ochrony powietrza województwa małopolskiego, a tym samym zapewnienie jego skutecznego wdrożenia na poziomie lokalnym. Zakres zadań i obowiązków przypisanych wszystkim Eko-doradcom powinien nawiązywać do postawionych przed Systemem celów strategicznych, a także celów indywidualnych definiowanych na poziomie gmin. Zadania Eko-doradców powinny zostać uszczegółowione w ramach indywidualnego planu działań doradczych opracowanego przez osobę, której powierzono tę rolę.

Monitorowanie i nadzór

Głównym założeniem procesu monitorowania i raportowania jest weryfikacja postępów w realizacji celów strategicznych. Rozliczanie i kontrola efektywności pracy Eko-doradcy jest narzędziem umożliwiającym zapewnienie skutecznej realizacji tych celów.

Punktem wyjścia dla efektywnego procesu monitorowania powinno stać się ustalenie w Strategii i indywidualnym planie działań doradczych mierzalnych celów i mierników oraz regularne rozliczanie Eko-doradcy ze zrealizowanych celów.

Regularne monitorowanie pracy Eko-doradcy polegać powinno na ustanowieniu rozwiązania zakładającego regularne raportowanie i pozyskiwanie informacji zwrotnej, poprzez: (i) raportowanie postępów prac przez Eko-doradców do Zespołu zarządzającego, (ii) raportowanie stopnia realizacji zadań Eko-doradcy dokonywane przez odpowiednią komórkę w urzędzie gminy, (iii) przeprowadzanie okresowej oceny pracy i kompetencji Eko-doradcy na dwóch poziomach – przez urząd gminy oraz Zespół zarządzający.

Monitorowanie i nadzór mają stworzyć możliwość ewaluacji Systemu i jego ciągłego doskonalenia. Ewaluacja może zostać przeprowadzona za pomocą narzędzi tj. wywiady, kwestionariusze, badanie ewaluacyjne. Ewaluacja Systemu będzie przeprowadzana w określonych czasookresach (fazach projektu), a jej

efekty posłużą do rewizji założeń Systemu, ich zmian i udoskonalenia.

Komunikacja i wymiana informacji

Skuteczne kanały i zasady komunikacji są kluczowym czynnikiem sukcesu funkcjonowania Systemu. Poszczególni partnerzy projektu powinni za pomocą określonych narzędzi komunikacyjnych zapewnić przede wszystkim, jak najpełniejszą i terminową wymianę informacji. Rekomendowanym jest włączanie i angażowanie partnerów projektu za pomocą działań i narzędzi komunikacyjnych wykorzystywanych przez UMWM (np. cyklicznych spotkań, newslettera, strony internetowej, raportowania, etc.).

Ponadto zaleca się na różnych etapach funkcjonowania Systemu podejmowanie aktywności ze sfery komunikacji społecznej skierowanych do interesariuszy zewnętrznych, opartej m. in. o kampanie informacyjne, spotkania i materiały informacyjno-promocyjne. Częściowo za komunikację społeczną odpowiadać powinien Eko-doradca. W ramach tworzenia indywidualnego planu działań doradczych, Eko-doradca powinien przeprowadzić w pierwszej kolejności proces mapowania interesariuszy, który pozwala na określenie grup docelowych, a następnie zaplanowanie działań komunikacyjnych.

Funkcjonowanie Centrum Kompetencji

Centrum Kompetencji (CK), jako wirtualna platforma współpracy ma służyć tworzeniu i uzupełnianiu bazy wiedzy, rozpowszechnianiu wiedzy oraz integracji podmiotów zaangażowanych w ochronę powietrza. W ramach czterech filarów działań tj. bazy wiedzy, doradztwa, podnoszenia kwalifikacji, transferu wiedzy, każdy z partnerów odpowiedzialny miałby być za konkretne, przypisane mu działania, w tym za dostarczenie wiedzy w wybranych obszarach merytorycznych. Oferta programowa CK uzupełnia działania doradców energetycznych Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (WFOŚiGW) i oferuje wartość dodaną w formie wsparcia i dodatkowych źródeł wiedzy.

Koncepcja Eko-doradców w województwie małopolskim

Ogólne założenia Systemu Eko-doradców

Analiza potrzeb

Polityka klimatyczna Unii Europejskiej zakłada realizację celów Strategii Europa 2020¹ w zakresie ograniczania emisji gazów cieplarnianych, zwiększania udziału odnawialnych źródeł energii w całkowitym zużyciu energii oraz podwyższania efektywności energetycznej. Zarówno poszczególne polskie miasta jak i cały kraj zobowiązane są do podejmowania działań przyczyniających się do realizacji tych celów. Na ich podejmowanie zostały przyznane największe środki wsparcia w nowej perspektywie wydatkowania funduszy strukturalnych UE w latach 2014-2020.

Ponadto Polska zobowiązana jest do transpozycji przepisów poszczególnych dyrektyw związanych z celami polityki klimatycznej. Kluczową w kontekście realizacji Strategii Europa 2020 jest dyrektywa w sprawie jakości powietrza i czystego powietrza dla Europy² (dyrektywa CAFE), której celem jest określenie wartości dotyczących jakości powietrza, tak, aby ograniczać jego szkodliwe oddziaływanie na zdrowie i środowisko. Jak wynika z opracowanych przez województwo programów ochrony powietrza (POP) dopuszczalne poziomy dla pyłu PM10 oraz pyłu PM2,5 na większości obszarów Polski są znacznie przekroczone³.

Potrzeba poprawy jakości powietrza może być częściowo zrealizowana w Polsce dzięki wsparciu pochodzącemu z funduszy strukturalnych UE. Zgodnie z przyjętą Umową Partnerstwa, będą one wydatkowane w latach 2014-2020, w ramach 11 Celów Tematycznych, z których aż cztery dotyczą obniżania emisyjności gospodarki, tj.:

- Cel Tematyczny 4: Wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach.
- Cel Tematyczny 5: Promowanie dostosowania do zmian klimatu, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem.
- Cel Tematyczny 6: Ochrona środowiska naturalnego i wspieranie efektywności wykorzystania zasobów.

- Cel Tematyczny 7 (komplementarnie do Celu Tematycznego 4): Promowanie zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszych infrastruktur sieciowych.

Powyższe uwarunkowania mają skutki również na poziomie polityki regionalnej. Województwo małopolskie wspólnie z województwem śląskim doświadcza najpoważniejszych problemów związanych z poziomem jakości powietrza w Polsce. Zarząd Województwa Małopolskiego (ZWM), jako organ wykonawczy samorządu regionalnego, jest odpowiedzialny za przygotowanie i wdrożenie programów ochrony powietrza⁴ (MPOP), w oparciu o wytyczne dyrektywy CAFE.

Zgodnie z Małopolskim programem ochrony powietrza (MPOP) główną przyczyną zanieczyszczenia powietrza w województwie małopolskim jest ogrzewanie gospodarstw domowych poprzez spalanie paliw stałych w kotłach domowych. MPOP przewiduje konieczność wyeliminowania starych kotłów na paliwa stałe w ok. 155 000 gospodarstwach domowych. Jest to najtrudniejsze zadanie w zakresie poprawy jakości powietrza, przed którym stoi województwo małopolskie.

Przygotowując założenia do projektu zintegrowanego LIFE⁵, UMWM dokonał analizy barier istotnych z punktu widzenia skutecznego wdrożenia małopolskiego programu ochrony powietrza, przeprowadzając konsultacje z około 40 gminami, które są zobowiązane do realizacji działań wyszczególnionych w MPOP (kwestionariusz, spotkania, moderowane warsztaty, pisemne wnioski na potrzeby zidentyfikowania barier i potrzeb w zakresie zarządzania jakością powietrza).

Do zidentyfikowanych przez UMWM⁶ barier należą:

Barier na poziomie centralnym (poza kontrolą władz regionalnych i lokalnych)

Skuteczna realizacja regionalnych POP wymaga wprowa-

1. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu

2. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/50/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie jakości powietrza i czystego powietrza dla Europy (Dz. Urz. UE L 152 z dnia 11 czerwca 2008 r.)

3. Program ochrony powietrza dla województwa małopolskiego. Małopolska 2023 - w zdrowej atmosferze, przyjęty 30 września 2013 r.

4. i 6. Ibidem.

5. Wniosek do projektu finansowanego w ramach Programu LIFE 2014-2020, zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu europejskiego i rady (UE) NR 1293/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r. w sprawie ustanowienia programu działań na rzecz środowiska i klimatu (LIFE) i uchylające rozporządzenie (WE) nr 614/2007

dzenia reform regulacyjnych z udziałem Rządu i Parlamentu. Są wśród nich m.in.: przyjęcie standardów w zakresie jakości paliwa, normy emisji dla nowych kotłów na paliwa stałe, nowelizacja ustawy Prawo ochrony środowiska w celu umożliwienia władzom samorządowym ustanowienie obszarów, na których obowiązywałyby lokalne normy emisji spalin dla kotłów na paliwa stałe oraz / lub norm jakości paliw dla indywidualnych systemów grzewczych.

Bariery na poziomie regionalnym (uwzględnione w działaniach uzupełniających)

Kluczową barierą jest brak środków finansowych przeznaczonych na eliminację emisji w indywidualnych domostwach. Jednakże, w nowej perspektywie finansowej 2014 - 2020, Małopolska będzie korzystać z zasobów (EFRR) do wspomagania finansowania lokalnych programów ograniczania niskiej emisji. Działania skierowane na niwelowanie wyżej wskazanych barier w województwie małopolskim będą mogły skorzystać z finansowania w ramach dostępnych środków krajowych np. programów Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Bariery na poziomie lokalnym (uwzględnione w projekcie LIFE)

Podstawową barierą, która utrudnia skuteczne wdrożenie POP jest brak zasobów ludzkich, zdolności organizacyjnych i niezbędnego know-how po stronie urzędów gmin.

Ponadto warto wskazać na:

- a. Niski poziom świadomości na temat problemu zanieczyszczenia powietrza (sytuacja ta odnosi się do mieszkańców, ale również lokalnych decydentów i administracji). W konsekwencji zarówno lokalna administracja, jak i opinia publiczna nie dostrzega potrzeby podjęcia pilnych środków naprawczych w celu poprawy jakości powietrza.
- b. Brak spójności w działaniach podejmowanych na różnych szczeblach administracji lokalnej, gdy chodzi o definiowanie dokumentów planistycznych z zakresu energetyki i ochrony powietrza (plany gospodarki niskoemisyjnej, programy ograniczania niskiej emisji, plany zaopatrzenia w ciepło.

Mając na uwadze powyższe potrzeby, projekt zintegrowany LIFE dąży do pełnej realizacji programu ochrony powietrza dla województwa małopolskiego przyjętego przez Sejmik Województwa Małopolskiego w dniu 30 września 2013 r.

Głównymi celami projektu zintegrowanego LIFE Małopolska są:

- Wyeliminowanie głównych barier (przy uwzględnieniu możliwości władz regionalnych i lokalnych), które utrudniają skuteczne wdrożenie programu ochrony powietrza oraz uruchomienie funduszy unijnych i krajowych dotyczących działań priorytetowych określonych w POP.
- Nabywanie wiedzy, narzędzi i umiejętności, które wzmacniają wdrażanie regionalnej oraz lokalnej polityki jakości powietrza.
- Transfer dobrych praktyk z innych regionów europejskich (południowa Polska, Słowacja, Czechy) i instytucji (Wspólne Centrum Badawcze - JRC, Europejska Agencja Środowiska).

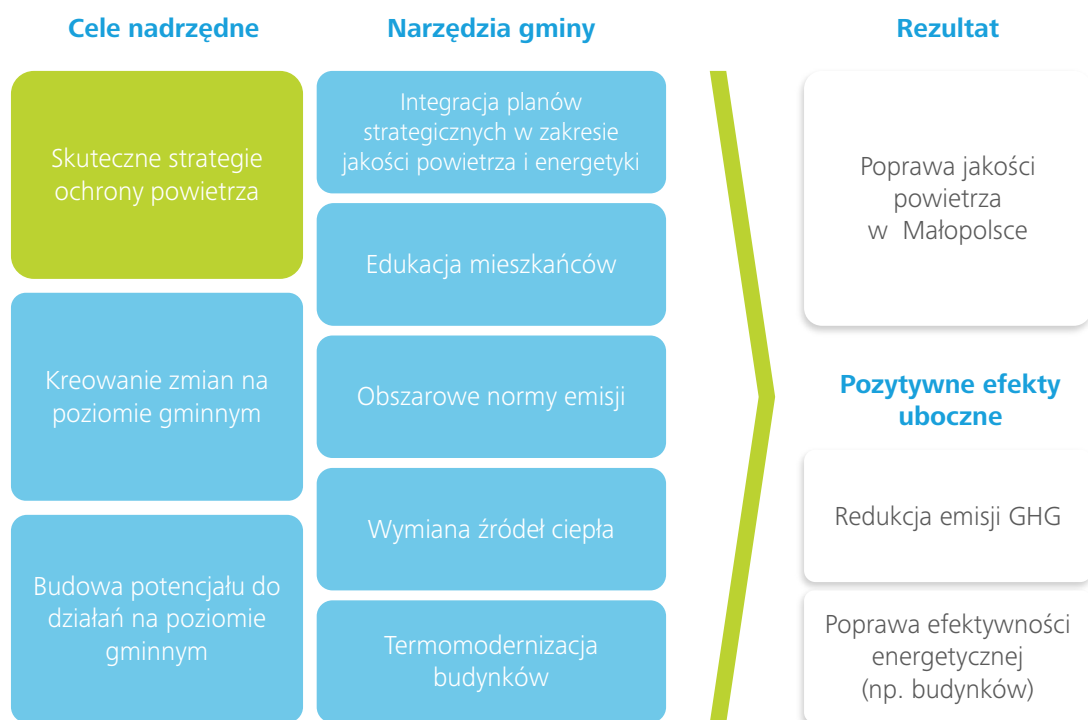
Szczegółowymi celami projektu zintegrowanego LIFE Małopolska są:

- Eliminacja barier będących konsekwencją bardzo ograniczonych możliwości instytucjonalnych oraz niewystarczającego poziomu zarządzania jakością powietrza na szczeblu gminnym (lokalnym) przez utworzenie sieci Eko-doradców w Małopolsce.
- Eliminacja barier związanych z niską jakością współpracy jednostek lokalnych w dziedzinie planowania, zarządzania energią i jakością powietrza.
- Kształtowanie właściwych zachowań poprzez zachęcanie mieszkańców Małopolski do ubiegania się o programy dofinansowania (dotacje, pożyczki uprzywilejowane) skierowane na wymianę kotłów na paliwa stałe oraz na termomodernizację domów.
- Eliminacja barier będących konsekwencją niskiej jakości współpracy jednostek lokalnych w dziedzinie planowania i zarządzania energią i jakością powietrza.

- Zwiększenie wiedzy i kompetencji wszystkich władz lokalnych w Małopolsce oraz regionów sąsiednich (nie tylko regionów objętych POP).
- Skuteczne wdrożenie programu ograniczania niskiej emisji w Krakowie - pierwszej gminie w Polsce, która wprowadziła zakaz spalania paliw stałych w sektorze ogrzewania indywidualnego.

W odpowiedzi na zidentyfikowane wyzwania związane z zobowiązaniami krajowymi w zakresie gospodarki niskoemisyjnej oraz potrzeby i bariery na poziomie lokalnym, zostały na tym poziomie zdefiniowane dwa główne działania mające na celu budowanie potencjału: stworzenie Systemu Eko-doradców oraz Centrum Kompetencji. Mogą one znacząco wzmocnić POP. Działania te stanowią odpowiedź na ogólną wizję poprawy jakości powietrza w Małopolsce i powinny przyczyniać się do realizacji na poziomie lokalnym poniższych celów z wykorzystaniem dostępnych narzędzi.

Schemat 2: Schemat ogólnej wizji działań na rzecz poprawy jakości powietrza w Małopolsce



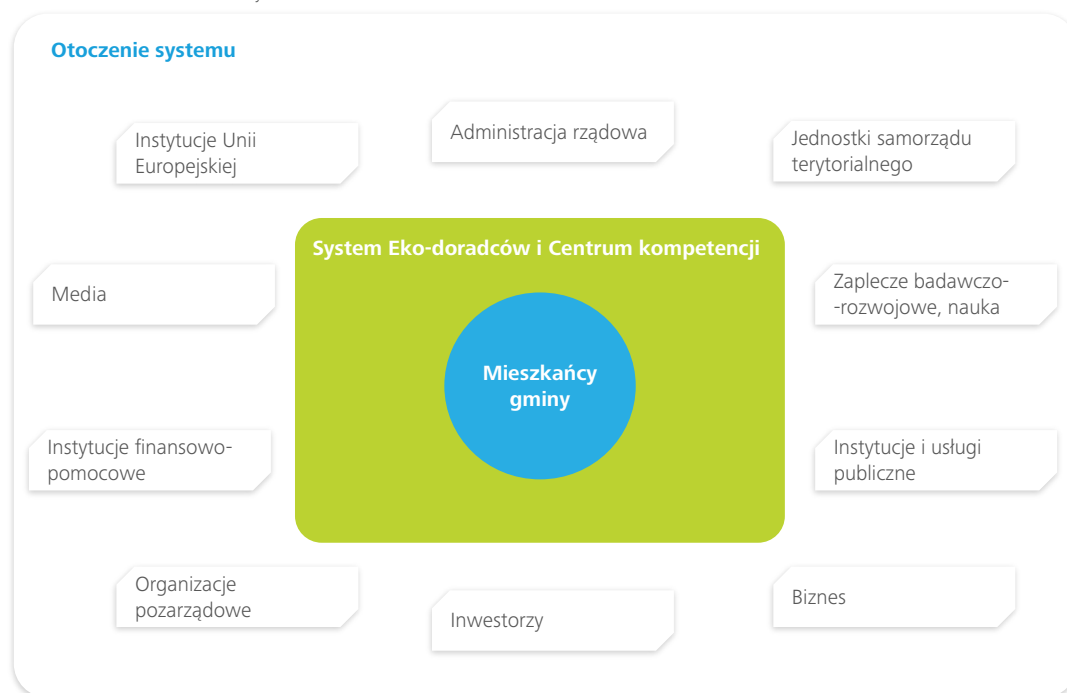
Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Ogólne założenia koncepcji Systemu

Koncepcja zdefiniowana w ramach niniejszego Raportu zakłada zbudowanie w gminach województwa małopolskiego potencjału i kompetencji, niezbędnych do zrealizowania zadań związanych z małopolskim programem ochrony powietrza oraz umożliwiającym zapewnienie efektywnego funkcjonowania sieci ekspertów ds. ochrony powietrza.

Naczelną ideą przyświecającą funkcjonowaniu Systemu powinna być koncentracja na ostatecznym beneficjencie, czyli mieszkańcu gminy. Zaprezentowany model funkcjonowania Systemu może być modelem docelowym o kompleksowej strukturze, którego wdrożenie wymaga odpowiedniego przygotowania i zaangażowania ze strony wszystkich uczestników Systemu. W tym celu konieczne jest uwzględnienie otoczenia i kontekstu, w jakim funkcjonuje System. Rezultaty podejmowanych działań będą miały wpływ na otoczenie, a jednocześnie otoczenie będzie pośrednio lub bezpośrednio wpływać na System. Można oczekiwać wystąpienia dodatkowych synergii i korzyści niebędących bezpośrednimi rezultatami funkcjonowania Systemu Eko-doradców.

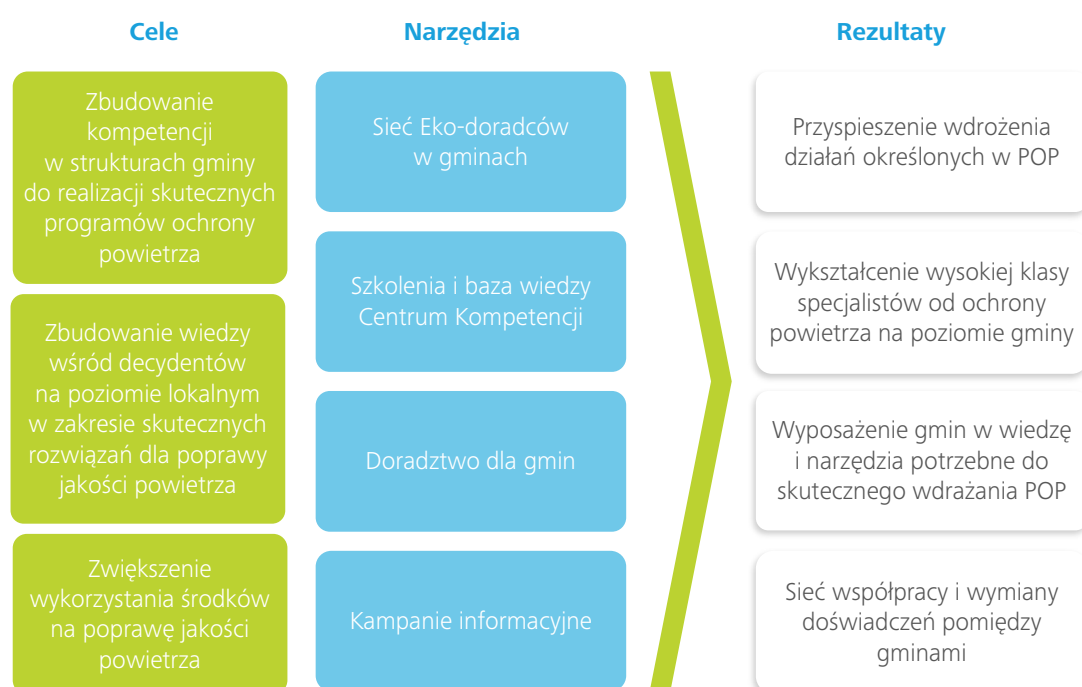
Schemat 3: Schemat otoczenia Systemu Eko-doradców



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Poniższy ogólny schemat przedstawia nadrzędne cele, narzędzia służące ich realizacji oraz oczekiwane rezultaty funkcjonowania Systemu.

Schemat 4: Schemat celów i rezultatów wdrożenia Systemu Eko-doradców



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Realizacja celów i założeń funkcjonowania systemu ma być współfinansowana ze środków unijnych i krajowych w ramach dofinansowania, o które wnioskuje UMWM.

Zgodnie ze wstępnymi założeniami projektu zintegrowanego LIFE opracowanymi przez UMWM⁷, Eko-doradcy, jako dobrze przeszkoleni eksperci w zakresie ochrony powietrza oraz gospodarowania energią, będą zatrudnieni przez władze miejskie i gminne.

Zakłada się, że w ramach projektu, około 40 gmin miałyby zatrudnić Eko-doradców na stanowiskach odpowiedzialnych za wdrożenie działań wynikających z POP.

Do głównych zadań Eko-doradców miałyby należeć:

- Pomoc w osiągnięciu celów programu ochrony powietrza dla województwa małopolskiego
- Współtworzenie gminnej strategii ochrony powietrza
- Współpraca z UMWM w zakresie raportowania postępu prac, a także współpraca z Centrum Kompetencji na rzecz edukacji i rozwoju kompetencji Eko-doradców
- Współpraca i komunikowanie się z innymi organami administracji publicznej zajmującymi się ochroną powietrza
- Prowadzenie lokalnych kampanii informacyjnych i edukacyjnych dla mieszkańców

7. Wniosek na dofinansowanie realizacji projektu „Wdrażanie Programu ochrony powietrza dla województwa małopolskiego – Małopolska w zdrowej atmosferze – Pomoc techniczna” współfinansowanego ze środków instrumentu LIFE oraz Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Krakowie

Istotnym elementem wspierającym Eko-doradców miałyby być Centrum Kompetencji - powołane i zarządzane przez UMWM oraz wspomagane przez partnerów projektu.

Do głównych obszarów działania Centrum Kompetencji miałyby należeć:

- Tworzenie i zarządzanie bazą wiedzy, która wzmocni przygotowanie i wdrażanie programów ochrony powietrza (wojewódzkiego i gminnych)
- Transfer, udostępnianie i zarządzanie wiedzą służącą wzmocnieniu lokalnych działań na rzecz ochrony powietrza (poprzez podnoszenie kwalifikacji, doradztwo i wsparcie bezpośrednie)
- Integracja podmiotów zaangażowanych w ochronę powietrza
- Dostarczanie Eko-doradcy wsparcia merytorycznego (narzędzi i wiedzy technicznej) oraz szkoleniowego (doskonalenie)
- Gromadzenie informacji na temat poszczególnych gmin i zarządzanie zbiorczymi danymi dotyczącymi całego województwa małopolskiego

Koordinacja całego Systemu Eko-doradców, czyli sieci Eko-doradców oraz Centrum Kompetencji znajdowałaby się w rękach UMWM. W opracowanej koncepcji Systemu dużą uwagę należy poświęcić zaangażowaniu wskazanych poniżej podmiotów, z którymi współpracować mieliby Eko-doradcy lub których działania miałyby istotny wpływ na funkcjonowanie całego Systemu.

Do grupy podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie Systemu powinny należeć następujące podmioty:

- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
- Urzędy gmin będących współbeneficjentami projektu zintegrowanego LIFE i zatrudniające Eko-doradców
- Jednostki organizacyjne wyżej wspomnianych gmin stanowiące aparat pomocniczy kierowników miejskich służb, inspekcji i straży
- Eko-doradcy zatrudnieni w ww. gminach
- Centrum Kompetencji

- Doradcy energetyczni zatrudnieni w Wojewódzkim Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
- Pozostałe organy administracji krajowej lub regionalnej odpowiedzialne za tematykę związaną z ochroną powietrza
- Mieszkańcy gmin
- Organizacje pozarządowe (np. Krakowski Alarm Smogowy)

Niektóre podmioty pełniłyby role w ramach struktury zarządczej, organizacyjnej i proceduralnej, która miałaby zostać przyjęta. W szczególności Dyrekcja Departamentu Środowiska UMWM, Zespół zarządzający UMWM, urzędy gmin i Eko-doradcy stanowiłyby grupę uczestników procesu, byłiby aktywnie zaangażowani nie tylko w realizację zadań operacyjnych w ramach projektu, ale również w proces definiowania strategii i podejścia do zarządzania ryzykami istotnymi z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów strategicznych.

Prawidłowe zdefiniowanie ról oraz zasad współpracy jest kluczowe z punktu widzenia zapewnienia skutecznej realizacji projektu. Równie ważne jest stworzenie w pierwszej fazie systemu testowego, który zostałby zweryfikowany i udoskonalony w kolejnych fazach projektu.

Kolejne części Raportu przedstawiają rekomendowane podejście do zarządzania projektem, zdefiniowane szczegółowo elementy funkcjonalne Systemu Eko-doradców, a także zasady komunikacji i wymiany informacji w związku z funkcjonowaniem Systemu.

Założenia dotyczące planowania prac związanych z Systemem

Cele, jakie powinien spełniać harmonogram prac związanych z ustanowieniem i funkcjonowaniem Systemu:

- Zapewnienie odpowiedniej koordynacji oraz kontroli realizacji prac projektowych (funkcjonowanie Systemu w ramach poszczególnych faz projektowych).
- Umożliwienie funkcjonowania efektywnego podejścia do raportowania postępu prac.

- Zapewnienie adekwatnego i skutecznego zarządzania ryzykiem związanym z funkcjonowaniem Systemu i osiągnięciem założonych celów strategicznych.

Zgodnie z przyjętymi przez UMWM założeniami, System Eko-doradców funkcjonować będzie przez okres 6 lat - w latach 2016-2021. Projekt podzielony jest na 4 dwu-letnie fazy, zaplanowane zgodnie z wymogami Komisji Europejskiej:

- Faza 1 obejmuje zatrudnienie Eko-doradców oraz funkcjonowanie Systemu Eko-doradców w gminach latach 2015-2017
- Faza 2 obejmuje funkcjonowanie Systemu Eko-doradców w gminach w latach 2018-2019
- Faza 3 obejmuje funkcjonowanie Systemu Eko-doradców w gminach w latach 2020-2021
- Faza 4 obejmuje realizację projektu w latach 2022-2023 po zakończeniu okresu zatrudnienia Eko-doradców w gminach w ramach projektu

Mając na uwadze wielowymiarowość projektu oraz konieczność sprawowania skutecznego nadzoru nad realizacją przewidzianych w nim działań, harmonogram powinien w sposób szczegółowy przedstawiać zadania realizowane w ramach całego Systemu. Przede wszystkim należy zidentyfikować i umieścić w harmonogramie kroki milowe odpowiadające najistotniejszym zadaniom/zdarzeniom. Powinno się również zadbać o powiązanie ze sobą zadań i określenie czy realizowane są równoległe czy następują jedno po drugim.

Kluczowymi założeniami, które należy mieć na uwadze definiując harmonogram, są:

Wielopoziomowość

Aby odzwierciedlić złożoność Systemu, należy przygotować harmonogram dla każdej z faz projektu na trzech poziomach szczegółowości: (1) główne etapy projektu i elementy Systemu rozplanowane na okres funkcjonowania Eko-doradców w poszczególnych fazach 1-4, (2) szczegółowy podział zadań w ramach poszczególnych elementów Systemu w fazach 1-4, (3) rozpisanie zadań na szczegółowe działania dla każdej z faz (1-4).

Przykładem jest harmonogram dla 1 fazy, który zostanie

opracowany w pierwszej kolejności na potrzeby wniosku do Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz do Komisji Europejskiej dotyczącego realizacji projektu zintegrowanego LIFE. Harmonogram dla 1 fazy powinien zostać opracowany z zachowaniem 3 poziomów szczegółowości. Doświadczenia zdobyte podczas realizacji 1 fazy zostaną wykorzystane do planowania kolejnej fazy, dla której również zostanie zastosowane wielopoziomowe planowanie prac.

Planowanie kroczące

Mając na uwadze 6 letni horyzont czasowy przyjęty dla realizacji projektu, harmonogram na poziomie 1 i 2 powinien definiować całość realizacji projektu oraz przyjęte terminy wykonania poszczególnych zadań/zdarzeń. Jednocześnie zastosowanie kroczącego podejścia do planowania prac powinno pozwolić na aktywne dostosowywanie przyjętych planów i urealnianie terminów wykonania poszczególnych zadań - harmonogram na poziomie 3 byłby cyklicznie aktualizowany i dostosowywany do sytuacji.

Przypisanie odpowiedzialności

Do wszystkich zadań zdefiniowanych w ramach harmonogramu na poziomie 3 przypisany zostałby podmiot odpowiedzialny za realizację danego zadania. Jednoznaczne przypisanie danego podmiotu do poszczególnych zadań powinno pozwolić na uniknięcie niejasności związanych z określeniem zakresu odpowiedzialności zarówno na poziomie Eko-doradców, jak i poszczególnych partnerów projektu. Takie rozwiązanie powinno również pozytywnie oddziaływać na komunikację pomiędzy partnerami projektu.

Bilansowanie zasobów

Uwzględniając konieczność zaangażowania wystarczających zasobów dla zrealizowania prac wykonywanych w ramach każdego z elementów Systemu, niezbędne będzie zapewnienie odpowiedniej kontroli nad sposobem przypisania zasobów na potrzeby związane z realizacją poszczególnych zadań. W przypadku identyfikacji zasobów przypisanych do zbyt dużej ilości zadań w tym samym czasie, powinna zostać podjęta decyzja

o dostosowaniu skali zaangażowania zasobów do zadań zdefiniowanych w harmonogramie. Do celów związanych z prawidłowym bilansowaniem zasobów powinno się wykorzystywać harmonogram poziomu 2 i 3.

Zaleca się, aby właścicielem harmonogramu był Zespół zarządzający projektem (UMWM). Harmonogram powinien zostać sporządzony za pomocą narzędzia umożliwiającego pozyskiwanie informacji dotyczących wszystkich planowanych zadań oraz zapewnienie adekwatnych zasobów i środków budżetowych na realizację zadań. Dostęp do harmonogramu powinny mieć wszystkie podmioty pełniące funkcję w strukturze zarządczej przedstawionej w części „Podejście do zarządzania”. Harmonogram powinien zostać umieszczony w miejscu, do którego mają dostęp wskazane wyżej podmioty (np. strona internetowa), aby móc go aktualizować.

Rekomendacje

W ramach harmonogramu realizacji projektu, uwzględniając opisane założenia, rekomendujemy zdefiniowanie następujących kluczowych kroków prac projektowych:

Krok I: Przygotowanie Systemu (Faza 1 projektu)

- Opracowanie założeń i szczegółowego harmonogramu Systemu
- Opracowanie wytycznych dla gmin w zakresie rekrutacji, zakresu obowiązków, motywowania i monitorowania stanowiska Eko-doradcy
- Opracowanie strategii Systemu
- Opracowanie zasad funkcjonowania i szczegółowej oferty programowej Centrum Kompetencji
- Uruchomienie platformy internetowej CK i zakładki dla Eko-doradców
- Przygotowanie newslettera
- Organizacja spotkania otwierającego

Krok II: Rozpoczęcie funkcjonowania Systemu (Faza 1 projektu)

- Przeprowadzenie naboru na stanowiska
- Stworzenie narzędzi i materiałów dla Eko-doradców w ramach CK

- Przygotowanie materiałów informacyjnych, ich produkcja i dystrybucja
- Przeprowadzenie cyklu szkoleń wprowadzających dla Eko-doradców
- Rozpoczęcie studiów doszkalających
- Opracowanie indywidualnych planów działań doradczych Eko-doradców
- Comiesięczne raportowanie do zespołu zarządzającego

Krok III: Funkcjonowanie operacyjne Systemu (Faza 1 projektu oraz 2 kolejne Fazy)

- Bieżące funkcjonowanie CK
- Organizacja szkoleń tematycznych dla Eko-doradców
- Wykonywanie zadań szczegółowych w gminach przez Eko-doradców
- Comiesięczne raportowanie do zespołu zarządzającego
- Udział w spotkaniach statusowych
- Organizacja kampanii informacyjnych
- Przeprowadzenie ewaluacji Systemu w I etapie projektu, przygotowanie raportu podsumowującego oraz rekomendacji (po każdej fazie projektu)

Etap IV: Funkcjonowanie operacyjne Systemu (na zakończenie 1,2,3 Fazy)

- Przeprowadzenie oceny działań prowadzonych w ramach danej fazy oraz opracowanie rekomendacji na przyszłość
- Wdrożenie rekomendacji i działań naprawczych w kolejnej fazie projektu
- Kontynuowanie działań w kolejnej fazie

Etap V: Zapewnienie trwałości projektu (Faza 4 projektu)

- Przeprowadzenie ewaluacji Systemu po zakończonych 3 fazach projektu
- Przygotowanie raportu podsumowującego zdobyte doświadczenia oraz rekomendacji dotyczących realizacji projektu
- Wypracowanie zasad zapewnienia trwałości projektu oraz mechanizmów funkcjonowania Systemu po zakończeniu 4 fazy projektu

Dobre praktyki funkcjonowania Systemów doradczych w gminach

Kluczowe założenia Systemu Eko-doradców zostały opracowane w oparciu o przeprowadzoną analizę przykładów podobnych Systemów doradztwa działających w Polsce oraz innych krajach UE. Wybrane do analizy dobre praktyki funkcjonowania systemów doradczych odnoszą się do kluczowych cech Systemu Eko-doradców. Pierwsza spośród nich, praktyka związana z funkcjonowaniem menadżerów ds. ochrony klimatu, zawiera podobny zakres obowiązków doradców, jak w przypadku Systemu Eko-doradców. Druga praktyka, dotycząca systemu informacji turystycznej, odnosi się do funkcjonowania systemu doradczego w tym samym obszarze administracyjnym i geograficznym, w którym funkcjonować będzie System Eko-doradców.

Menadżer ds. Ochrony Klimatu – Klimaschutzmanager w Osnabrück

Od 2008 roku Federalne Ministerstwo Środowiska, Ochrony Przyrody, Budownictwa i bezpieczeństwa jądrowego Niemiec na podstawie Dyrektywy w sprawie promowania projektów ochrony klimatu w przestrzeniach społecznych, kulturalnych i publicznych w ramach Krajowej Inicjatywy Klimatycznej, promuje lokalne projekty ochrony klimatu w zadaniach gmin. Jedną z możliwości jaką przewidziało Ministerstwo jest zatrudnienie w gminie menadżera ds. ochrony klimatu.

Kluczowe założenia

Ministerstwo finansuje przez okres 3 lat 80% kosztów wynagrodzenia i kosztów rzeczowych zatrudnionego menadżera. Pozostałe 20% finansuje zainteresowana gmina. Miasto Osnabrück jest jednym ze 150 niemieckich miast, w których zatrudniono Menadżera ds. Ochrony Klimatu.

Rola i zadania

Menadżer jest odpowiedzialny za rozwój i zarządzanie

polityką oraz koordynację współpracy ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Zarówno innymi urzędnikami w gminie jak i partnerami społecznymi oraz uczestnikami gospodarczymi. Pełni rolę przewodnika dla pracowników samorządowych lub partnerów spoza administracji gminy. Menadżer odpowiada za poszukiwanie finansowania i przygotowanie poszczególnych projektów mających na celu ochronę klimatu.

Efekty jego pracy mają wpływ na podejmowane w gminie decyzje polityczne i finansowe. Odpowiada za politykę informacyjną, szkoleniową i doradztwo potencjalnych partnerów.

Miasto Osnabrück w lokalnym planie na rzecz ochrony klimatu zobowiązało się do redukcji emisji CO₂ o 95%, zapewnienia 100 % odnawialnej energii oraz ograniczenia popytu na energię o 50%. Menadżer odpowiada za wdrażanie tego planu, który powinien być realizowany poprzez obniżenie zapotrzebowania na energię obiektów użyteczności publicznej, domów prywatnych jak też inicjowanie nowych działań we współpracy z zainteresowanymi partnerami społecznymi i gospodarczymi.

Menadżer przygotowuje projekty indywidualne i współpracuje w ramach projektów wspólnych z innymi partnerami. Tematyka projektów obejmuje m. in.: promowanie gazu ziemnego jako paliwa do pojazdów, pojazdy elektryczne, energia elektryczna i ciepła w sektorze gospodarstw domowych, zarządzanie energią, finansowanie pomp ciepła, energia elektryczna i ciepło w budynkach komunalnych, zmniejszenie zużycia energii przez miasto, korzystanie z urządzeń energooszczędnych, instalacja grzewcza na zrębki drzewne, projekty energooszczędne finansowane kapitałem obywateli, budowa i eksploatacja skojarzonego wytwarzania ciepła i paliwa zastępczego, produkcja biogazu w procesie fermentacji odpadów zielonych i odzyskiwanie energii w kogeneracji, mobilność i transport.

Zakres zadań Menadżera oraz jego umiejscowienie w urzędzie gminy mogą stanowić inspirację do przygotowania założeń funkcjonowania Systemu Eko-doradców.

Małopolski System Informacji Turystycznej (MSIT)

Małopolski System Informacji Turystycznej to nowoczesny system informacji turystycznej zintegrowany w warstwie analogowej i cyfrowej, utworzony przy wsparciu środków unijnych przez Województwo Małopolskie w partnerstwie z 25 gminami i powiatami z Małopolski. Celem zbudowania nowoczesnego systemu jest podniesienie atrakcyjności turystycznej regionu, jak i zapewnienie wysokiej jakości usług, które przełożą się na wysoki stopień satysfakcji turystów.

Kluczowe założenia dotyczące funkcjonowania systemu

- Zlokalizowanie jednostek informatycznych (IT) w ramach MSIT w miejscach łatwo dostępnych dla turystów.
- Działania edukacyjno-szkoleniowe zapewniające wysoką jakość obsługi turysty w jednostkach IT, która ma stać się wzorem obsługi ruchu turystycznego w całej Małopolsce.
- Spójny System Identyfikacji Wizualnej służący kreowaniu marki MSIT. Zastosowanie systemu certyfikacji jakościowej (od 1 do 4 gwiazdek) obejmującego m.in. ocenę zakresu usług dostępnych w punkcie informacji turystycznej oraz jakości obsługi turystów- certyfikat jest przyznawany, co roku i zapewnia funkcjonowanie wszystkich jednostek w regionie według jednolitych, wysokich standardów obsługi turysty.

Rola i zadania

MSIT obejmuje:

- Wdrożenie spójnego systemu identyfikacji wizualnej.
- Wyposażenie jednostek informacji turystycznej w sprzęt informatyczny oraz spójną aranżację ich

wnętrz: w ramach projektu zostały zintegrowane jednostki IT już istniejące na terenie Małopolski oraz stworzono nowe jednostki IT bądź poprzez adaptację istniejących punktów IT, bądź budowę nowych jednostek IT.

- Wdrożenie spójnych narzędzi informacyjnych zapewniających dostęp do aktualności o regionie: regionalnego portalu turystycznego www.visitmalopolska.pl, systemu bazodanowego, sieci całodobowych infokiosków.
- Oznakowanie turystyczne ułatwiające poruszanie się po Małopolsce (tablice informacyjne i turystyczne znaki drogowe).
- Działania edukacyjne i szkoleniowe dla pracowników punktów informacji turystycznej.
- Działania promocyjne: kampanie promocyjne oraz promocja regionu na targach turystycznych.

W ramach działań edukacyjnych powstał Manual obsługi turysty- podręcznik stworzony z myślą o wdrożeniu spójnych procedur obsługi turysty. Aby ułatwić wdrożenie Manuala Obsługi Turysty przeprowadzono cykl szkoleń, w których uczestniczyło blisko 70-ciu pracowników Informacji turystycznej. Podczas szkoleń zdobyli oni wiedzę m.in. z zakresu bezpośredniego kontaktu z turystą oraz obsługi turysty przy udziale systemu informatycznego. Oprócz szkoleń merytorycznych pracownicy punktów IT uczestniczyli w wizytach studyjnych, aby lepiej poznać zabytki i atrakcje turystyczne regionu.

Wdrożenie systemu MSIT oraz jego funkcjonowanie w strukturach administracji publicznej Województwa Małopolskiego mogą stanowić inspirację do przygotowania założeń funkcjonowania Systemu Eko-doradców.

Funkcjonowanie Systemu Eko-doradców

Wdrożenie i funkcjonowanie Systemu Eko-doradców jest procesem wielowymiarowym, dlatego prawidłowa realizacja tego przedsięwzięcia zależeć będzie w dużej mierze od skutecznej organizacji struktury podmiotów zaangażowanych w wykonywanie prac projektowych oraz przyjęcie odpowiedniego podejścia do zarządzania, nadzoru i monitorowania aktywności podejmowanych w ramach Systemu.

Podejście do zarządzania

Przedstawione poniżej podejście do zarządzania Systemem Eko-doradców uwzględnia zarówno uwarunkowania, w których funkcjonować będzie wskazane rozwiązanie systemowe, jak również podejście metodyczne i doświadczenia Deloitte gromadzone w toku projektów z obszaru kształtowania ładu organizacyjnego, zarządzania strategicznego i zarządzania ryzykiem.

Uwzględnia więc ono, zarówno fakt, że na wstępnym etapie analiz predefiniowane zostały podmioty będące uczestnikami procesów/działań związanych z funkcjonowaniem Systemu Eko-doradców, jak również potrzebę sprzężenia sposobu zdefiniowania struktury zarządczej projektu z procesem formułowania, realizacji i monitorowania strategii (cele strategiczne i ich kaskadowanie w dół struktury projektowej), a także procesem zarządzania ryzykami istotnymi z punktu widzenia realizacji przyjętej strategii.

Wypracowana na potrzeby Systemu Eko-doradców koncepcja zarządcza opiera się na trzech powiązanych ze sobą filarach.

Schemat 5: Filary struktury zarządczej



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Poniżej zaprezentowane zostały kluczowe założenia istotne dla skutecznego zaprojektowania i wdrożenia struktury zarządczej projektu wraz z procesem formułowania i realizacji strategii oraz procesem zarządzania związanymi z nim ryzykami.

Filar I: Struktura zarządcza

Prawidłowo przeprowadzony proces definiowania struktury zarządczej służy zapewnieniu odpowiedniej realizacji działań przewidzianych w ramach Systemu Eko-doradców, koordynacji, zarządzania i nadzoru nad jego funkcjonowaniem. Kluczowym jest przy tym rozdzielenie funkcji realizacyjnej od funkcji zarządczej i nadzorczej.

Rekomenduje się przypisanie Zarządowi Województwa Małopolskiego nadzoru nad Systemem Eko-doradców. Mając na uwadze rolę i odpowiedzialność UMWM za realizację projektu zintegrowanego LIFE oraz opracowanie małopolskiego programu ochrony powietrza, istotne

jest zbudowanie struktury zarządczej opartej właśnie na tej instytucji.

Dodatkowo ważną rolę wspierającą i patronującą realizacji Systemu będzie pełnić Rada programowa.

Zarząd Województwa Małopolskiego

Nadrzędnym organem kontroli, pełniącym funkcję rady nadzorczej projektu zintegrowanego LIFE oraz Systemu Eko-doradców powinien być Zarząd Województwa Małopolskiego (Zarząd WM). Zarząd pełni w strukturze Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego funkcję nadzorczą nad pracą Departamentu Środowiska UMWM, odpowiedzialnego za wdrożenie projektu zintegrowanego LIFE. Zarząd jest informowany o strategicznych działaniach realizowanych w ramach projektu i podejmuje ogólne strategiczne decyzje, co do kierunków rozwoju Systemu Eko-doradców:

Rekomendowana rola i zadania Zarządu WM

- Zawieranie listów intencyjnych z gminami oraz innych istotnych dokumentów regulujących współpracę ze stronami trzecimi
- Zatwierdzenie ogólnych strategicznych działań dotyczących Systemu
- Zatwierdzenie i opiniowanie podsumowania głównych faz projektu
- Podejmowanie decyzji strategicznych oraz przekazywanie rekomendacji w procesie zarządzania ryzykiem w przypadku materializacji kluczowych ryzyk
- Podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących finansowania Systemu Eko-doradców
- Pełnienie funkcji reprezentacyjnej Systemu na zewnątrz, ze wsparciem otrzymanym od Dyrekcji Departamentu Środowiska UMWM

Dyrekcja Departamentu Środowiska UMWM

Bezpośrednią funkcję nadzorczą i kontrolną nad Systemem Eko-doradców powinien pełnić zwierzchnik zespołu koordynującego wdrażanie projektu LIFE w UMWM. Odpowiedzialnym za realizację projektu byłby Departament Środowiska UMWM, w ramach którego został stworzony zespół projektowy. Organ nadzorujący System Eko-doradców, powinien więc składać się z osób nadzorujących pracę zespołu zarządzającego projektem, czyli Dyrektora i Zastępcy Dyrektora Departamentu Środowiska UMWM.

Rekomendowana struktura operacyjna

Członkowie Dyrekcji pełnić powinni obowiązki nadzorcze nad Systemem równocześnie z pełnieniem obowiązków nadzorczych nad Departamentem Środowiska. Każdorazowa zmiana osoby na stanowisku Dyrektora lub Zastępcy Dyrektora Departamentu będzie wiązała się ze zmianą członków organu nadzorczego Systemu.

Rekomendowana rola i zadania Dyrekcji

- Przyjęcie strategii definiującej cele Systemu Eko-doradców oraz jej aktualizacji
- Zdefiniowanie i nadzór nad wdrożeniem działań naprawczych do przyjętej strategii
- Nadzór nad zarządzaniem ryzykiem w ramach projektu
- Akceptacja i opiniowanie sprawozdań z monitoringu działań Eko-doradców oraz całości projektu
- Nadzór nad wdrażaniem działań zapobiegawczych ryzykom

Zespół projektowy UMWM – Zespół zarządzający

O powodzeniu wszelkiego rodzaju projektów decyduje w dużej mierze odpowiedni koordynator (zarządca) przedsięwzięcia. Organ koordynujący/zarządzający stanowić powinny osoby, które cechują się dużą samodzielnością, posiadają dobry kontakt z ludźmi, dysponując jednocześnie niezbędną wiedzę merytoryczną w zakresie programu ochrony powietrza. Właściwie dobrany personel, który posiada potencjał i kompetencje do zarządzania, kontroli oraz nakierowania na wspólną pracę, jest kluczowym czynnikiem sukcesu tego projektu.

Mając na uwadze powyższe, rekomendowane jest zbudowanie Zespołu zarządzającego składającego się z przynajmniej czterech osób. Budując zespół warto wykorzystać potencjał osób pracujących nad założeniami projektu „Wdrażanie Programu ochrony powietrza w województwie małopolskim. Małopolska w zdrowej atmosferze – pomoc techniczna”.

Członkowie zespołu powinni posiadać kompetencje oraz profil odpowiadający podziałowi prac na: (i) zadania

administracyjne (np. prowadzenie biura projektu), (ii) zadania merytoryczne wykonywane niejednokrotnie w „terenie”.

Poszczególne osoby realizowałyby zadania przypisane kluczowym funkcjom: Kierownik Projektu, Koordynator Centrum Kompetencji, Specjalista ds. finansowych i monitoringu, Specjalista ds. technicznych.

Rekomendowana struktura operacyjna

Sposób pracy zespołu powinien uwzględniać aspekty, które pozwolą na skuteczne koordynowanie pracy Eko-doradców, tj.:

- Możliwość pracy w terenie i przemieszczania się
- Gotowość członków zespołu i możliwość do podróży i zdalnej pracy
- Gotowość członków zespołu i możliwość do pracy w niestandardowych godzinach pracy

Z poszczególnymi elementami Systemu Eko-doradców związane są zróżnicowane wymogi w zakresie poziomu zaangażowania Zespołu zarządzającego. Mając to na względzie, skład Zespołu zarządzającego powinien być dostosowywany elastycznie do uwarunkowań związanych z poszczególnymi etapami prac projektowych (przyjęty skład osobowy może ulegać zwiększeniu lub zmniejszeniu odpowiednio do potrzeb związanych z cyklem życia projektu).

W ramach realizacji zadań, Zespół zarządzający powinien posiadać możliwość zaangażowania dodatkowych zasobów kadrowych UMWM, ewentualnie korzystania ze wsparcia wolontariuszy/stażystów lub innych podmiotów zewnętrznych.

Rekomendowana rola i zadania Zespołu zarządzającego UMWM

Mając na uwadze potrzebę zarządzania, kontroli i budowania współpracy w Systemie, Zespołowi zarządzającemu powinna zostać przypisana odpowiedzialność za trzy główne obszary działań: (i) funkcjonowanie Eko-doradcy w gminie, (ii) współpraca z instytucjami

finansującymi System Eko-doradców, (iii) koordynacja działalności Centrum Kompetencji. Dodatkowym zadaniem jest zapewnienie właściwej komunikacji w ramach Systemu oraz utrzymywanie wysokiego poziomu zaangażowania uczestników projektu w realizowane zadania.

1. Funkcjonowanie Eko-doradcy w gminie

- Uzgodnienie wspólnych zasad zatrudnienia Eko-doradców w gminach
- Wypracowanie wytycznych dla gmin w zakresie przeprowadzenia procesu naboru na stanowisko Eko-doradcy oraz udzielanie indywidualnego wsparcia w tym procesie w razie potrzeby
- Wypracowanie wytycznych operacyjnych i wsparcie gmin w zapewnieniu funkcjonowania stanowiska Eko-doradcy w trakcie całego okresu trwania projektu
- Opracowanie Strategii, zdefiniowanie celów strategicznych Systemu, poszczególnych jego elementów składowych oraz wytycznych do sporządzenia planu działań doradczych dla Eko-doradców
- Opracowanie wytycznych/poradnika dla Eko-doradcy w zakresie zaplanowania pierwszych kroków w gminie
- (Opracowanie i przekazywanie wytycznych dla urzędu w zakresie motywowania, kryteriów i mechanizmów oceny kompetencji i pracy Eko-doradcy
- Opracowanie wytycznych i narzędzi na potrzeby monitorowania i sprawozdawczości do wykorzystania przez Eko-doradców
- Nadzór nad wdrażaniem Strategii oraz nad sporządzeniem planów działań doradczych
- Monitorowanie pracy Eko-doradców w gminach oraz gromadzenie i ocena otrzymywanych sprawozdań
- Prowadzenie okresowej (np. półrocznej) oceny kompetencji i pracy Eko-doradcy na podstawie ustalonych kryteriów oceny poprzez obserwację jego działań w terenie, formalne i nieformalne spotkania oraz sprawozdania z oceny dokonywanej przez urząd
- Przygotowanie na podstawie prowadzonej oceny okresowej, rekomendacji dla urzędów dotyczących przyznania nagrody za uzyskane wyniki
- Organizacja cyklicznych spotkań statusowych z udziałem Eko-doradców

- Przeprowadzenie ewaluacji Systemu (samodzielnie lub ze wsparciem instytucji zewnętrznej)
- Opracowanie rekomendacji i propozycji działań doradczych (samodzielnie lub ze wsparciem instytucji zewnętrznej)
- Wdrożenie działań naprawczych oraz działań mitygujących ryzyka
- Kontrola wdrożenia działań naprawczych

2. Współpraca z instytucjami finansującymi System Eko-doradców

- Rozliczanie wydatków związanych z funkcjonowaniem Systemu
- Sprawozdawczość w zakresie realizacji projektu
- Przekazywanie partnerom projektu informacji pochodzących z Komisji Europejskiej
- Koordynacja kontaktów z instytucjami finansującymi System

3. Koordynacja Centrum Kompetencji

- Przygotowanie platformy elektronicznej Centrum Kompetencji przy wsparciu technicznym podwykonawcy i zarządzanie jej zasobami
- Prowadzenie telefonicznej linii wsparcia dla Eko-doradców
- Planowanie prac i oferty programowej Centrum Kompetencji. Zarządzanie harmonogramem szkoleń w ramach Centrum Kompetencji
- Aktywności ze sfery logistyki związanej z funkcjonowaniem Centrum Kompetencji
- Organizacja cyklicznych spotkań ekspertów i Eko-doradców
- Zlecanie zaplanowanych analiz, ekspertyz
- Nadzór i koordynacja partnerów i ekspertów wspierających Centrum Kompetencji

4. Koordynacja działań komunikacyjnych

- Koordynowanie i nadzór nad działaniami i narzędziami komunikacji Systemu Eko-doradców i Centrum Kompetencji
- Przygotowanie wytycznych, weryfikacja i opiniowanie planu kampanii informacyjnych opracowanych w ramach planu działań doradczych Eko-doradców
- Pełnienie funkcji pojedynczego punktu kontaktu w Systemie i pozostawanie w stałym kontakcie

z uczestnikami Systemu

- Regularne przekazywanie informacji z poziomu centralnego do gminy dotyczących tematyki ochrony powietrza, finansowania działań i instrumentów prawnych
- Komunikowanie statusu i rezultatów projektu na zewnątrz

Urząd gminy

Zdefiniowanie roli urzędu gminy w ramach struktury zarządzania projektem będzie konsekwencją umocowania stanowiska Eko-doradcy w ramach jego struktury organizacyjnej. Ze względu na współodpowiedzialność poszczególnych urzędów gminy z województwa małopolskiego za wdrażanie POP, rola w strukturze zarządczej opierać się powinna również na współodpowiedzialności za realizację projektu zintegrowanego LIFE, a tym samym nadzorowanie i dbanie o skuteczne funkcjonowanie Systemu Eko-doradców.

Działając w ramach struktury urzędu, Eko-doradca powinien być kluczowym partnerem pozostałych podmiotów tworzących strukturę zarządczą Systemu Eko-doradców. Jednocześnie jednak to urząd gminy, w tym w szczególności jego kierownictwo - burmistrz/wójt – sprawuje bieżące wsparcie oraz nadzór nad pracą wykonywaną przez Eko-doradcę (z uwagi na to istotnym jest wskazanie komórki/wydziału/osoby, która będzie pełnić na poziomie danej gminy bezpośredni nadzór nad pracą Eko-doradcy). Nazwa stanowiska Eko-doradcy powinna pomóc w jego umiejscowieniu w strukturze urzędu.

Rekomendowana struktura operacyjna

Eko-doradca pełni funkcję eksperta zatrudnionego przez urząd gminy na warunkach zdefiniowanych w wytycznych opracowanych przez Zespół zarządzający, które mogą jednak uwzględniać specyfikę danego urzędu.

Mając na uwadze potrzebę zapewnienia bezpośredniej funkcji nadzorczej nad pracą Eko-doradcy, zaleca się, aby sposób umocowanie stanowiska zakładał silne wsparcie ze strony kierownictwa gminy. Powinno ono nadać Eko-doradcy stosowne uprawnienia.

Struktura nadzoru w gminie powinna spełnić warunki konieczne do wypełnienia zadań Eko-doradcy, tj. zapewnić szczegółowe i przejrzyste opisanie zadań i oceny pracy Eko-doradcy, a także zapewnić ciągłość nadzoru w przypadku jego nieobecności. Ważna jest zarówno komunikacja wewnętrzna jak i zewnętrzna (inni pracownicy muszą być informowani o podejmowanych przez Eko-doradcę działaniach).

Rekomendowana rola i zadania urzędu gminy

- Ustalanie zadań i przygotowanie opisu stanowiska pracy Eko-doradcy
- Przeprowadzenie naboru na stanowisko Eko-doradcy
- Opiniowanie i akceptacja wstępnej wersji indywidualnego planu działań doradczych Eko-doradcy i przekazanie jej do oceny i akceptacji Zespołu zarządzającego
- Rozliczanie Eko-doradcy z wykonywanych zadań i realizacji indywidualnego planu działań doradczych
- Przeprowadzanie okresowej oceny pracy i kompetencji Eko-doradcy według wytycznych Zespołu zarządzającego i przekazywanie jej wyników do Zespołu
- Podejmowanie decyzji dyscyplinarnych oraz związanych z wynagrodzeniem Eko-doradcy
- Przyznawanie nagród w wyniku uzyskania bardzo dobrego wyniku w ocenie okresowej oraz na podstawie rekomendacji Zespołu zarządzającego
- Wdrożenie działań naprawczych przyjętych w wyniku ewaluacji działań i oceny okresowej
- Podejmowanie decyzji o dostosowaniu zadań Eko-doradcy w ramach projektu lub dotyczących zmiany osoby na stanowisku Eko-doradcy
- Rozliczanie projektu LIFE zgodnie z zasadami współbeneficjenta projektu

Rada programowa

Rada programowa powinna pełnić zarówno rolę patrona Systemu Eko-doradców, jak również rolę doradcy programowego dla podmiotów tworzących System.

Członkowie Rady powinni wyróżniać się wiedzą i zaangażowaniem w rozwój województwa, w podejmowanie działań ze sfery dbałości o jakość powietrza i jakość życia mieszkańców. Zaleca się, aby skład Rady zawierał od 5 do 8 osób. Ze względu na rolę doradczą, Rada programowa mogłaby składać się z przedstawicieli następują-

cych podmiotów:

- Marszałka lub Wicemarszałka Województwa Małopolskiego oraz przedstawiciela Sejmiku Województwa Małopolskiego
- Przedstawiciela Miasta Krakowa i kilku gmin (wyłonionych według odpowiedniego klucza, np. skala problemu jakości powietrza, uzdrowiskowy charakter gminy, lokalizacja w subregionach)
- Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Krakowie
- Małopolskiego Wojewódzkiego Inspektora Ochrony Środowiska
- Przedstawicieli środowiska naukowego i strony społecznej

Rekomendowana struktura operacyjna

Członkowie Rady programowej powinni uczestniczyć w jej pracach na zasadzie dobrowolności. Uczestnictwo w pracach Rady programowej nie powinno wiązać się ze zobowiązaniami finansowymi po stronie projektu czy UMWM.

Proponuje się, aby członkowie byli wybierani przez Zarząd Województwa Małopolskiego na podstawie propozycji potencjalnej listy członków przedstawionych przez Dyрекcję Departamentu Środowiska UMWM. Kadencja zasiadania w Radzie nie powinna być dłuższa niż okres trwania projektu. Niemniej jednak ze względu na czynniki zewnętrzne tj. zmiany regulacyjne, zmiany funkcji pełnionych przez członków Rady w podmiotach, które reprezentują, Zarząd WM powinien mieć możliwość odwołania członków Rady i powołania nowych w czasie trwania projektu.

Rekomendowana rola i zadania Rady programowej

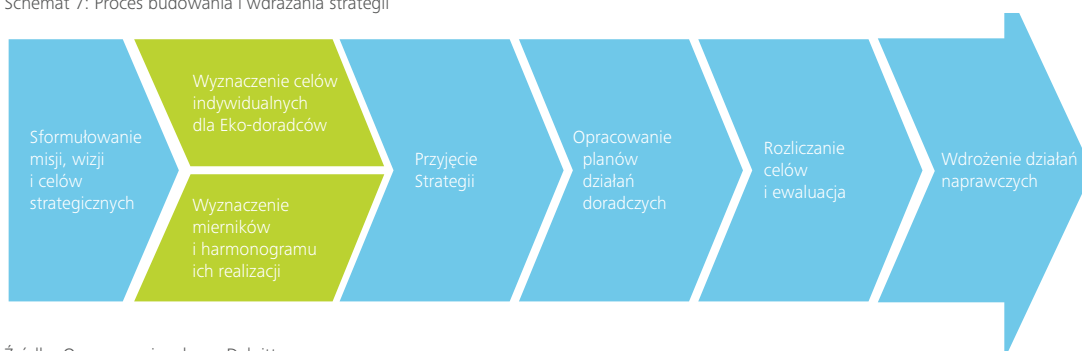
- Pełnienie roli doradcy programowego
- Przekazywanie opinii i rekomendacji dotyczących funkcjonowania Systemu Eko-doradców do Zarządu Województwa Małopolskiego oraz Dyrekcji Departamentu Środowiska UMWM, ale niewiązujących do ich przyjęcia i wdrożenia przez te organy
- Wspieranie niezbędnych działań towarzyszących realizacji projektu
- Promowanie i informowanie innych podmiotów o funkcjonowaniu Systemu

Filar II: Zarządzanie strategiczne

Przyjęcie mierzalnych celów strategicznych, ich odpowiednie skaskadowanie na poziom indywidualnych celów Eko-doradców, powinno umożliwić monitorowanie i ocenę całego projektu realizowanego poprzez ustanowienie oraz zapewnienie funkcjonowania Eko-doradców na poziomie poszczególnych gmin.

W przypadku każdego systemu, również Systemu Eko-doradców, powinno mieć miejsce zdefiniowanie celów, a następnie monitorowanie i ocena stopnia ich realizacji.

Schemat 7: Proces budowania i wdrażania strategii



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Poniżej przedstawione zostały kluczowe etapy procesu opracowania strategii (zdefiniowania celów) oraz podmioty odpowiedzialne za ich przeprowadzenie:

- Sformułowanie propozycji misji i wizji Systemu Eko-doradców (Zespół zarządzający)
- Wyznaczenie propozycji celów strategicznych, towarzyszących im mierników i terminów realizacji (Zespół zarządzający)
- Wyznaczenie propozycji celów indywidualnych, towarzyszących im mierników i terminów realizacji (Zespół zarządzający we współpracy z urzędami gmin/miast)
- Akceptacja strategii - misja, wizja, cele strategiczne,

cele indywidualne (Zarząd WM/Dyrekcja Departamentu Środowiska)

- Opracowanie indywidualnych planów działań doradczych do realizacji przez Eko-doradców (Eko-doradcy przy wsparciu Zespołu Zarządzającego i w uzgodnieniu z urzędem gminy/miasta)
- Rozliczanie wyznaczonych celów i ewaluacja (urząd gminy, Zespół zarządzający, Dyrekcja Departamentu Środowiska)
- Wdrażanie działań naprawczych (Eko-doradca, urząd gminy, Zespół zarządzający, Dyrekcja Departamentu Środowiska)

Strategia

Strategia Systemu powinna odnosić się do całego okresu trwania projektu i zawierać cele długoterminowe.

Możliwe jest wyznaczenie celów strategicznych lub/i indywidualnych rocznych, przy założeniu utrzymania minimum rocznej częstotliwości mierzenia poziomu realizacji założonych celów.

Zadania poszczególnych uczestników w ramach procesu opracowania strategii:

- Zarząd WM/Dyrekcja Departamentu Środowiska – akceptuje projekt strategii w ciągu 3 tygodni od momentu rozpoczęcia funkcjonowania Systemu, nadzoruje jej realizację, zatwierdza ewentualne aktualizacje strategii oraz dokonuje oceny jej realizacji.
- Zespół zarządzający – jest odpowiedzialny za wypracowanie projektów strategii i składających się na nią celów, wspiera Eko-doradców w procesie opracowania indywidualnych planów działań doradczych, rozlicza Eko-doradców z realizacji celów za pomocą znajdujących zastosowanie narzędzi monitoringu, komunikuje fakt przyjęcia strategii wszystkim Eko-doradcom oraz pozostałym podmiotom uczestniczącym w projekcie.
- Urząd gminy – nadzoruje realizację strategii i celów indywidualnych Eko-doradcy na poziomie gminy, raportuje na potrzeby Zespołu zarządzającego oraz rozlicza Eko-doradcę z wykonanych zadań.
- Eko-doradcy – opracowują indywidualne plany działań doradczych na okres każdego roku opierające się na zadaniach wyznaczonych przez urząd gminy oraz przyjętej strategii i wyznaczonych celach.

Plany działań doradczych

Indywidualne plany działań doradczych stanowią będą strategię działań indywidualnych Eko-doradcy w danej gminie w określonych ramach czasowych. W celu sporządzenia planu, Eko-doradca może otrzymać od Zespołu zarządzającego wytyczne w zakresie kroków, które należy podjąć przed sporządzeniem planu wraz

ze schematem/formatem, w jakim plan powinien zostać opracowany. Zanim Eko-doradca określi i zaplanuje swoje zadania, kluczowym jest, aby poznać stan wyjściowy w zakresie działań poprawy jakości powietrza podejmowanych przez gminę. W tym celu powinien przeprowadzić odpowiednią inwentaryzację i przeanalizować, w jakich obszarach i jakie działania powinien w danym okresie w gminie przeprowadzić. Powinien również poznać kluczowych interesariuszy.

Plan opracowany jest na podstawie celów strategicznych Systemu, wyników przeprowadzonej inwentaryzacji oraz zadań Eko-doradcy określonych przez gminę.

Podsumowując, sporządzone przez Eko-doradcę plany powinny zawierać:

- Odniesienie do celów strategicznych Systemu
- Wyznaczone cele indywidualne Eko-doradcy na okres czasu trwania projektu oraz na okres sporządzania planu (np. czas trwania 1 fazy projektu, czyli 2 lata)
- Analizę stanu wyjściowego i potrzeb gminy w oparciu o sporządzoną inwentaryzację
- Zaplanowane działania wraz z harmonogramem ich realizacji
- Strategię współpracy z interesariuszami określonymi w wyniku procesu mapowania
- Przewidywane działania komunikacyjne, jakie zostaną przeprowadzone w danym okresie realizacji planu.
- Przewidzianą aktualizację planu
- Wskaźniki rezultatu

Plany powinny być aktualizowane z częstotliwością, która umożliwi realne planowanie i dostosowywanie działań do zmieniających się uwarunkowań i obserwacji poczynionych przez Eko-doradcę. Czynnikiem sukcesu w procesie realizacji planów Eko-doradcy, a tym samym celów strategicznych Systemu, jest zapewnienie odpowiedniego nadzoru przez Zespół zarządzający (opisanego w rozdziale „Monitoring i nadzór”).

Jednym z najważniejszych ryzyk o charakterze projektowym jest ryzyko związane z koniecznością zwiększenia planowanych nakładów finansowych.

Wstępnie zidentyfikowane ponadto przykładowe czynniki ryzyka związane z funkcjonowaniem Systemu Eko-doradców to: (i) brak umocowania Eko-doradcy na najwyższych szczeblach struktury gminnej, (ii) znalezienie odpowiednich kompetencji Eko-doradcy oraz zapewnienie odpowiedniego poziomu elastyczności w procesie rekrutacji, (iii) brak sieci współpracy i skutecznego systemu komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, (iv) potrzeba motywowania Eko-doradcy oraz budowania jego wiedzy, (v) skuteczna ocena pracy i rozliczenie Eko-doradcy z wykonanych działań, (vi) potrzeba zapewnienia ciągłości funkcji Eko-doradcy w gminie.

Prace nad ustanowieniem i zapewnieniem funkcjonowania Systemu Eko-doradców powinny uwzględniać liczne, zmieniające się uwarunkowania (organizacyjne, systemowe, społeczne, ekonomiczne) oraz potrzeby i oczekiwania obecnych i przyszłych interesariuszy. Tym samym należy mieć na uwadze potrzebę zarządzania związanymi z tym faktem ryzykami, w tym sytuacjami, w których zidentyfikowane ryzyka się materializują.

Uwzględniając powyższe, ważnym elementem systemowego podejścia do działania Eko-doradców i całokształtu związanych z nimi rozwiązań organizacyjnych i proceduralnych, jest przyjęcie aktywnego podejścia do zarządzania ryzykiem w ramach projektu. Powinno ono uwzględniać zarówno identyfikowanie czynników ryzyka i wskazywanie ryzyk, na które narażony jest System/projekt, jak również dokonywanie ich oceny, przyjmowanie dedykowanego podejścia do zarządzania ryzykiem, monitorowanie i raportowanie w tym zakresie.

Czynniki ryzyka

Przykładowymi czynnikami ryzyka związanymi z ustanowieniem i funkcjonowaniem Systemu Eko-doradców i realizacją projektu, mogą być:

- Sposób umocowania Eko-doradcy w strukturze urzędu gminy/miasta.
- Brak chęci współpracy jednostek organizacyjnych urzędu gminy/miasta odpowiedzialnych za wybrane zagadnienia istotne w kontekście działań podejmowanych w ramach Systemu z Eko-doradcą, skutkujący

odizolowaniem Eko-doradcy.

- Wybór kompetencji Eko-doradcy oraz poziom elastyczności przyjęty w ramach procesu rekrutacji.
- Sposób działania sieci współpracy i komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi.
- Nieskuteczne motywowanie Eko-doradcy, w tym w postaci budowania jego wiedzy specjalistycznej.
- Nieprzemyślane zdefiniowanie celów Systemu na poziomie strategicznym i indywidualnym.
- Sposób przeprowadzenia oceny i rozliczenia działań wykonanych przez Eko-doradcę.
- Brak ciągłości funkcji Eko-doradcy na poziomie gminy.
- Brak zainteresowania i wiedzy na temat działań podejmowanych przez Eko-doradców po stronie urzędów gminy.
- Brak zainteresowania i wiedzy na temat działań podejmowanych przez Eko-doradców wśród mieszkańców i innych podmiotów, które powinny stanowić grupę beneficjentów oferowanego przez nich wsparcia.

Przykładowe ryzyka

Mając na uwadze zdefiniowane powyżej czynniki ryzyka, wskazać można na następujące, przykładowe ryzyka związane z ustanowieniem i funkcjonowaniem Systemu Eko-doradców istotne w kontekście konieczności zapewnienia realizacji celów strategii Systemu:

- Ryzyko 1: Ryzyko niezrealizowania celów i nieodpowiedniego wykonywania zadań przypisanych do Eko-doradcy na skutek jego nieodpowiedniego

umocowania w strukturze urzędu i braku efektywnej współpracy z innymi jednostkami urzędu.

- Ryzyko 2: Ryzyko niezrealizowania celów i nieodpowiedniego wykonywania zadań przypisanych do Eko-doradcy na skutek powierzenia tej funkcji nieodpowiedniej osobie / osobie o nieodpowiednich kompetencjach.
- Ryzyko 3: Ryzyko niezrealizowania celów postawionych przed Eko-doradcą z uwagi na ich nieosiągalność.
- Ryzyko 4: Ryzyko niezrealizowania celów postawionych przed Eko-doradcą na skutek braku po jego stronie motywacji do podejmowania powierzonych mu zadań.
- Ryzyko 5: Ryzyko nieosiągnięcia celów przypisanych do Eko-doradcy z uwagi na nieskuteczną formułę współpracy i komunikacji z interesariuszami.
- Ryzyko 6: Ryzyko nieosiągnięcia celów przypisanych do Eko-doradcy z uwagi na jego rezygnację z pełnienia funkcji lub brak zdolności do pracy (np. choroba).

Identyfikacja i ocena ryzyka

Identyfikacja i ocena ryzyka daje szansę na poznanie i zrozumienie ryzyk, które mogą wystąpić i wpłynąć na osiągnięcie celów Systemu. Dostarcza ponadto informacji na temat adekwatności znajdujących zastosowanie kontroli wewnętrznych.

Przez identyfikację ryzyka należy rozumieć proces znajdowania, rozpoznawania oraz rejestrowania ryzyka. Ocena ryzyka polega na określeniu skutku i prawdopodobieństwa dla zarejestrowanych ryzyk, biorąc pod uwagę obecność (lub nie) oraz efektywność wszystkich ustanowionych rozwiązań organizacyjnych i proceduralnych.

Skutek rozumiany jest, jako konsekwencje wynikające ze zmaterializowania się ryzyka. Prawdopodobieństwo definiowane jest, jako częstotliwość wystąpienia danego zjawiska w określonym horyzoncie czasowym (odpowiada na pytanie, jak często i w jakim horyzoncie czasowym można spodziewać się materializacji danego ryzyka).

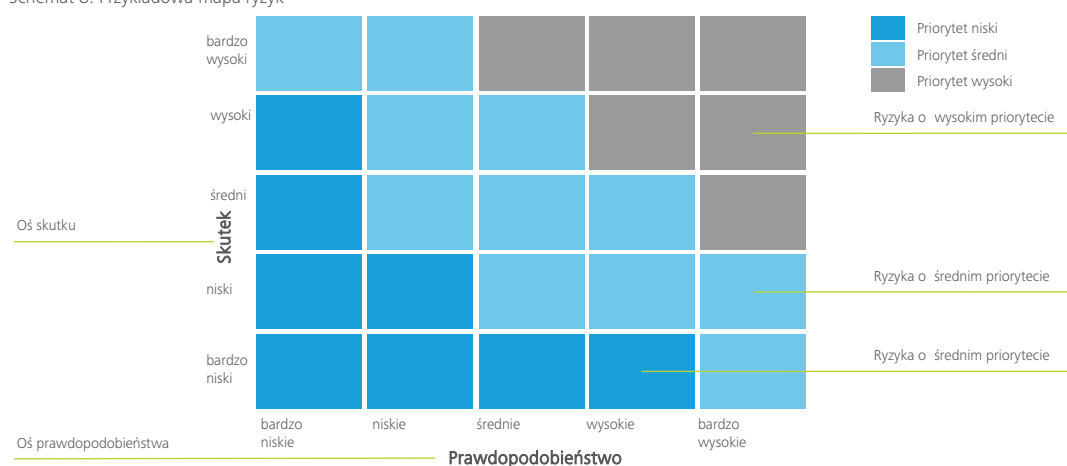
Zaleca się, aby zarówno skutek, jak i prawdopodobieństwo oceniać z wykorzystaniem 5-stopniowej skali, zgodnie z zasadami punktacji określonymi w macierzy oceny ryzyk, która powinna uwzględniać specyfikę Systemu i uwarunkowań, w których działają partnerzy projektu.

Ocena ryzyka skoncentrowana powinna być na ocenie ich skutków, a dopiero w następnej kolejności na ocenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia. W przypadku, gdy materializacja danego ryzyka może rodzić skutki o różnych wielkościach, które mogą wystąpić z różnym prawdopodobieństwem, w pierwszej kolejności powinien być oceniany skutek (najwyższy możliwy skutek przy uwzględnieniu rozwiązań ograniczających konsekwencje materializacji danego ryzyka), a następnie prawdopodobieństwo zmaterializowania się ryzyka o tak ocenionym skutku.

Ocena ryzyka powinna być skoncentrowana również na spojrzeniu w przyszłość, a nie jedynie na doświadczeniach z danym ryzykiem w przeszłości. Przypadki wystąpienia lub braku wystąpienia danych zdarzeń w przeszłości powinny być brane pod uwagę, jako pewien wyznacznik i element analizy danego ryzyka, jednak nie powinny być brane pod uwagę bezkrytycznie, jako wyznacznik oceny zagrożeń w przyszłości. (Ma to znaczenie zwłaszcza przy ocenie ryzyk o skutkach katastrofalnych, które dotąd nie wystąpiły. Fakt ich niewystąpienia w przeszłości nie powinien być podstawą wnioskowania o braku możliwości ich wystąpienia w przyszłości.)

Wyniki procesu oceny ryzyka powinny zostać odnotowane w formie dedykowanego rejestru ryzyka. Dodatkowo dla celów prezentacyjnych można rozważyć sporządzenie mapy ryzyk, która w sposób graficzny przedstawiać będzie zidentyfikowane i ocenione ryzyka. Przykład formatu mapy ryzyk zamieszczony został poniżej.

Schemat 8: Przykładowa mapa ryzyk



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Możliwe strategie i podejścia do zarządzania ryzykiem

W odniesieniu do wszystkich ryzyk, które zostaną zidentyfikowane i poddane ocenie powinno się zdefiniować zarówno strategię, jak i szczegółowe podejście do zarządzania ryzykiem.

W przypadku danego ryzyka możliwe jest dokonanie wyboru pomiędzy następującymi, typowymi strategiami zarządzania ryzykiem:

Akceptacja - świadome niepodjęcie dodatkowych działań, przyjęcie ryzyka takim, jakie jest (przykład: plany zastępstw, bieżące działania związane z zarządzaniem ryzykiem).

Ograniczenie - podjęcie działań służących zminimalizowaniu możliwości wystąpienia danego zdarzenia (przykład: wdrożenie planu reakcji ograniczającego wpływ ewentualnego przypadku materializacji ryzyka).

Transfer - podjęcie działań służących przeniesieniu ryzyka na podmiot zewnętrzny (przykład: ubezpieczenie,

outsourcing).

Unikanie - podjęcie działań mających na celu zniwelowanie ryzyka (przykład: zaniechanie realizacji działania czy wykonywania określonych czynności, z którymi związane jest określone ryzyko).

Określając szczegółowe podejście do zarządzania ryzykiem uwzględnia się:

- Specyfikę danego ryzyka
- Ocenę jego skutku i prawdopodobieństwa
- Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne
- Funkcjonujące rozwiązania organizacyjne, proceduralne, faktyczne

Monitorowanie i raportowanie poziomu ryzyka

Dla każdego ryzyka, osoba/podmiot, który zostanie wskazany, jako właściciel ryzyka definiuje Kluczowe Wskaźniki Ryzyka (KRI). KRI dostarczają informacji o ryzyku, służą jako sygnał ostrzegawczy w procesie planowania działań, wdrażania rozwiązań służących zapewnieniu prawidłowego/efektywnego

funkcjonowania Systemu, którego elementem jest zarządzanie ryzykiem z nim związanych. Każdorazowo zdefiniowanie KRI powinno zostać poprzedzone analizą czynników mających wpływ na ocenę ryzyka. KRI mogą odnosić się do skutku ryzyka bądź do prawdopodobieństwa jego materializacji. Mogą mieć charakter ilościowy lub jakościowy, a także „śledzący” bądź „wyprzedzający”.

Definiując KRI należy mieć na uwadze dostępność danych oraz zasoby niezbędne dla potrzeb związanych z ich obliczaniem, monitorowaniem i raportowaniem ich poziomu.

Zadania uczestników procesu

Zadania związane z monitorowaniem i oceną ryzyka zostały przedstawione w sposób ogólny w ramach opisu zadań przypisanych poszczególnym podmiotom tworzącym strukturę zarządczą Systemu Eko-doradców. Bardziej szczegółowy opis proponowanego sposobu podziału istotnych zadań związanych z procesem zarządzania ryzykiem w ramach Systemu Eko-doradców znajduje się poniżej.

Zadania Zarządu WM/Dyrekcji Departamentu Środowiska UMWM

- Akceptacja kryteriów oceny ryzyk wykorzystywanych w procesie oceny ryzyka.
- Akceptacja aktualizacji mapy/rejestru ryzyka oraz listy ryzyk, które uznane zostaną za kluczowe.
- Akceptacja strategii i podejścia do zarządzania ryzykiem w przypadku ryzyk kluczowych.
- Akceptacja KRI w odniesieniu do ryzyk kluczowych. Przyjmowanie do wiadomości informacji na temat sytuacji, w których wartości KRI dla ryzyk kluczowych osiągają poziom krytyczny.
- Zarządzanie ryzykiem w zakresie przypisanym do tych podmiotów w ramach przyjętego podejścia do zarządzania poszczególnymi, zidentyfikowanymi ryzykami.
- Akceptacja rocznego sprawozdania dotyczącego odpowiednio realizacji funkcji zarządzania ryzykiem

oraz zarządzania ryzykami, które zostaną uznane za kluczowe.

Zadania Zespołu zarządzającego i urzędów gmin

- Formułowanie propozycji kryteriów oceny ryzyka.
- Okresowe przeprowadzanie procesu identyfikacji i oceny ryzyka, w tym formułowanie propozycji rejestru/mapy ryzyka, a także listy ryzyk kluczowych.
- Formułowanie propozycji strategii i podejścia do zarządzania zidentyfikowanymi i ocenionymi ryzykami.
- Formułowanie propozycji KRI w odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk.
- Zarządzanie ryzykiem w zakresie przypisanym do tych podmiotów w ramach przyjętego podejścia do zarządzania poszczególnymi, zidentyfikowanymi ryzykami
- Monitorowanie poziomu KRI w przypadku zidentyfikowanych ryzyk.
- Sporządzanie rocznego sprawozdania dotyczącego odpowiednio realizacji funkcji zarządzania ryzykiem oraz zarządzania ryzykami.

Zadania Eko-doradcy

- Zarządzanie ryzykiem w zakresie przypisanym do Eko-doradcy w ramach przyjętego podejścia do zarządzania poszczególnymi, zidentyfikowanymi ryzykami.
- Przekazywanie Zespołowi zarządzającemu i urzędowi gminy informacji na temat ewentualnych odnotowanych przypadków materializacji ryzyka (jeśli dotyczy) oraz wartościach KRI, których monitorowanie zostało mu powierzone.

Przykładowy opis sposobu zdefiniowania podejścia do zarządzania ryzykiem

Mając na uwadze przedstawione powyżej podejście metodyczne oraz zaproponowaną strukturę zarządczą, możliwe jest zdefiniowanie następujących, przykładowych działań podejmowanych na różnych poziomach struktury zarządzania służących składających się na podejście do zarządzania ryzykiem.

Tabela 1: Przykładowe działania podejmowane w ramach zarządzania ryzykiem

Ryzyko	Zarząd WM/Dyrekcja Departamentu Środowiska (UMWM)	Zespół zarządzający i urzędy gmin	Eko-doradca
Ryzyko 1	Przyjmowanie wytycznych dotyczących sposobu umocowania Eko-doradcy i przekazanie ich do urzędów gmin. Formułowanie obligatoryjnych ocen dotyczących zaproponowanego przez urząd gminy sposobu umocowania Eko-doradcy.	Przekazywanie informacji o sposobie umocowania Eko-doradcy i przyjętych zasadach współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi urzędu (urząd gminy). Opiniowanie informacji przekazywanych przez urzędy gmin oraz raportów Eko-doradców i przekazywanie opinii do Dyrekcji Departamentu Środowiska (zespół zarządzający).	Obligatoryjne uwzględnianie w raportach okresowych (nie rzadziej niż raz na 3 miesiące) informacji na temat skuteczności współpracy z jednostkami organizacyjnymi urzędu/odnotowywanych problemów.
Ryzyko 2	Formułowanie wytycznych w zakresie kompetencji, którymi powinien dysponować Eko-doradca i przekazanie ich do urzędów gmin. Formułowanie obligatoryjnych ocen dotyczących kandydatów do pełnienia roli Eko-doradcy, których zatrudnienie rozważa urząd gminy (akceptowanie zakresu szkoleń skierowanych do danego eko-doradcy celem uzupełnienia jego kompetencji). Przyjmowanie do wiadomości informacji na temat statusu procesu uzupełniania kompetencji przez Eko-doradców i formułowanie ewentualnych rekomendacji skierowanych na przyspieszenie / uzupełnienie tego procesu.	Przekazywanie informacji o kandydacie do pełnienia roli Eko-doradcy, w tym kompetencjach, którymi dysponuje (urząd gminy). Opiniowanie informacji przekazywanych przez urzędy gmin, dotyczących kandydatów do roli Eko-doradcy i przekazywanie ww. opinii do Dyrekcji Departamentu Środowiska (zespół zarządzający). Monitorowanie postępów w zakresie uzupełniania kompetencji przez Eko-doradców i przekazywanie dokonanych ustaleń do UMWM (zespół zarządzający)	W przypadku braków w zakresie wymaganego poziomu kompetencji, Eko-doradca zobowiązany jest je uzupełnić w terminie 6 miesięcy od momentu rozpoczęcia pełnienia ww. funkcji i poinformować o tym fakcie urząd gminy oraz zespół zarządzający.

Ryzyko	Zarząd WM/Dyrekcja Departamentu Środowiska (UMWM)	Zespół zarządzający i urzędy gmin	Eko-doradca
Ryzyko 3	Przyjęcie celów strategicznych wraz z propozycją przełożenia ich na cele operacyjne na poziomie poszczególnych urzędów gmin/Eko-doradców oraz ich skonsultowanie z urzędami gmin. Sformułowanie wytycznych i przekazanie urzędowi gmin oraz Eko-doradcom wytycznych w zakresie podejścia do definiowania celów, w tym w zakresie ich minimalnych i maksymalnych poziomów, podejścia do ich realizacji oraz sposobu postępowania w przypadku odnotowania problemów z ich realizacją. Formułowanie ocen dotyczących informacji na temat celów i strategii ich osiągnięcia przyjętych przez poszczególnych Eko-doradców. Przyjmowanie do wiadomości informacji na temat statusu w zakresie realizacji założonych celów operacyjnych na poziomie urzędu gminy oraz akceptowanie propozycji ewentualnych działań zaradczych.	Obligatoryjny udział w konsultacjach dotyczących poziomu celów operacyjnych, które miałyby zostać zdefiniowane w odniesieniu do gminy / Eko-doradcy działającego w danej gminie (urzędy gmin). Przyjmowanie celów operacyjnych na poziomie gminy (urzędy gmin). Opracowanie propozycji celów strategicznych i propozycji przełożenia ich na cele operacyjne na poziomie poszczególnych urzędów gminy/Eko-doradców (zespół zarządzający).	Formułowanie propozycji celów operacyjnych na poziomie gminy, w ramach której działa Eko-doradca (w oparciu o wskazania/wytyczne przekazane przez UMWM), wraz z planem działań ze sfery współpracy i komunikacji z interesariuszami. Obligatoryjne uwzględnianie w raportach okresowych (nie rzadziej niż raz na 3 miesiące) informacji na temat poziomu realizacji założonych celów operacyjnych (odnotowanych i/lub przewidywanych problemów związanych z ich osiągnięciem, a także propozycji działań zaradczych).
Ryzyko 4	Formułowanie ewentualnych rekomendacji skierowanych do urzędów gminy lub samodzielne inicjowanie określonych działań dotyczących sfery motywowania Eko-doradców.	Monitorowanie postępów w zakresie realizacji założonych celów operacyjnych i przekazywanie dokonanych ustaleń, wraz z propozycjami działań zaradczych, do UMWM (zespół zarządzający). Przeprowadzanie okresowych (nie rzadziej niż raz na 6 miesięcy) rozmów z udziałem poszczególnych Eko-doradców, ukierunkowanych na identyfikowanie czynników demotywujących (nie ujmowanych w standardowych raportach), a także formułowanie propozycji działań zaradczych kierowanych do Eko-doradców i/lub urzędów gmin (zespół zarządzający). Formułowanie ogólnych wniosków oraz propozycji działań zaradczych dotyczących sfery motywowania Eko-doradców do realizacji powierzonych im zadań i przekazywanie ich do UMWM (zespół zarządzający).	Obligatoryjne uwzględnianie w raportach okresowych (nie rzadziej niż raz na 3 miesiące) informacji na temat poziomu realizacji założonych celów operacyjnych (odnotowanych i/lub przewidywanych problemów związanych z ich osiągnięciem, a także propozycji działań zaradczych).

Ryzyko	Zarząd WM/Dyrekcja Departamentu Środowiska (UMWM)	Zespół zarządzający i urzędy gmin	Eko-doradca
Ryzyko 5	Przyjmowanie wytycznych dla Eko-doradców w zakresie współpracy/komunikacji z interesariuszami (zespół zarządzający). Przyjmowanie do wiadomości informacji na temat statusu w zakresie realizacji założonych celów operacyjnych na poziomie urzędu gminy oraz akceptowanie propozycji ewentualnych działań zaradczych.	Formułowanie propozycji wytycznych dla Eko-doradców w zakresie współpracy/komunikacji z interesariuszami (zespół zarządzający). Inicjowanie i koordynowanie kampanii informacyjnych organizowanych na poziomie województwa oraz wspieranie lokalnych kampanii, skierowanych na dotarcie do kluczowych interesariuszy programu (zespół zarządzający). Koordynowanie wykorzystania ekspertów Centrum Kompetencji w działania podejmowane na poziomie gmin skierowane na prowadzenie konsultacji z udziałem interesariuszy (zespół zarządzający). Udział w wybranych wydarzeniach z obszaru komunikacji/współpracy podejmowanych przez Eko-doradców w charakterze obserwatora i formułowanie indywidualnych lub ogólnych wniosków/propozycji działań zaradczych, w przypadku stwierdzenia braków/uchybień (zespół zarządzający/urzędy gmin). Opiniowanie raportów formułowanych przez Eko-doradców, przygotowywanie wniosków/rekomendacji (zespół zarządzający).	Podejmowanie, zgodnie z przyjętym planem i zdefiniowanymi w jego obrębie wskaźnikami, działań ze sfery współpracy i komunikacji z interesariuszami. Obligatoryjne uwzględnianie w raportach okresowych (nie rzadziej niż raz na 3 miesiące) informacji na temat realizowanych działań ze sfery współpracy i komunikacji oraz stopnia osiągnięcia przyjętych wcześniej wskaźników.
Ryzyko 6	Przyjmowanie do wiadomości informacji statusowej w zakresie, w jakim dotyczy ona zagadnienia skali rezygnacji z pełnienia funkcji / braku zdolności do pracy na skutek choroby po stronie Eko-doradców.	Przyjęcie minimum 3-miesięcznego okresu wypowiedzenia umowy przez Eko-doradców (urząd gminy). Przygotowanie i uzgodnienie planu zastępstw, a także stworzenie i okresowe (nie rzadziej niż raz na 6 miesięcy) aktualizowanie zestawienia potencjalnych kandydatów do pełnienia roli Eko-doradcy (zespół zarządzający/urzędy gmin). Przeprowadzanie okresowych (nie rzadziej niż raz na 6 miesięcy) rozmów z udziałem poszczególnych Eko-doradców, ukierunkowanych na identyfikowanie czynników, które mogłyby stać się przyczyną ich potencjalnej rezygnacji / niedyspozycji (nie ujmowanych w standardowych raportach), a także formułowanie propozycji działań zaradczych kierowanych do Eko-doradców i/lub urzędów gmin (zespół zarządzający). Przygotowywanie (nie rzadziej niż raz na 6 miesięcy), w ramach okresowego raportowania, informacji statusowej na rzecz UMWM celem wskazania skali odnotowywanych / potencjalnych problemów w kontekście rezygnacji/chorób w gronie Eko-doradców (zespół zarządzający).	

Elementy funkcjonalne Systemu Eko-doradców

Za kluczowe z punktu widzenia działania Systemu Eko-doradców uznać należy zdefiniowanie merytorycznych aspektów ich działania, a więc ich profilu i roli, a także zasad współpracy i aspektów technicznych (zasad rekrutacji, monitoringu i oceny ich pracy).

Poniżej opisane zostały elementy funkcjonalne Systemu Eko-doradców, przedstawiające najistotniejsze założenia i wytyczne oraz rekomendacje do zastosowania przy wypracowywaniu zasad i strategii Systemu przez Zespół zarządzający UMWM.

Profil Eko-doradcy

Pozostawienie elastyczności i dowolności w procesie dokonania wyboru odpowiedniego kandydata i przeprowadzenia naborów w gminach.

Opracowanie przez Zespół zarządzający UMWM spójnych dla wszystkich gmin wytycznych w zakresie: minimalnych wymagań, wymaganej wiedzy, zakresu obowiązków, warunków zatrudnienia, procedury naboru, testu kwalifikacyjnego, daty funkcji przeprowadzenia naboru.

Prawidłowo dobrany profil Eko-doradcy jest czynnikiem kluczowym z punktu widzenia zapewnienia skutecznej realizacji celów Systemu, a tym samym zagwarantowania skuteczności działań podejmowanych na poziomie gminy. Profil Eko-doradcy powinien łączyć wiele kompetencji i doświadczeń na różnym poziomie zaawansowania i w różnych konfiguracjach. Stanowisko Eko-doradcy wymaga bowiem zarówno kompetencji technicznych, jak i miękkich. Mając na uwadze zadania i cele postawione przed Eko-doradcą, zaleca się, aby profil kandydata uwzględniał następujące kwalifikacje:

Kwalifikacje specjalistyczne – region, tematyka, technologie, rynek

- Kompetencje techniczne z zakresu ochrony środowiska, tj. znajomość istotnych aspektów dotyczących tematyki ochrony powietrza
- Kompetencje techniczne w zakresie źródeł ciepła, wytwarzania energii i ciepła

Wiedza i doświadczenie

- Wiedza na temat ogólnej sytuacji środowiskowej i stanu jakości powietrza w Polsce
- Doświadczenie w zakresie zarządzania projektami i rozliczania projektów, w tym finansowanych ze środków UE

Predyspozycje

- Umiejętności miękkie, istotne w procesie pozyskiwania przychylności otoczenia tj. umiejętność komunikacji, dialogu, budowania wzajemnych relacji
- Umiejętność prowadzenia negocjacji
- Swobodne prowadzenie korespondencji, rozmów telefonicznych oraz spotkań z interesariuszami/klientami
- Kreatywność, aktywność oraz wychodzenie z inicjatywą
- Umiejętności syntetycznego i strategicznego myślenia i działania, kojarzenia faktów, budowania wizji
- Zdolności analitycznego myślenia, szybkiego uczenia się
- Umiejętności planowania, zarządzania pracą oraz czasem
- Umiejętności podejmowania decyzji

Wąskie zdefiniowanie profilu (skoncentrowanie się na wybranych kompetencjach) może okazać się korzystne dla niektórych gmin, dla innych natomiast może wiązać się ze znacznym poziomem ryzyka. Elastyczność, przy zachowaniu pewnego zestawu kryteriów minimalnych, na etapie dokonywania doboru odpowiedniego kandydata będzie więc czynnikiem decydującym o sukcesie procesu rekrutacji, a w dalszej kolejności o powodzeniu Eko-doradcy w realizacji jego zadań.

Poniżej przedstawiono schemat poglądowy wskazujący na istotne wymogi, które powinny być brane pod uwagę na etapie definiowania profilu Eko-doradcy.

Schemat 9: Przykładowy zbiór kompetencji wymaganych u Eko-doradcy



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Jednocześnie zaleca się przyjęcie założenia, że ewentualne luki kompetencyjne w profilu osoby wybranej do realizacji zadań Eko-doradców, będą mogły zostać uzupełnione w czasie trwania projektu.

W ramach przyjętej formuły Centrum Kompetencji, Eko-doradcy mieliby zostać wyposażeni w odpowiednie kompetencje poprzez pakiet szkoleń / program studiów dotyczących wszystkich zagadnień związanych z projektowaniem i realizacją strategii poprawy jakości powietrza, ograniczaniem niskiej emisji, planami gospodarki niskoemisyjnej, poprawą efektywności energetycznej i zastosowaniem OZE.

W ramach Centrum Kompetencji Eko-doradca otrzyma:

- Kilkuniodniowy pakiet szkoleń zapewniający podstawowy zakres wymaganej wiedzy i umiejętności oraz wsparcie szkoleniowe w zakresie specyficznych kompetencji związanych ze szczególnymi potrzebami gminy lub jej interesariuszy oraz pojawiających się nowych tematów i wymagań.
- Możliwość współpracy z ekspertami oraz nawiązania kontaktów i współpracy pomiędzy Eko-doradcami.
- Powstający na bieżąco podręcznik dobrych praktyk służących poprawie jakości powietrza.
- Pakiet narzędzi służących przeprowadzeniu inwentaryzacji i kalkulacji poziomów zanieczyszczeń.

- Profesjonalną poradę udzielaną przez specjalistów w zakresie technicznych elementów programu ochrony powietrza.

Rekomendacje

- UMWM wypracuje ujednolicone wymagania obowiązkowe oraz zestaw wymagań rekomendowanych, którymi powinny się posługiwać władze gmin przy zatrudnianiu pracowników na stanowisko Eko-doradcy. Zostaną one przekazane gminom w formie wytycznych do wykorzystania w trakcie przeprowadzenia naboru.
- Minimalne wymagania w stosunku do kandydata na stanowisko Eko-doradcy powinny uwzględniać: (i) wyższe wykształcenie, (ii) podstawowy poziom wiedzy pozwalający na wypełnianie zakresu obowiązków Eko-doradcy.
- Dodatkowo zaleca się umieszczenie w zestawienie

wymagań następujących kryteriów: (ii) wykształcenie techniczne/inżynierskie/ekonomiczne kierunkowe (najlepiej w zakresie ochrony środowiska), (iii) doświadczenie zawodowe (biznesowe / pozarządowe / organizacyjne / studenckie), (iv) kompetencje miękkie: komunikatywność, otwartość, proaktywność, (v) umiejętności analityczne, strategiczne, organizacyjne.

- Nie zaleca się przyjmowania, jako obowiązkowego wymogu znajomości języka obcego.
- Możliwe jest odstąpienie od części zalecanych wymagań oraz elastyczna formuła doboru kandydata, z uwzględnieniem specyfiki danej gminy.
- Próg wymaganej przez kandydata wiedzy może zostać przyjęty w ramach testu wykorzystywanego w trakcie procesu rekrutacyjnego lub testów stosowanych w trakcie szkoleń skierowanych do Eko-doradców przez Centrum Kompetencji.

Rekrutacja

Ustalenie wspólnych, przejrzystych i ujednoliconych zasad naboru dla wszystkich gmin, jeśli chodzi o stosowane kryteria, zakres obowiązków Eko-doradcy oraz minimalny poziom wykształcenia kandydata.

Elastyczność w zakresie przeprowadzenia procedury naboru - pozostawienie decyzji, co do formy i przebiegu naboru burmistrzowi/wójtowi. Ewentualne opracowanie wspólnego schematu naboru (testu kompetencyjnego, pytań i kryteriów oceny i rozmowy kwalifikacyjnej).

Wynagrodzenie dostosowane do wewnętrznego regulaminu urzędu i zasad wynagradzania, w wysokości odpowiadającej wykształceniu i doświadczeniu kandydata wraz z możliwością przyznawania nagród.

Położenie nacisku na rozliczanie i kontrolę efektywności pracy Eko-doradcy w ramach systemu monitoringu i oceny w zamian za narzucanie sztywnych wymogów dotyczących naboru i profilu kandydata.

System Eko-doradców opiera się na ekspertach/doradcach zatrudnionych przez urzędy gmin na warunkach obowiązujących w danej jednostce samorządu terytorialnego.

Sposób zdefiniowania stanowiska powinien być dostosowany do istniejących struktur organizacyjnych i wielkości gminy. Mając na uwadze potrzebę zapewnienia skuteczności działania Eko-doradców szczególnie istotne jest usytuowanie stanowiska Eko-doradcy w strukturze urzędu gminy. Możliwe jest stworzenie samodzielnego stanowiska lub umieszczenie stanowiska Eko-doradcy w ramach komórki organizacyjnej, do której przypisane są zadania o podobnym charakterze, na samodzielnym stanowisku pracy, zgodnie z regulaminem wewnętrznym danej gminy.

Kroki uwzględniane w procesie składającym się na przygotowanie i przeprowadzenie naboru

- Stworzenie regulaminu i procedury naboru zawierających opis kryteriów i wymagań w stosunku do kandydata.
- Wybór komisji rekrutacyjnej składającej się z reprezentanta jednego z organów zarządzających lub Rady programowej.
- Zastosowanie różnych kanałów rozpowszechniania informacji o naborze w tym innych niż BIP np. ogłoszenia w prasie, Internecie, agencji rekrutacyjnej (na poziomie regionalnym lub krajowym).
- Ustalenie zasad, możliwych odstępstw od regulaminu i przyjętych wymagań oraz przeciwdziałanie ryzyku związanemu ze zbyt dużą elastycznością w procesie wyboru kandydatów.

- Ustalenie warunków zatrudnienia i wynagrodzenia wraz ze wzrostem minimalnego wynagrodzenia w czasie trwania projektu.
- Formalne usytuowanie stanowiska w gminie.

Rekomendacje

- Kryteria naboru powinny obejmować m.in. wykształcenie, doświadczenie, posiadaną wiedzę lub umiejętności dodatkowe potencjalnych kandydatów z uwzględnieniem zakresu zadań na stanowisku Eko-doradcy oraz być dostosowane do realnej sytuacji na rynku pracy.
- Rekomendowanym rozwiązaniem jest zatrudnienie Eko-doradcy na umowę o pracę oraz ulokowanie stanowiska na poziomie zapewniającym zachowanie ciągłości i budowanie potencjału Eko-doradcy w perspektywie czasowej wykraczającej poza horyzont projektu.
- Wynagrodzenie Eko-doradcy powinno być dostosowane do wewnętrznego regulaminu i zasad obowiązujących w gminie dla danego stanowiska pracy oraz powinno uwzględniać doświadczenie pracownika zatrudnionego na stanowisku Eko-doradcy.
- Rekomendowane jest wykorzystanie funkcjonującego w gminie systemu nagród finansowych do motywowania i nagradzania osiągnięć Eko-doradcy w uwzględnieniu zasad opracowanych przez Zespół zarządzający.

Rola i zadania

Rola i zadania określone są w strategii Systemu Eko-doradców opracowywanej przez Zespół zarządzający UMWM. Jednocześnie jednak mogą one zostać dostosowane do specyficznych potrzeb, charakterystyki gminy i struktury danego urzędu gminnego.

Schemat 10: Założenia w zakresie funkcji jaką pełni w gminie Eko-doradca



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Zakres obowiązków

Zadania Eko-doradców będą związane ze wzmocnieniem realizacji w gminach zadań służących wdrażaniu Programu ochrony powietrza poprzez ograniczenie emisji zanieczyszczeń powietrza, zwłaszcza pochodzących ze źródeł indywidualnych.

Realizacja tych zadań będzie się odbywała m. in. poprzez:

- Aktualizację i integrację gminnych strategii służących poprawie jakości powietrza zawartych w Planie gospodarki niskoemisyjnej, Programie ograniczania niskiej emisji oraz założeniach do planu zaopatrzenia w ciepło, paliwa gazowe i energię elektryczną.
- Nadzór nad wdrażaniem przyjętej w gminie strategii

gospodarki niskoemisyjnej poprzez inicjowanie działań i inwestycji służących ograniczeniu emisji zanieczyszczeń powietrza oraz gazów cieplarnianych.

- Pozyskiwanie zewnętrznego wsparcia finansowego dla gminy na realizację zidentyfikowanych potrzeb w zakresie inwestycji i działań ograniczających emisję zanieczyszczeń, podnoszących efektywność energetyczną i budujących świadomość społeczną w tym zakresie.
- Pozyskiwanie zewnętrznego wsparcia finansowego na realizację programów pomocowych dla mieszkańców służących ograniczaniu emisji zanieczyszczeń, pomoc dla mieszkańców w skorzystaniu z tych programów, w tym pomoc w prawidłowym wypełnieniu wniosku o dotację.

- Udzielanie porad mieszkańcom w zakresie wymiany źródła centralnego ogrzewania i ciepłej wody użytkowej (optymalizacja doboru rodzaju i mocy źródła ciepła) oraz modernizacji energetycznej budynku (z możliwością wykorzystania badania kamerą termowizyjną).
- Prowadzenie edukacji mieszkańców w zakresie oszczędności zużycia energii oraz ekologicznych i zdrowotnych korzyści z wymiany źródeł ciepła.

Wypożyczenie Eko-doradcy

W celu realizacji zadań Eko-doradcy powinni zostać wyposażeni w niezbędny do pracy biurowej sprzęt komputerowy – laptopy umożliwiające pracę w terenie wraz ze stacjami dokującymi z monitorem i osprzętem (klawiatura, myszka, itp.).

Możliwe jest również wyposażenie Eko-doradców w telefony komórkowe z funkcją GPS. Zapewnią one możliwość bezpośredniej komunikacji z centrum koordynacyjnym, możliwość utrzymania kontaktu i wymiany doświadczeń między Eko-doradcami oraz mogą służyć pomocą w prowadzeniu inwentaryzacji źródeł emisji i lokalizacji miejsc udzielanych porad dla mieszkańców. Ważne jest opracowanie przez Zespół zarządzający zasad korzystania z elementów wyposażenia.

Rekomendacje

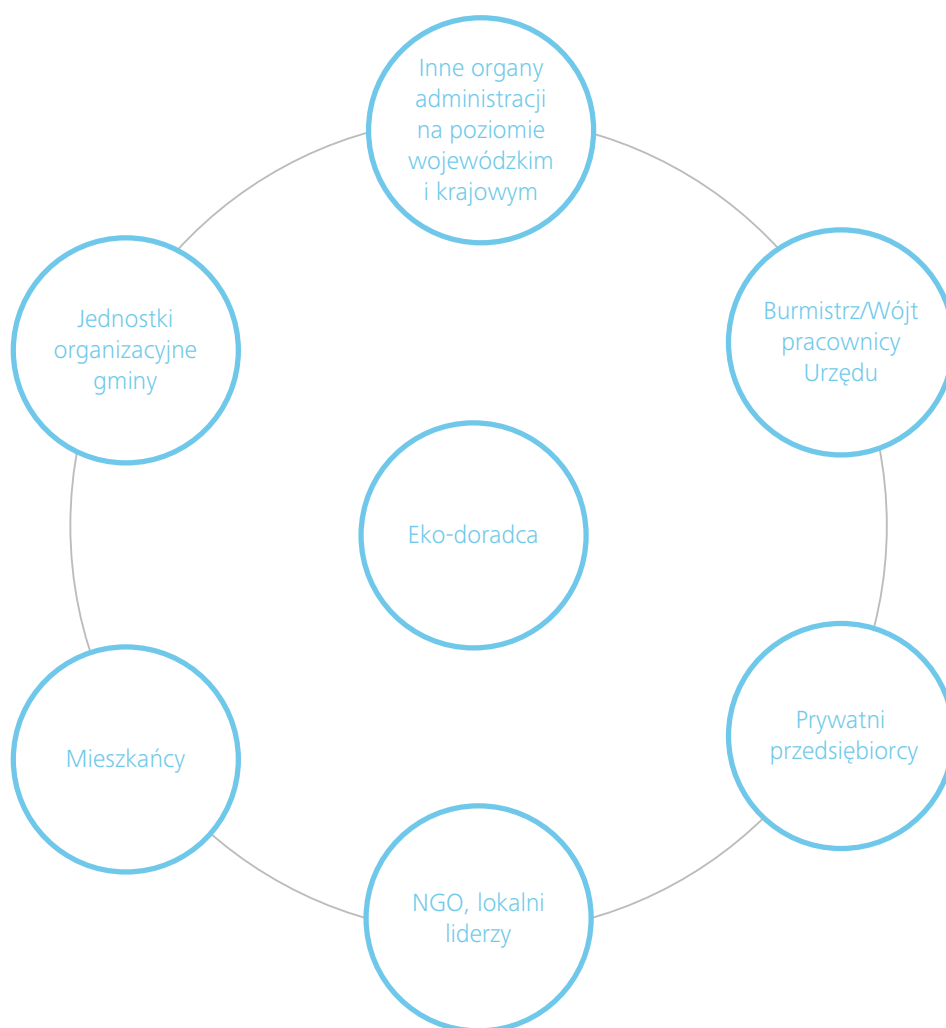
- Zakres zadań i obowiązków przypisanych wszystkim Eko-doradcom powinien nawiązywać do postawionych przed Systemem celów strategicznych, a także celów indywidualnych definiowanych na poziomie gmin.
- Zadania powinny zostać zamieszczone i uszczegółowione w ramach indywidualnego planu działań doradczych definiowanego dla danego Eko-doradcy.
- Zestawienie zadań danego Eko-doradcy może zostać rozszerzone z uwzględnieniem potrzeb gminy w zakresie ochrony powietrza i gospodarki niskoemisyjnej (nie może się to jednak odbyć w sposób, który ograniczyłby możliwość realizacji przez Eko-doradcę podstawowych powierzonych mu zadań ani wykraczać poza założenia projektu).
- Należy rozważyć opracowanie wytycznych dla urzędów gmin w zakresie zapewnienia odpowiedniego budżetu przeznaczonego na działania, jakie realizować powinien Eko-doradca w gminie. Przewidując określone środki finansowe na działania Eko-doradcy, gmina umożliwiłaby mu aktywne działanie i współpracę z interesariuszami oraz pracę w terenie.

Zasady współpracy

Eko-doradca wypełnia również swoją rolę i zadania z perspektywy potrzeb i oczekiwań interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Współpraca z nimi jest kluczowa dla osiągnięcia zaplanowanych efektów projektu.

Opracowując plan działań doradczych, Eko-doradca definiuje formułę współpracy z interesariuszami wewnętrznymi na poziomie urzędu gminy, jak i planuje współpracę z interesariuszami zewnętrznymi, w celu pozyskania ich zaangażowania i zaufania.

Schemat 11: Otoczenie, w jakim Eko-doradca powinien funkcjonować



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Corocznie aktualizowany plan działań doradczych Eko-doradcy sporządzany w każdej gminie, powinien odnosić się do poniższych zasad i zakresu współpracy z poszczególnymi interesariuszami i regulować tę współpracę. Proponowanym rozwiązaniem jest w pierwszej kolejności zmapowanie interesariuszy (opisane szerzej w rozdziale „Komunikacja i wymiana informacji”), a następnie opracowanie w ramach planu strategii komunikowania i współpracy z nimi.

Współpraca z urzędem gminy

Eko-doradca będzie przede wszystkim współpracował z władzami gminy stanowiąc wsparcie wójta/burmistrza/prezydenta miasta w prowadzeniu skutecznej polityki poprawy jakości powietrza.

Wśród form współpracy Eko-doradcy z urzędem gminy należy wyróżnić:

- Dostarczanie wsparcia decydom, informowanie i angażowanie władz gminy.
- Nawiazanie bliskich relacji z komórkami organizacyjnymi urzędu gminy częściowo zaangażowanymi w działania związane z tematyką ochrony powietrza, angażowanie ww. komórek, wymiana informacji i realizowanie wspólnych projektów, edukacja.
- Zebranie informacji w celach inwentaryzacyjnych - stworzenie ankiety, prowadzenie spotkań w celu dokonania inwentaryzacji źródeł emisji w gminie.

Współpraca z interesariuszami zewnętrznymi

Na poziomie gminy, Eko-doradca będzie współpracował z mieszkańcami, przedsiębiorcami oraz ze środowiskami opiniotwórczymi.

Wśród form współpracy Eko-doradcy z interesariuszami zewnętrznymi należy wyróżnić:

Jednostki organizacyjne gminy

- Koordynacja, współpraca w celu analizowania potrzeb, problemów, wymiana informacji i zbieranie danych, wspieranie i dostarczanie rozwiązań przedstawicielom spółek komunalnych, użytkującym budynki publiczne.

Mieszkańcy

- Organizacja spotkań dla mieszkańców i pozostałych interesariuszy ze wsparciem innych ekspertów (np. lekarz, kotlarz, audytor energetyczny).
- Aktywna praca na terenie gminy, informowanie, edukowanie i wsparcie działań skierowanych na ochronę powietrza adresowanych do mieszkańców,

biznesu, organizacji pozarządowych, właścicieli lokalnych kotłowni.

- Ustalenie dyżurów pomiędzy gminami, zapewniających zastępowalność Eko-doradcy.

Środowiska opiniotwórcze

- Współpraca z lokalnymi mediami, telewizją powiatową, księżmi, lokalnymi grupami działania, organizacjami pozarządowymi, Ochotniczą strażą pożarną, Policją, lekarzami (starostwo), firmami energetycznymi, drogowcami, izbami gospodarczymi/rolniczymi.

Partnerzy projektu

- Współpraca przy organizacji kampanii informacyjnych.

Centrum Kompetencji

- Mentoring, rozwiązywanie wspólnych problemów, szkolenia bieżące i doraźne, otrzymywanie narzędzi i wsparcia merytorycznego.

Współpraca z doradcami WFOŚiGW

Eko-doradcy realizujący zadania na poziomie gminnym będą współpracować z planowanymi do powołania na poziomie wojewódzkim ekspertami ds. energetyki (w ramach projektu Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we współpracy z Wojewódzkim Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Krakowie ze środków Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko). Zadania ekspertów ds. energetyki będą skoncentrowane na doradztwie dla gmin w obszarze wykorzystania instrumentów finansowych do realizacji działań służących wdrażaniu planów gospodarki niskoemisyjnej. Doradcy ci będą stanowili uzupełnienie Centrum Kompetencji w celu kompleksowego wsparcia Eko-doradców na poziomie gmin.

Współpraca z UMWM

Na poziomie regionalnym Eko-doradca będzie ściśle współpracował z Urzędem Marszałkowskim jako organem odpowiedzialnym za przygotowanie i wdrażanie Programu ochrony powietrza oraz za zarządzanie środkami unijnymi przeznaczonymi na poprawę jakości powietrza. Współpraca będzie odbywała się m.in. w zakresie raportowania postępów prac do koordynatora, koordynacji działań, tworzenia strategii na poziomie gminnym, aktualizacji strategii ochrony powietrza, wymiany wiedzy z Centrum Kompetencji.

Głównym celem procesu monitorowania i raportowania jest zapewnienie prawidłowego rozliczania i kontrola efektywności pracy Eko-doradcy.

Punktem wyjścia dla monitoringu jest ustalenie planów działań, mierzalnych celów i mierników oraz regularne rozliczanie Eko-doradcy ze realizacji założonych celów

Regularne monitorowanie pracy Eko-doradcy polegające na utrzymywaniu skutecznego systemu raportowania i pozyskiwania informacji zwrotnej, zapewnia możliwość ewaluacji Systemu i jego ciągłego doskonalenia.

Założenia do systemu monitorowania

Punktem odniesienia w procesie monitorowania i nadzoru nad pracą Eko-doradców będzie harmonogram realizacji projektu, w którym precyzyjnie przypisane zostaną odpowiedzialności, działania podejmowane celem zapewnienia bilansowania zasobów oraz planowanie kroków.

Powinno się zapewnić sformułowanie odpowiednich postanowień umownych na etapie tworzenia umowy o pracę, a także stosowne umocowanie stanowiska Eko-doradcy w strukturze urzędu gminy/miasta (Eko-doradca zajmujący strategiczne miejsce w strukturze organizacyjnej urzędu skuteczniej stara się realizować przypisane mu zadania).

Zespół zarządzający powinien zadbać o przyjęcie adekwatnej struktury sprawowania nadzoru i monitorowania działań Eko-doradców, a także wypracować kanały komunikacji z Eko-doradcami.

W celu wsparcia procesu monitorowania i nadzoru nad pracami oraz koordynacji procesu raportowania, wdrożone zostanie narzędzie IT/strona internetowa umożliwiająca wymianę informacji pomiędzy Eko-doradcą i pozostałymi partnerami projektu.

Istotnym jest również wypracowanie mechanizmów uzyskiwania informacji zwrotnej oraz oceny skuteczności realizowanych przez Eko-doradców działań.

Narzędziami pozyskiwania informacji zwrotnej mogą być przykładowo:

- Ankiety satysfakcji, np. wypełniane przez uczestników spotkań

- Badania ankietowe, np. przeprowadzane wśród mieszkańców i właścicieli domów jednorodzinnych
- Badanie statystyk częstotliwości pojawiania się w lokalnych mediach informacji odnośnie do poprawy jakości powietrza i działań urzędu gminy (Eko-doradcy)
- Skrzynka zapytań w urzędzie gminy
- Zakładka poświęcona tematowi ochrony powietrza z możliwością pozostawienia informacji zwrotnej na stronie internetowej Systemu

Dobłą praktyką jest zapewnianie możliwości przejrzystego sposobu kontaktowania się na linii Eko-doradcy - interesariusze. Pozwala to nie tylko uzyskiwać informacje zwrotne, ale również podnosi poziom bezpieczeństwa w zakresie możliwości szybkiego uzyskania informacji zwrotnej w sytuacji wystąpienia ewentualnych błędów w komunikacji.

Raportowanie postępów prac

Proces raportowania postępów przez Eko-doradcę do Zespołu zarządzającego, powinien uwzględniać:

- Spotkania statusowe odbywane co najmniej raz na dwa miesiące, w ramach których prowadzone byłyby konsultacje z udziałem partnerów projektu.
- Narzędzie informatyczne wykorzystujące formularze dostosowane do potrzeb związanych z monitoringiem realizacji prac, opracowane i obsługiwane przez Zespół zarządzający.
- Sprawozdanie przygotowywane raz na miesiąc, w jednakowym formacie opracowanym przez Zespół zarządzający.
- Aktualizację upublicznianych informacji i dokumentacji projektowej.

Dodatkowo proces raportowania stopnia realizacji zadań Eko-doradcy powinien być dokonywany przez odpowiednią komórkę w urzędzie gminy (np. audytu wewnętrznego) w zdefiniowanych wcześniej odstępach czasu.

Ocena okresowa pracy i kompetencji Eko-doradcy powinna być przeprowadzona na dwóch poziomach:

- Przez urząd gminy (obowiązek pracodawcy samorządowego, wynikający z art. 27 ust. 1 Ustawy o pracownikach samorządowych)
 - Przez Zespół zarządzający
- Ocena Zespołu powinna być przeprowadzana cyklicznie na podstawie jasno określonych przez Zespół kryteriów. Elementami tej oceny mogłyby być m. in.: spotkania nieformalne oraz formalne, obserwacja pracy w terenie, wyniki uzyskane podczas szkoleń prowadzonych w ramach Centrum Kompetencji, wyniki ocen okresowych przeprowadzonych przez urząd oraz sprawozdania z realizacji planu działań doradczych.

Ewaluacja Systemu

W następstwie wdrożonych działań i funkcjonowania Systemu oraz regularnego monitorowania zmian i postępów, należy poddać System regularnej ocenie i zidentyfikować obszary problemowe wymagające usprawnienia.

Ważne jest, aby działania Eko-doradcy były oceniane przez pryzmat ich skuteczności. Przykłady metod ewaluacji to: kwestionariusze, wywiady, badanie internetowe. Również poszczególne wydziały w gminie i innych instytucjach mogą dostarczyć informacji potwierdzających skuteczność działań w zakresie poprawy jakości powietrza.

Celem ewaluacji jest również udoskonalanie narzędzi monitorowania i raportowania. Należy dokonać przeglądu monitorowania już od samego etapu planowania Systemu, sprawdzić i ocenić strukturę zarządzającą i organy nadzorujące raportowanie. Ponadto należy upewnić się, że procedury monitoringowe zostały poprawnie wdrożone i zrozumiane przez wszystkich.

W wyniku przeprowadzonej ewaluacji powinna dokonywać się rewizja celów i strategii funkcjonowania Systemu, ich weryfikacja i/lub zmiana. Istnieje również możliwość opracowania rekomendacji działań naprawczych, wdrożenia ich i monitorowania w ramach ustalonej struktury zarządczej.

Rekomendacje

- Narzędziami, które zapewnią skuteczny monitoring ze strony Zespołu zarządzającego oraz ewaluację Systemu są wyniki okresowych ocen Eko-doradców oraz sprawozdania z realizacji planów działań doradczych.
- Ewaluacja powinna zostać zaplanowana w ramach harmonogramu projektu i być przeprowadzana w podobnych czasookresach (np. na zakończenie każdej z faz projektu).
- W celu przeprowadzenia ewaluacji mechanizmów Systemu, dokonania oceny jakościowej i ilościowej Systemu, najlepiej wykorzystać obiektywną ekspertyzę niezależnego ewaluatora (podmiot zewnętrzny).
- Regularny monitoring i inwentaryzacja źródeł emisji zanieczyszczeń powietrza mogą zostać wykorzystane w celu ewaluacji systemu.

System motywacji i zapewnienie ciągłości

Zarówno mechanizmy monitorowania, jak i motywowania mają na celu zapewnienie wysokiej skuteczności realizacji założonych działań, ciągłości Systemu Eko-doradców oraz ograniczaniu ryzyka.

System Eko-doradców oferuje szereg elementów motywacyjnych pozwalających ograniczyć rotację osób na stanowiskach Eko-doradców oraz umożliwić ich zastępowalność.

W ramach starań skierowanych na zapewnienie odpowiedniego poziomu motywacji należy uwzględnić następujące wskazania:

- Zapewnienie wysokiej jakości szkoleń dla Eko-doradców w ramach Centrum Kompetencji wraz z obowiązkowym udziałem w cyklicznych testach kompetencyjnych.
- Stworzenie programu studiów podyplomowych w ramach Centrum Kompetencji (opisanych szerzej w rozdziale Koncepcja funkcjonowania Centrum Kompetencji), w których udział wiązałby się ze zdobyciem bardzo wysokich kwalifikacji i koniecznością wykorzystania ich na stanowisku w urzędzie gminy (przez określony okres czasu).
- Wykorzystanie mechanizmów uzyskiwania od „klientów” informacji zwrotnej oraz oceny skuteczności działań realizowanych przez Eko-doradców.
- Zapewnienie systemu okresowej oceny pracy i kompetencji Eko-doradcy przez dokonywanej Zespół zarządzający wraz przekazywaniem rekomendacji gminie dotyczących wyników oceny i stosowania ewentualnych nagród lub sankcji.
- Oferowanie nagród dla najlepszych Eko-doradców (możliwym miernikiem jest ilość wymienionych kotłów lub liczba spotkań) w formie finansowej/wyjazdu/wizyty studyjnej, sfinansowane z środków LIFE.
- Nadzór i monitorowanie efektów prac ze strony władz gminnych i zespołu zarządzającego UMWM.

W ramach starań skierowanych na zapewnienie ciągłości należy uwzględnić następujące wskazania:

- Zapewnienie odpowiednich postanowień w umowie o pracę.
- Umocowanie Eko-doradcy w strukturze urzędu gminy/miasta na atrakcyjnym stanowisku.
- Zbudowanie zespołu współpracującego z Eko-doradcą w urzędzie gminy, umożliwiające transfer informacji i wiedzy na inne osoby.
- Wyszukanie większej ilości Eko-doradców w Centrum Kompetencyjnym, w celu dokonania ewentualnej zamiany/zastąpienia Eko-doradcy w gminie.
- Współpraca przy układaniu programu studiów dokształcających i ich uruchomieniu z uczelniami wyższymi w celu umożliwienia oferowania studiów również komercyjnie dla innych zainteresowanych gmin, firm i osób prywatnych, dzięki czemu zwiększy się udział dobrze przygotowanych osób na rynku pracy.
- Zapewnienie ścisłej współpracy z innymi

Eko-doradcami w ramach sieci Centrum kompetencyjnego, w celu umożliwienia transferu wiedzy i ewentualnych zastępstw.

- Uzupełnianie i aktualizacja informacji, jakimi dysponuje Eko-doradca w łatwo dostępnym miejscu np. platforma online/strona internetowa.

Podsumowując, uruchomiona w obrębie Centrum Kompetencji baza danych oraz szkolenia umożliwią dostęp do informacji i wiedzy przekazywanej Eko-doradcom również pracownikom innych gmin oraz osób niezależnych.

Zlecenie zewnętrzne przeprowadzenia studiów dokształcających dla Eko-doradców według przygotowanego w ramach projektu programu, byłoby wskazówką dla uczelni i innych podmiotów w zakresie możliwości uruchomienia podobnych studiów dla innych osób na zasadach komercyjnych. Dzięki temu na rynku pracy będą dostępne osoby z wykształceniem i wiedzą odpowiadającymi kompetencjom Eko-doradców. Przyczyni się to również do zachowania trwałości Systemu w przypadku dłuższych nieobecności pracownika (choroba, urlop macierzyński) lub w przypadku zwolnienia pracownika niewywiązującego się ze swoich obowiązków.

Rekomendacje

- Zaleca się sformułowanie odpowiednich postanowień umownych na etapie tworzenia umowy o współpracy z gminami, a także umowy o pracę Eko-doradcy umożliwiające Zespołowi zarządzającemu UMWM ocenę kompetencji i pracy Eko-doradcy oraz przekazywanie rekomendacji dotyczących odwołania Eko-doradcy lub przyznawania nagród.
- Rekomenduje się opracowanie przez Zespół zarządzający UMWM i przekazanie gminom w formie wytycznych zaleceń w zakresie wynagrodzenia zapewniającego odpowiedni poziom motywacji Eko-doradców.
- W celu zachowania ciągłości zaleca się, aby osoba na stanowisku Eko-doradcy pozostała zatrudniona w gminach po zakończeniu projektu, w szczególności, gdy gmina uzyska korzyści ze zrealizowanych przez Eko-doradcę zadań i pozyskanych funduszy zewnętrznych.

Komunikacja i wymiana informacji

Należy dokonać kompleksowej identyfikacji interesariuszy oraz doboru metod dotarcia do nich.

Komunikacja musi być zgodna z Strategią, z harmonogramem projektu oraz planem działań doradczych opracowanym przez Eko-doradcę.

Niezależnie od tego, czy komunikacja jest realizowana z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych, czy też w oparciu o podmiot zewnętrzny, należy dbać o jej skuteczność oraz poszukiwać informacji zwrotnej.

Odpowiednia komunikacja i wymiana informacji jest kluczowym czynnikiem skutecznego funkcjonowania Systemu. Powinna ona wspierać realizację celów Systemu Eko-doradców w województwie małopolskim. Działania podejmowane w sferze komunikacji muszą być ze sobą ściśle powiązane i zgodne z harmonogramem projektu.

Poniżej wskazane zostały istotne elementy na istotne elementy skutecznej komunikacji oraz narzędzia, które mogłyby znaleźć zastosowanie.

Włączanie i angażowanie partnerów

Aby zapewnić sprawną realizację prac przewidzianych w ramach Systemu oraz zagwarantować odpowiednią jakość i użyteczność wiedzy wypracowanej w ramach Systemu Eko-doradców, partnerzy projektu powinni zobowiązać się do ścisłej współpracy z Zespołem zarządzającym UMWM.

Głównymi elementami składowymi działań komunikacyjnych podejmowanych w sferze interakcji z Zespołem zarządzającym UMWM powinny być:

- Biuro projektowe w UMWM, składające się z członków Zespołu zarządzającego oraz –ewentualnie – przedstawicieli podmiotów zewnętrznych, posiadające własną linię telefoniczną oraz adres pocztowy i e-mail.
- Spotkanie otwierające zorganizowane dla wszystkich partnerów projektu oraz zrekrutowanych Eko-doradców
- Cykliczne spotkania statusowe organizowane przez Zespół zarządzający
- Monitoring i sprawozdawczość
- Comiesięczny newsletter opracowany we współpracy z Eko-doradcami i wysyłany przez biuro projektowe, zawierający np. zbiór najlepszych praktyk/ inicjatyw podjętych w gminach

- Elektroniczna platforma (strona internetowa lub ewentualnie platforma typu Microsoft Sharepoint)
- Platforma powinna być podzielona na trzy obszary dostępu: Eko-doradcy, Centrum Kompetencji i ogólny dotyczący całego województwa małopolskiego i poprawy jakości powietrza. Każdy z obszarów zawierać będzie odpowiednie informacje oraz udostępnione linki i wszelkie materiały (analizy, statystyki i broszury). Platforma będzie ogólnodostępna poprzez umieszczenie jej w sieci WEB. Poza opisanym podziałem na platformie dostępne będą wszelkie aktualności, informacje na temat istniejących możliwości finansowania i konkursach. Dodatkowo dostępny będzie kalendarz wydarzeń, w którym będą umieszczane zdarzenia w poszczególnych gminach.

Komunikacja społeczna i konsultacje

Pozyskanie przychylności interesariuszy dla Systemu Eko-doradców jest kluczowe z punktu widzenia osiągnięcia celu, jakim jest długofalowy sukces jego funkcjonowania oraz poprawa jakości powietrza w województwie małopolskim. Ważna z tego punktu widzenia jest konsekwencja w realizowaniu działań w zakresie komunikacji społecznej. Działania te powinny być realizowane na różnych etapach funkcjonowania Systemu oraz z udziałem różnych partnerów.

Celem procesu komunikacji społecznej jest wspieranie funkcjonowania Systemu poprzez podnoszenie znajomości jego celów w otoczeniu, prezentacja jego znaczenia dla społeczności lokalnej, poprawa jakości powietrza i życia, rozwoju technologii niskoemisyjnych w regionie. Podniesienie świadomości społeczeństwa w tym zakresie znacząco usprawni pracę Eko-doradców i wzmocni skuteczność funkcjonowania całego Systemu. Komunikacja winna wspierać proces pozyskania przychylności otoczenia dla realizacji celów stawianych przed Systemem.

Proponowane narzędzia do wykorzystania w komunikacji społecznej:

Kampanie informacyjne

W ramach projektu LIFE, Krakowski Alarm Smogowy będzie realizować na poziomie województwa zadania związane z podnoszeniem poziomu świadomości w Małopolsce, w tym po stronie wszystkich gmin objętych POP. Kampanie uświadamiające będą obejmować swoim zakresem m.in.: (i) warsztaty i seminaria kierowane do lokalnych środowisk opiniotwórczych (nauczycieli, lekarzy, organizacji pozarządowych, kapłanów, członków rad gmin, etc.), (ii) medialne i outdoorowe kampanie, celem osiągnięcia widocznych efektów oraz spowodowania zmiany zachowań.

Na poziomie lokalnym za organizację kampanii informacyjnych o podobnym zakresie będzie odpowiadał Eko-doradca. Jego zadaniem będzie zaplanowanie i przeprowadzenie kampanii lokalnej dostosowanej do potrzeb i specyfiki danej gminy. W tym celu będzie mógł skorzystać ze wsparcia KAS poprzez wykorzystanie opracowanych materiałów informacyjnych w lokalnej kampanii (i ich ewentualne dostosowanie do potrzeb gminy).

Organizacja spotkań z interesariuszami zewnętrznymi

Organizacja spotkań skierowanych na zachęcenie potencjalnych interesariuszy do skorzystania z możliwości finansowania przedsięwzięć, jest jednym z podstawowych działań realizowanych przez Eko-doradców. Spotkania o tym charakterze mogą również służyć nawiązywaniu współpracy pomiędzy instytucjami, organizacjami, firmami o podobnym profilu działalności. Spotkania tego typu mogą być również zachętą dla kadry naukowej do głębszej współpracy Eko-doradcami, dając jednocześnie możliwość przekonania niezaangażowanych lub sceptycznych osób do działania na rzecz ochrony powietrza, np. poprzez wymianę obecnie stosowanych kotłów.

Broшуry i materiały informacyjne

W ramach prowadzonych kampanii społecznych, broшуry i materiały informacyjne mogą być skierowane do szerokiej grupy odbiorców i przygotowane

przez Centrum Kompetencji ze wsparciem Zespołu zarządzającego oraz Eko-doradców. Zaleca się również przygotowanie materiałów informacyjnych kierowanych do wąskiej grupy interesariuszy, np. mieszkańców domów jednorodzinnych, z uwzględnieniem porad i wskazówek dotyczących możliwości wprowadzenia zmian dotyczących źródła ogrzewania budynku. Materiały opracowane na potrzeby kampanii wojewódzkiej będą mogły zostać uszczegółowione i uzupełnione o informacje ważne dla każdej z gmin na potrzeby kampanii informacyjnych prowadzonych przez Eko-doradę.

Grupy docelowe

W celu realizacji powyższych zadań z zakresu komunikacji społecznej, należy zdefiniować ich grupy docelowe. Metodą, która pozwoli na zdefiniowanie odpowiednich i najistotniejszych grup docelowych jest mapowanie interesariuszy. Przykładowym narzędziem do wykorzystania może być metodyka opracowana przez Deloitte⁸ służąca do mapowania interesariuszy, która przeprowadza przez proces zdefiniowania kręgu interesariuszy⁹. Mapowanie pozwoliłoby określić nie tylko ich listę, ale także hierarchię, zakres relacji oraz zaplanować wstępną strategię współpracy, która powinna zostać przygotowana przez Eko-doradcę w ramach planu działań doradczych.

Niezależnie od szczegółowych ustaleń w tym zakresie, zaleca się, aby odbiorcami komunikatów były między innymi następujące grupy interesariuszy:

- Władze samorządowe (UMWM, Urzędy Miasta/Gminy w województwie małopolskim)
- Instytucje zewnętrzne, z którymi współpraca ma na celu wsparcie Eko-doradców (Krajowa Izba Gospodarcza)
- Środowisko naukowe i opiniotwórcze w Małopolsce
- Lokalni dziennikarze oraz dziennikarze najważniejszych mediów ogólnopolskich
- Pracownicy jednostek organizacyjnych gmin województwa małopolskiego
- Podmioty gospodarcze i lokalne, regionalne instytucje zrzeszające środowisko przedsiębiorców
- Mieszkańcy gmin województwa małopolskiego
- Lokalne grupy działania w regionie

8. <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/mapowanie/>

9. Przez interesariuszy rozumie się podmioty, na które wpływa funkcjonowanie Systemu i które mają wpływ na funkcjonowanie Systemu.

Koncepcja funkcjonowania Centrum Kompetencji

Centrum Kompetencji to struktura sieciowa zakładająca współpracę kilku partnerów przy: (i) tworzeniu bazy danych, która wzmocni przygotowanie i proces wdrażania programów ochrony powietrza, (ii) transferze wiedzy i jej udostępnianiu w obrębie Systemu Eko-doradców, (iii) integrowaniu wszystkich interesariuszy zaangażowanych w działania skierowane na poprawę jakości powietrza.

Centrum Kompetencji powinno stanowić również kanał komunikacji o charakterze operacyjnym, który łączy popyt na wiedzę z jej podażą, za pomocą grupy stałych ekspertów oraz osób pozyskiwanych na potrzeby rozwiązywania określonych problemów.

Centrum Kompetencji powinno funkcjonować w sposób ciągły we wszystkich fazach projektu oraz świadczyć pomoc ekspercką zarówno dla gmin będących współbeneficjentami projektu, jak również dla wszystkich innych gmin w Małopolsce w celu wzmocnienia realizacji działań wynikających z Programu ochrony powietrza dla województwa małopolskiego.

Cele i zadania

Główne cele Centrum Kompetencji:

- Tworzenie bazy wiedzy, która wzmocni przygotowanie i wdrażanie programu ochrony powietrza dla województwa oraz gminnych programów i strategii związanych z ochroną powietrza i gospodarką niskoemisyjną.
- Transfer i udostępnianie wiedzy służącej wzmocnieniu lokalnych działań na rzecz ochrony powietrza (np. poprzez podnoszenie kwalifikacji, doradztwo i wsparcie bezpośrednie) i stworzeniu wykwalifikowanych kadr zajmujących się ochroną powietrza na poziomie gminy.
- Integracja podmiotów zaangażowanych w ochronę powietrza.

Centrum Kompetencji (CK) będzie również budować kompetencje wśród pozostałych, kluczowych podmiotów działających na rzecz poprawy jakości powietrza tj. decydentów wojewódzkich i gminnych, środowisk opiniotwórczych itd. Będzie ono ponadto wspierać proces przygotowania i wdrażania kolejnych aktualizacji wojewódzkiego programu ochrony powietrza.

Centrum Kompetencji będzie realizować przypisaną mu rolę w ramach czterech kluczowych filarów działania, odpowiadających na potrzebę realizacji celów przed postawionych. Są nimi:

Baza wiedzy:

- Tworzenie bazy wiedzy na użytek wewnętrzny (tj.

ekspertyzy pomocne przy monitorowaniu i aktualizacji wojewódzkiego POP)

- Tworzenie bazy wiedzy na użytek zewnętrzny (wiedza dla gmin i Eko-doradców, organizacji pozarządowych, środowisk opiniotwórczych, itd.)

Doradztwo

- Bezpośrednie wsparcie Eko-doradców oraz gmin w przygotowaniu i wdrażaniu strategii ochrony powietrza na poziomie gminy

Podnoszenie kwalifikacji

- Szkolenia służące podniesieniu kompetencji kluczowych uczestników działań skierowanych na poprawę jakości powietrza

Transfer wiedzy

- Integracyjna funkcja Centrum Kompetencji, która umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy Eko-doradcami (np. newslettery, spotkania/warsztaty dla Eko-doradców), ale również transfer wiedzy na zewnątrz (spotkania z innymi podmiotami, w tym organizacjami pozarządowymi, seminaria, konferencje, itd.)

Poniżej umieszczone jest zestawienie tabelaryczne wskazujące w sposób szczegółowy na czynności, których realizacja przypisana jest do Centrum Kompetencji w ramach każdego z czterech kluczowych filarów jego działania.

Tabela 2: Filary obejmujące działania Centrum Kompetencji

Baza wiedzy	Doradztwo	Podniesienie kwalifikacji	Transfer wiedzy
Analizy i opracowania wspierające wdrażanie programu ochrony powietrza: • Modelowanie jakości powietrza, analizy wpływu źródeł na poziom zanieczyszczenia, wybór optymalnych rozwiązań. • Analiza scenariuszy eliminacji niskiej emisji w Małopolsce. • Analizy postępów realizacji działań naprawczych, identyfikacja barier. • Raporty pokazujące dobre praktyki z innych krajów.	Udzielanie porad, wskazówek, opinii ekspertów w przygotowaniu i wdrażaniu strategii ochrony powietrza na poziomie gminy: • Dostęp do ekspertów przez telefon oraz e-mail z możliwością konsultacji. • Forum internetowe dla Eko-doradców i innych gmin z udziałem ekspertów udzielających porad i wyjaśnień. • Opiniowanie przez ekspertów wymagań do SIWZ na plany gospodarki niskoemisyjnej (PGN), programy ograniczania niskiej emisji (PONE), planów zaopatrzenia w ciepło oraz projektów PGN, PONE, planów zaopatrzenia w ciepło (i ich aktualizacji). • Opinie i porady ekspertów co do kształtowania strategii ochrony powietrza, wykorzystania rozwiązań prawnych i organizacyjnych. • Opiniowanie przez ekspertów projektów wniosków o dofinansowanie z różnych źródeł. • Współudział ekspertów w spotkaniach w gminach: • Obecność ekspertów na niektórych organizowanych przez Eko-doradców spotkaniach z mieszkańcami, spółkami energetycznymi, inwestorami. • Udział w organizowanych na terenie gmin szkoleniach dla przedsiębiorców, spółdzielni mieszkaniowych. Pomoc we współpracy z mediami w prowadzeniu polityki informacyjnej: • Wywiady z ekspertami w lokalnych mediach. • Promowanie rozwiązań w wiodących gminach w mediach regionalnych i ogólnopolskich. • Pomoc w organizacji kampanii edukacyjnych – dostarczenie materiałów. • Pomoc w integracji instrumentów finansowych (krajowych i unijnych) w zakresie ochrony powietrza.	Przeszkolenie Eko-doradców, pokazanie praktycznych rozwiązań: • Cykl szkoleń podstawowych dotyczących zagadnień ochrony powietrza (około 4 szkoleń w 1 fazie projektu). • Studia podyplomowe (2 semestry) dla Eko-doradców ewentualnie oferowane komercyjnie dla innych chętnych gmin/osób prywatnych – z uwzględnieniem praktycznych rozwiązań budownictwa energooszczędnego, odnawialnych źródeł energii i kotłów niskoemisyjnych. • Program szybkiego wdrożenia i przygotowania dla nowych Eko-doradców. • Okazyjne szkolenia z nowych tematów, przepisów, programów dofinansowania. • Szkolenia z umiejętności miękkich: konsultacji społecznych, negocjacji, współpracy z mediami. • Wyjazdy studyjne krajowe i zagraniczne – zapoznanie się z dobrymi praktykami funkcjonującymi w regionach Polski i innych krajach Unii Europejskiej.	Wymiana wiedzy pomiędzy Eko-doradcami: • Platforma elektroniczna zawierająca dostępną w ramach Centrum Kompetencji wiedzę i umożliwiającą kontakt i wymianę doświadczeń wśród Eko-doradców. • Spotkania i szkolenia służące wymianie doświadczeń i wiedzy. • Forum internetowe dla Eko-doradców i innych gmin. Aktualizowana na bieżąco ogólnodostępna strona internetowa: • Informacje o dostępnych źródłach finansowania na działania w zakresie ochrony powietrza, efektywności energetycznej, OZE. • Przykłady modelowych rozwiązań w innych gminach. • Przykłady różnych rozwiązań technicznych w zakresie np. kotłów, ociepleń, itp. • Użyteczne aplikacje i narzędzia, w tym aplikacje mobilne. • Wideo instruktażowe np. obsługi kotła, oszczędzania energii. • Newsletter wysyłany do Eko-doradców.

Struktura zarządcza Centrum Kompetencji

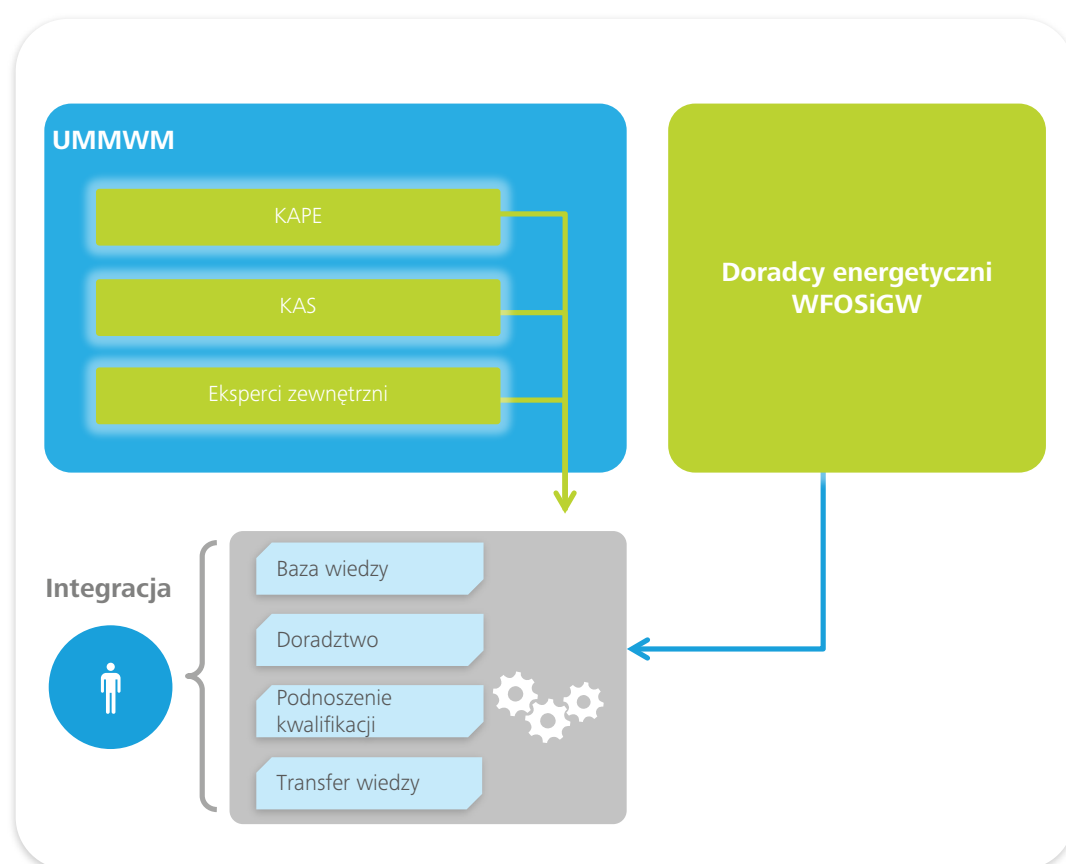
Funkcjonowanie Centrum Kompetencji koordynowane i nadzorowane będzie przez Zespół zarządzający UMWM (w ramach Zespołu ustanowione zostanie stanowisko ds. koordynacji działania Centrum Kompetencji, którego zadaniem będzie również udzielenie informacji Eko-doradcom, poszukującym wsparcia ze strony Centrum Kompetencji).

Poszczególni partnerzy współpracujący w ramach formuły Centrum Kompetencji odpowiadać będą za zadania im powierzone, a także za zapewnienie zasobów kadrowych, lokalowych i finansowych niezbędnych do realizacji powierzonych im zadań.

Funkcjonowanie Centrum Kompetencji wsparte zostanie przez infrastrukturę internetową i telekomunikacyjną, umożliwiającą komunikowanie się ze wszystkimi partnerami projektu oraz Eko-doradcami.

Poniżej zamieszczono schemat poglądowy zakresu funkcjonowania Centrum Kompetencji:

Schemat 12: Przykładowa struktura funkcjonowania Centrum Kompetencji



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

W zależności od przyjętej ostatecznie formuły funkcjonowania Centrum Kompetencji, w tym skali podejmowanych przez nie działań, liczby zaangażowanych podmiotów, zakładanego obciążenia pracą w ujęciu liczba godzin w tygodniu, koordynacja jego prac (stanowisko ds. koordynacji działania Centrum Kompetencji) powinna zostać powierzona jednej osobie bądź też większej liczbie osób. Przyjmujemy przy tym, że część zadań może być wykonywana przez podmioty zewnętrzne i/lub przez partnerów współpracujących w ramach przyjętej formuły Centrum Kompetencji.

Partnerzy tworzący Centrum Kompetencji

Partnerzy działający w obrębie Centrum Kompetencji, obok UMWM

- Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (WFOŚiGW) będzie zaangażowany jako współfinansujący program LIFE IP, a także, jako członek Rady programowej. WFOŚiGW będzie także finansował działania uzupełniające, mające na celu wdrożenie MPOP.
- Krajowa Agencja Poszanowania Energii S.A. (KAPE) jest wiodącą, państwową spółką dysponującą unikalną technicznie i organizacyjnie wiedzą ekspercką w dziedzinie efektywności energetycznej. KAPE zostało założone w 1994 roku. Spółka stworzyła platformę promującą zrównoważony rozwój energetyki w skali lokalnej oraz integrację lokalnego zarządzania jakością powietrza i polityką energetyczną na poziomie lokalnym. Obecnie platforma ta zrzesza więcej niż 100 gmin. KAPE wniesie do projektu wartość w postaci wiedzy eksperckiej. Rozpowszechniać będzie ponadto doświadczenia, zgromadzone w ramach projektu LIFE IP, wśród gmin z innych regionów Polski. Jako partner Centrum Kompetencji KAPE odpowiedzialna będzie za

wsparcie merytoryczne Eko-doradców oraz ofertę szkoleniową w zakresie efektywności energetycznej.

- Krakowski Alarm Smogowy (KAS) jest wpływowym ruchem społecznym, walczącym o czyste powietrze w Małopolsce. Prowadzona przez KAS kampania uzyskała wsparcie tysięcy Krakowian, włączając środowiska medyczne i naukowe, artystów oraz inne stowarzyszenia społeczne. KAS dysponuje ogromnym doświadczeniem i wiedzą w zakresie wdrażania kampanii społecznych oraz kształtowania świadomości społecznej. KAS zwróciło uwagę decydentów na problemy jakości powietrza w regionie. Jako partner Centrum Kompetencji KAS będzie odpowiedzialny za przygotowanie założeń kampanii społecznych.
- Eksperti zewnętrzeni i instytucje naukowe współpracujące przy przygotowaniu niezbędnych analiz, opinii, ekspertyz wspomagających zadania Centrum Kompetencji.

Działania i oferta programowa Centrum Kompetencji

Centrum Kompetencji będzie realizowało działania w oparciu o roczne plany pracy przygotowane przez Koordynatora. W ramach czterech filarów działań przypisanych do Centrum Kompetencji, każdy z partnerów odpowiedzialny będzie za konkretne, przypisane mu działania, w tym za dostarczenie wiedzy w wybranych obszarach merytorycznych.

Oferta programowa Centrum Kompetencji uzupełnia będzie działania doradców energetycznych WFOŚiGW w Krakowie.

Poniższe zestawienie tabelaryczne przedstawia działania przypisane do poszczególnych partnerów Centrum Kompetencji.

Tabela 3: Proponowana rola i zadania Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego (Zespół zarządzający)

Baza wiedzy	Doradztwo	Podniesienie kwalifikacji	Transfer wiedzy
• Zlecenie i nadzór nad przygotowywaniem analiz, raportów związanych z wdrażaniem programu ochrony powietrza. • Współpraca z ekspertami w celu przygotowania wartościowych informacji (kotły, transport).	• Pomoc telefoniczna, mailowa, na forum w zakresie POP, Małopolskiego regionalnego programu operacyjnego (MRPO). • Konsultacje w miarę możliwości z ekspertami zewnętrznymi innych problematycznych zagadnień i udzielanie wyjaśnień. • Opiniowanie PGN, PONE pod kątem zgodności z priorytetami ochrony powietrza województwa. • Udzielanie porad w zakresie wyznaczania priorytetów ochrony powietrza, wykorzystania rozwiązań prawnych. • Udział, w razie potrzeby, w spotkaniach organizowanych w gminach. • Promowanie działań wiodących gmin na szczeblu regionalnym i ogólnopolskim.	• Organizacja (zlecenie) studiów podyplomowych dla Eko-doradców. • Monitorowanie potrzeb szkoleniowych Eko-doradców. • Koordynacja przygotowania pakietu szybkiego wdrożenia dla nowych Eko-doradców oraz podręcznika dla Eko-doradców.	• Organizacja wizyt studyjnych. • Organizacja spotkań statutowych. • Stworzenie i zarządzanie stroną internetową/ platformą elektroniczną. Uzupełnianie informacji na stronie internetowej w zakresie: • Realizacji i aktualizacji programu ochrony powietrza. • Naborów i priorytetów MRPO.

Tabela 4: Proponowana rola i zadania Krajowej Agencji Poszanowania Energii S.A.

Baza wiedzy	Doradztwo	Podniesienie kwalifikacji	Transfer wiedzy
Przygotowywanie raportów i analiz związanych z prowadzonymi w Małopolsce działaniami w zakresie efektywności energetycznej. Opracowanie zintegrowanej strategii ochrony powietrza i gospodarowania energią w gminie (np. w pięciu gminach) polegającej na integracji: • Planu zaopatrzenia gminy w energię. • Planu gospodarki niskoemisyjnej. • Programu ograniczenia niskiej emisji. • Plan zrównoważonego gospodarowania energią. • Udział w opracowaniu mapy drogowej eliminacji niskiej emisji w Małopolsce (w zakresie modelowania efektów wynikających z termorenowacji), koordynowanej przez UMWM: • Modelowanie w zakresie skorupy budynku. • Opracowanie części raportu w zakresie efektywności energetycznej.	Doradztwo KAPE obejmuje poniższe usługi dla Eko-doradców / gmin w zakresie tematycznym dotyczącym efektywności energetycznej budynków tj. potencjał oszczędności energii w gminie, rozwiązania techniczne w zakresie termomodernizacji czy zaopatrzenie w ciepło w gminie, integracja planowania energetycznego z planami ochrony powietrza: • Pomoc telefoniczna, mailowa, na forum w powyższym zakresie. • Ewentualne opiniowanie PGN, PONE pod względem technicznym, efektywności kosztowej. • Ewentualne opiniowanie wniosków o dofinansowanie pod względem technicznym, poprawności i efektywności rozwiązań. • Porady poniżej 1 dnia roboczego eksperta oraz powyżej 1 dnia roboczego. Udział, w razie potrzeby, ekspertów na spotkaniach w gminach oraz w kontaktach z mediami.	Przygotowanie materiałów szkoleniowych oraz przeprowadzenie szkoleń dla Eko-doradców. Udział w opracowaniu podręcznika dla Eko-doradców w następujących obszarach: • Podstawy efektywności energetycznej w budynkach. • Wymagania prawne w zakresie efektywności energetycznej budynków. • Termomodernizacja istniejących budynków (użyteczności publicznej, budynków wielorodzinnych i jednorodzinnych) – w zależności od zakresu prac termomodernizacyjnych. • Efektywność energetyczna w niestandardowych obiektach użyteczności publicznej (baseny, szpitale, itd.). • Budownictwo niemal zero-energetyczne w świetle wymagań UE stawianych przed nowymi budynkami użyteczności publicznej (od 2018 r.) oraz budynkami mieszkalnymi (od 2020 r.). • Wpływ termomodernizacji na emisję zanieczyszczeń do powietrza, oszczędność energii i koszty eksploatacyjne – pokazanie na przykładzie modelowych/typowych budynków (przed/po termomodernizacji). • Kontrola jakości na etapie projektowania i wykonawstwa projektantów i wykonawców (zwłaszcza dotyczy budynków użyteczności publicznej) – typowe błędy projektowe i wykonawcze wpływające na jakość energetyczną budynków (mostki cieplne itd.). • Porównanie norm technicznych w zakresie charakterystyki energetycznej budynków w Polsce i innych krajach. • Certyfikacja energetyczna budynków. • Badania kamerą termowizyjną i interpretacja ich wyników. • Integracja planów zaopatrzenia w energię z planami w zakresie poprawy jakości powietrza i gospodarki niskoemisyjnej.	• Organizacja wizyt studyjnych. • Organizacja spotkań statutowych. • Stworzenie i zarządzanie stroną internetową/ platformą elektroniczną. Uzupełnianie informacji na stronie internetowej w zakresie: • Realizacji i aktualizacji programu ochrony powietrza. • Naborów i priorytetów MRPO.

Tabela 5: Proponowana rola i zadania Krakowskiego Alarmu Smogowego

Baza wiedzy	Doradztwo	Podniesienie kwalifikacji	Transfer wiedzy
• Badania świadomości społecznej w zakresie jakości powietrza, przyczyn zanieczyszczenia, skutków zdrowotnych, itp. • Edukacyjne badania jakości powietrza przenośnymi pyłomierzami. • Analiza barier w zakresie zmiany postaw społecznych w obszarze ochrony powietrza (m.in. badania jakościowe wśród grup opiniotwórczych).	• Pomoc telefoniczna, mailowa, na forum w zakresie prowadzenia lokalnych działań medialnych, informacyjnych i edukacyjnych. • Opracowanie materiałów edukacyjno-informacyjnych skierowanych do mieszkańców: strona internetowa „dla mieszkańców”, plakaty, ulotki, broszury. • Opracowanie materiałów edukacyjno-informacyjnych dla lekarzy i innych grup docelowych. • Opracowanie materiałów edukacyjnych dla nauczycieli (szkoły podstawowe, gimnazja, licea). • W razie potrzeby obecność na spotkaniach z mieszkańcami.	• Udział w przygotowaniu scenariuszy działań służących ograniczeniu niskiej emisji.	• Dostarczanie informacji na temat kampanii informacyjnych do portalu internetowego, newslettera. • Informowanie Eko-doradców o planowanych kampaniach i opracowywanych materiałach informacyjnych.

Tabela 6: Proponowany zakres współpracy z doradcami Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Baza wiedzy	Doradztwo	Podniesienie kwalifikacji	Transfer wiedzy
Dostarczanie informacji o możliwej integracji instrumentów finansowych wspierających ochronę powietrza.	Doradztwo w zakresie instrumentów finansowych wspierających ochronę powietrza: - Doradztwo dla gmin i innych podmiotów kwalifikujących się do wsparcia w ramach zintegrowanego systemu finansowania ochrony powietrza. - Pomoc telefoniczna, mailowa, na forum w zakresie programów finansowych WFOŚiGW, NFOŚiGW, POIiŚ. - Doradztwo w zakresie optymalnego montażu finansowego z różnych źródeł dla konkretnych inwestycji. - Ewentualne opiniowanie wniosków o dofinansowanie pod kątem formalnym, efektywności kosztowej. Udział w spotkaniach organizowanych np.: z przedsiębiorcami, spółdzielniami w zakresie możliwości finansowania przedsięwzięć. Prowadzenie akcji medialnych zachęcających do korzystania z dostępnych programów pomocowych.	Prowadzenie szkoleń i spotkań dla Eko-doradców w zakresie programów dofinansowania, zasad przygotowywania wniosków, kryteriów.	- Uzupełnianie strony WWW z informacjami dla Eko-doradców o wiedzę w zakresie: - Naborów prowadzonych przez WFOŚiGW, NFOŚiGW, POIiŚ oraz w ramach innych instrumentów. - Ciekawych inicjatyw krajowych, międzynarodowych (Porozumienie Burmistrzów itp.). - Udział w zorganizowanych przez Eko-doradców spotkaniach na poziomie gminnym. - Wymiana doświadczeń pomiędzy doradcami na platformie elektronicznej oraz podczas spotkań i wspólnych szkoleń.

Wykorzystywane narzędzia

W ramach Centrum Kompetencji zastosowanie znajdzie szereg narzędzi umożliwiających efektywną realizację zadań przypisanych w obrębie czterech filarów jego działań, a mianowicie: bazy wiedzy, doradztwa, podniesienia kwalifikacji i transferu wiedzy.

Większość narzędzi zostanie opracowana w pierwszej fazie projektu. Biorąc pod uwagę doświadczenia z realizacji pierwszego etapu projektu koordynator CK zdefiniuje zakres analiz, ekspertyz, szkoleń i doradztwa w kolejnej fazie projektu.

Narzędzia, które powinny zostać przewidziane w Centrum Kompetencji w pierwszej fazie projektu (które znajdą jednak zastosowanie we wszystkich fazach projektu) to:

Analizy, ekspertyzy, inne opracowania wspierające działania podejmowane w ramach programów ochrony powietrza

Przygotowanie i wdrożenie skutecznych programów ochrony powietrza wymaga stałego wsparcia w postaci analiz i opracowań eksperckich, oraz aktywnego korzystania z doświadczeń krajowych i zagranicznych instytucji zajmujących się ochroną powietrza (tego typu wsparcie konieczne będzie zarówno podczas pierwszej jak i kolejnych faz projektu).

- Analiza różnych scenariuszy likwidacji niskiej emisji dla województwa małopolskiego zostanie opracowana w oparciu o model analizujący efekty likwidacji nieszkodliwych źródeł ciepła oraz poprawy efektywności energetycznej w zasobie budynków. W ramach analizy oszacowany będzie potencjał efektywności energetycznej, redukcji emisji pyłowych oraz dwutlenku węgla. Analiza scenariuszy będzie pomocna przy aktualizacji Programu ochrony powietrza dla województwa małopolskiego. Za realizację tego zadania będzie odpowiadać Krajowa Agencja Poszanowania Energii we współpracy z Województwem Małopolskim i Stowarzyszeniem Krakowski Alarm Smogowy.
- Przegląd doświadczeń związanych z programami ochrony powietrza na terenie objętym projektem (Polska, Słowacja, Czechy) ma na celu zaprezentować główne kierunki działań oraz strategię ochrony powietrza w trzech krajach. W ramach przeglądu omówione

będą różnice w uwarunkowaniach prawnych oraz mechanizmy finansowania działań na rzecz poprawy jakości powietrza. Za realizację tego zadania odpowiadać będzie Krakowski Alarm Smogowy.

- Przygotowanie koncepcji usprawnienia systemu kontroli obejmować będzie zarówno analizę instytucjonalną i prawną, jak i procedury i opcje techniczne realizacji procesu kontroli (m.in. pobór i analiza próbek popiołu z palenisk domowych itd.). Kontrola przestrzegania przepisów związanych ze spalaniem paliw w gospodarstwach domowych i u przedsiębiorców wymaga szeregu usprawnień. Przygotowanie koncepcji usprawniającej system kontroli będzie wymagać szerokich uzgodnień z przedstawicielami gmin, straży miejskiej, policji, Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska itd. Zadanie to zostanie podzłeczone przez Urząd Marszałkowski zewnętrznemu wykonawcy.
- Materiały szkoleniowe oraz podręcznik dla Eko-doradców obejmować będą szerokie spektrum tematów związanych z ochroną powietrza: (i) podstawy wiedzy w zakresie zanieczyszczenia powietrza oraz strategii ochrony powietrza; (ii) efektywności energetycznej; (iii) przepisów prawa; (iv) finansowania ochrony powietrza; (v) prowadzenia kampanii społecznych.

W pierwszej kolejności zostaną opracowane materiały szkoleniowe wraz z pakietem szybkiego wdrożenia dla nowych Eko-doradców, a następnie podręcznik. Koordynatorem działania będzie Województwo Małopolskie. Tematy dotyczące podstaw wiedzy w zakresie zanieczyszczenia powietrza, zagadnień prawnych, strategii i finansowania ochrony powietrza opracuje Urząd Marszałkowski we własnym zakresie i przy wykorzystaniu ekspertów zewnętrznych. Za zagadnienia odnoszące się do efektywności energetycznej i zrównoważonego gospodarowania energią będzie odpowiadać KAPE.

KAS z kolei przygotowuje część dotyczącą kampanii społecznych. Korzystanie z podręcznika będzie nieodpłatne. Podręcznik będzie umieszczony na stronie internetowej projektu dzięki czemu dostęp do niego będą posiadać wszystkie podmioty zajmujące się programami ochrony powietrza w Polsce.

Kalkulatory i narzędzia techniczne wspierające przeprowadzanie inwentaryzacji na potrzeby programów ochrony powietrza

W ramach tworzenia bazy wiedzy prowadzona będzie również baza urządzeń grzewczych na paliwa stałe kwalifikujących się do wsparcia finansowego. W ramach MRPO 2014-2020 oraz ze środków WFOŚiGW przewidziano dofinansowanie do kotłów spełniających wymagania klasy 5 wg. normy PN-EN 303-05: 2012. Przedsiębiorcy, których urządzenia zostały poddane certyfikacji będą mogli umieścić swoje urządzenia w nieodpłatnej i ogólnodostępnej bazie znajdującej się na stronie internetowej projektu. Tego typu listy tworzy się na potrzeby programów finansowanych ze środków publicznych. Za weryfikację informacji i uaktualnianie bazy odpowiadać będzie KAPE.

Możliwe jest również przygotowanie 6 wideo instruktażowych w zakresie prawidłowej eksploatacji kotłów na paliwa stałe, prowadzenia termomodernizacji i innych działań dotyczących poprawy efektywności energetycznej, a także promujących najlepsze, najbardziej efektywne rozwiązania i dobre praktyki.

System szkoleń skierowanych do Eko-doradców/gmin (prowadzące do podnoszenia ich kompetencji)

Szkolenia dla Eko-doradców będą realizowane w sposób ciągły. Największa ich intensywność przewidziana jest w początkowej fazie projektu (pierwsze dwa lata). Przewidziano, iż w pierwszych dwóch latach odbędą się cztery 3-dniowe szkolenia. W kolejnych latach intensywność szkoleń zostanie zmniejszona. Tematy szkolenia obejmować będą przynajmniej następujące bloki tematyczne:

- Podstawowa wiedza w zakresie zanieczyszczenia i monitoringu powietrza oraz skutków zanieczyszczenia powietrza
- Uregulowania prawne w zakresie ochrony powietrza i planowania energetycznego
- Strategie ochrony powietrza i gospodarki niskoemisyjnej
- Efektywność energetyczna w budynkach
- Finansowanie ochrony powietrza
- Prowadzenie kampanii społecznych
- Praktyki z innych krajów
- Miękkie kompetencje – zarządzanie projektami, techniki negocjacyjne itd.

Studia podyplomowe

Studia podyplomowe będą miały charakter uzupełniający, ich uczestnicy będą mogli nabyć szeroką wiedzę w zakresie aspektów technicznych (konstrukcje urządzeń, mechanizmy powstawania emisji, mechanizmy rozprzestrzeniania się emisji w powietrzu itd.). Na początku projektu Urząd Marszałkowski przygotuje koncepcję studiów podyplomowych a następnie ogłosi przetarg na ich realizację (2 semestralnych).

Wizyty studyjne

Dodatkowym sposobem na transfer wiedzy będą wizyty studyjne przedstawicieli gmin i podmiotów zaangażowanych w działania na rzecz poprawy jakości powietrza w innych krajach.

Strona internetowa Centrum Kompetencji

Strona internetowa Centrum Kompetencji będzie prowadzona i aktualizowana w ramach strony internetowej projektu, na której zamieszczane będą między innymi bieżące informacje o realizowanych zadaniach i organizowanych wydarzeniach. Na stronie tej przewidywane jest zamieszczenie przygotowanych w ramach projektu raportów, opracowań, wideo, innych materiałów promocyjnych oraz informacji dotyczących:

- Realizacji i aktualizacji programu ochrony powietrza
- Naborów i tematów priorytetowych Małopolskiego regionalnego programu operacyjnego (MRPO)
- Naborów prowadzonych przez WFOŚiGW, NFOŚiGW, POIiŚ oraz w ramach innych instrumentów
- Ciekawych inicjatyw krajowych i międzynarodowych (Porozumienie Burmistrzów itp.)
- Rozwiązań technicznych efektywności energetycznej, OZE
- Kalkulatorów emisji i kosztów związanych z efektywnością energetyczną
- Materiały edukacyjne w tym wideo w zakresie efektywności energetycznej i OZE
- Dobrych/modelowych przykładów z innych gmin w Polsce

Newsletter i lista dyskusyjna

Comiesięczny newsletter sieci Eko-doradców będzie zawierał również informacje dotyczące Centrum Kompetencji w zakresie najnowszych wydarzeń, analiz i kalendarza nadchodzących szkoleń. Kolejnym narzędziem komunikacyjnym w CK będzie stworzenie listy dyskusyjnej Eko-doradców gminnych.

Help Desk dla Eko-doradców

W ramach CK proponuje się uruchomienie tzw. Help Desk, lub linii wsparcia telefonicznego- numeru będącego do dyspozycji Eko-doradców. Linia może zostać utworzona w biurze projektu LIFE lub w ramach koordynacji Centrum kompetencji. Na zgłaszane pytania i problemy Eko-doradców pomoc udzielać będą bezpośrednio pracownicy Zespołu zarządzającego projektem LIFE w UMWM lub wykorzystane zostanie wsparcie ekspertów ze strony partnerów (KAPE, KAS) lub ekspertów zewnętrznych.

Bezpośrednie wsparcie dla gmin: spotkania, działania edukacyjne

CK będzie udzielać bezpośredniego i wsparcia Eko-doradcom w zakresie działań na rzecz czystego powietrza. Doradztwem objęte będą następujące obszary tematyczne:

- Zanieczyszczenia, monitoring i prognozowanie jakości powietrza
- Uregulowania prawne w zakresie ochrony powietrza i planowania energetycznego
- Strategie ochrony powietrza i gospodarki niskoemisyjnej
- Efektywność energetyczna w budynkach
- Finansowanie ochrony powietrza
- Prowadzenie kampanii społecznych

Oferując wsparcie doradcze Centrum Kompetencji powinno dysponować narzędziami, z których będą mogli korzystać Eko-doradcy m. in.:

- Kamerami termowizyjnymi
- Przenośnymi pyłomierzami
- Zestawami materiałów edukacyjnych dla mieszkańców

Kamery termowizyjne będą wykorzystywane, aby pomóc mieszkańcom zidentyfikować konieczne do przeprowadzenia działania termomodernizacyjne oraz potrzeby edukacji w zakresie możliwości poprawy efektywności energetycznej.

Pyłomierze będą mogły być wykorzystywane przez Eko-doradców do wstępnej oceny jakości powietrza w poszczególnych obszarach miast oraz do prowadzenia działań edukacyjnych.

Zestawy edukacyjne dotyczące oszczędności energii umożliwią mieszkańcom praktyczne zastosowanie środków oszczędności energii w swoim mieszkaniu i sprawdzenie ich skuteczności.

Zagadnienia dodatkowe

Centrum Kompetencji w swoim założeniu będzie oparte na współpracy i aktywnej kontrybucji jego partnerów merytorycznych, stąd jego wirtualna struktura wsparta powinna być jasno określonymi zasadami współpracy i obowiązkami przypisanymi do wszystkich partnerów.

Istotne jest ponadto stworzenie aktywnej sieci powiązań pomiędzy Centrum Kompetencji a pozostałymi interesariuszami oraz szerokiego dostępu do bazy wiedzy.

Powiązania te mogą się tworzyć poprzez:

- spotkania dla mieszkańców z udziałem ekspertów Centrum Kompetencji,
- dostęp do studiów podyplomowych organizowanych w ramach Centrum Kompetencji dla pozostałych osób,
- udostępnianie narzędzi wypracowanych w ramach Centrum Kompetencji szerszej grupie gminnych ekspertów i instytucji działających na poziomie lokalnym.

Sieć powiązań zostanie zbudowana poprzez świadczenie pomocy eksperckiej zarówno dla gmin będących współ-beneficjentami projektu, jak również dla wszystkich innych gmin w Małopolsce w celu wzmocnienia realizacji działań wynikających z Programu ochrony powietrza dla województwa małopolskiego.

Widoczność i renoma Centrum Kompetencji powinna być budowana przez wszystkich partnerów. W tym celu ważne jest wypracowanie odpowiedniej identyfikacji wizualnej oraz objęcie Centrum Kompetencji patronatem ze strony renomowanej instytucji publicznej.

Komplementarność Systemu Eko-doradców z innymi programami i inicjatywami

System Eko-doradców powinien być komplementarny z innymi projektami dotyczącymi zagadnienia zanieczyszczenia powietrza w Polsce.

Zapewnienie komplementarności projektów jest możliwe poprzez nadanie im uzupełniającego charakteru i wyeliminowanie przypadków powielania się podejmowanych działań. Komplementarność powinna być zapewniona zarówno w sferze działań realizowanych przez jeden, jak i wiele podmiotów/szczebli administracji. Dodatkowo, powinna ona dotyczyć zarówno sfery strategicznej/polityki, jak i konkretnych działań operacyjnych, tak aby służyła osiągnięciu wspólnych celów.

Doradztwo energetyczne na poziomie krajowym i wojewódzkim

W wyniku przeprowadzonej analizy, w tym w szczególności w kontekście przewidywanych synergii, zauważamy, że największy poziom komplementarności występuje pomiędzy projektowanym Systemem Eko-doradców a projektem skoncentrowanym na doradztwie energetycznym na poziomie krajowym oraz wojewódzkim opracowanym przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Przewidziany do realizacji w ramach w PO IIŚ 2014-2020 „Ogólnopolski system wsparcia doradczego dla sektora publicznego, mieszkaniowego oraz przedsiębiorców w zakresie efektywności energetycznej oraz OZE” (dalej „doradcy WFOŚiGW”), ma na celu wsparcie projektów przyczyniających się do realizacji założeń pakietu klimatyczno-energetycznego UE 20/20/20 oraz zobowiązań Polski wynikających z dyrektyw UE¹⁰. Zgodnie z opracowaną przez NFOŚiGW¹¹ wstępną koncepcją projektu, ma się on przyczynić również do zwiększenia świadomości w zakresie rozwoju gospodarki niskoemisyjnej, wsparcia gmin w przygotowaniu i wdrażaniu PGN/SEAP oraz wsparcia w przygotowaniu i wdrażaniu inwestycji

w zakresie efektywności energetycznej (EE) i OZE.

Beneficjentem projektu jest NFOŚiGW, a partnerami projektu są Wojewódzkie Fundusze Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. W ramach projektu planowane jest wdrożenie i rozwój systemu doradztwa i usług doradczych na poziomie krajowym i wojewódzkim związanych z przygotowaniem PGN/SEAP, inwestycji w zakresie EE i OZE i aplikowaniem o środki UE. W strukturach Partnerów projektu, czyli na poziomie województwa zostaną utworzone etaty dla doradców energetycznych (około 7 doradców w województwie).

Do zadań doradców w województwie należeć będą:

- Doradztwo w zakresie inwestycji w obszarze efektywności energetycznej i OZE.
- Przeprowadzanie spotkań informacyjnych/edukacyjnych w JST, spółdzielniach i wspólnotach mieszkaniowych, szkołach, dla lokalnych przedsiębiorców.
- Informowanie o możliwych źródłach finansowania w obszarze EE oraz OZE, m.in. w ramach PO IIŚ 2014-2020, RPO 2014-2020 i krajowych źródeł finansowania.
- Przygotowywanie raportów zgodnie ze schematem opracowanym na poziomie NFOŚiGW.
- Doradztwo przy wdrażaniu planów gospodarki niskoemisyjnej.
- Wsparcie potencjalnych beneficjentów w weryfikowaniu audytów energetycznych.

W ocenie Deloitte, działania doradcze realizowane na poziomie województwa małopolskiego przez kilku doradców energetycznych delegowanych z ramienia WFOŚiGW w Krakowie, mogą zostać uzupełnione o aktywności realizowane w ramach Systemu Eko-doradców funkcjonujących na poziomie gmin województwa.

10. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2012/27/UE z dnia 25 października 2012 r. w sprawie efektywności energetycznej, zmiany dyrektyw 2009/125/WE i 2010/30/UE oraz uchylenia dyrektyw 2004/8/WE i 2006/32/WE (Dz. Urz. UE L nr 315 z dnia 14 listopada 2012 r.).

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/31/UE z dnia 19 maja 2010 r. w sprawie charakterystyki energetycznej budynków.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/50/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie jakości powietrza i czystszego powietrza dla Europy.

11. Wstępna koncepcja projektu „Ogólnopolski system wsparcia doradczego dla sektora publicznego, mieszkaniowego oraz przedsiębiorców w zakresie efektywności energetycznej oraz OZE”, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Warszawa, 2014r.

Komplementarność obydwu inicjatyw można zauważyć w następujących sferach:

Dotarcia do wszystkich kluczowych odbiorców

Odbiorcą wsparcia doradczego realizowanego z poziomu wojewódzkiego jest gmina, która planuje i tworzy PGN/SEAP. Aby zapewnić skuteczność tych działań i realizację zdefiniowanych celów, zaleca się dotarcie do adekwatnych grup docelowych. Zgodnie z przedstawioną w niniejszym opracowaniu koncepcją, Eko-doradca będzie pracownikiem gminy, który skorzysta ze wsparcia doradców wojewódzkich. Odbiorcą (ostatecznym beneficjentem) wsparcia Eko-doradców będą natomiast lokalni interesariusze, w szczególności mieszkańcy. Kontakt Eko-doradcy z mieszkańcami powinien wzmocnić praktyczny wymiar działań podejmowanych przez „doradców WFOŚiGW”

Przekazywania informacji

Eko-doradca, jako odbiorca informacji przekazywanych przez doradców WFOŚiGW, według założeń niniejszej koncepcji może przekazać wiedzę interesariuszom mającym bezpośredni wpływ na rozwój gospodarki niskoemisyjnej w gminach. Posiadając wiedzę o statusie wdrożenia PGN/SEAP na najniższym szczeblu w gminie, efektach działań lub ewentualnych problemach, Eko-doradca może przekazywać informacje zwrotne „doradcom WFOŚiGW”.

W wyniku współpracy dwóch systemów doradców, „doradcy WFOŚiGW” mogą pozyskać partnera na poziomie gminy oraz bardziej szczegółową, rzetelną informację, która ułatwi im współpracę z gminami i posłuży do poszerzenia zasięgu podejmowanych przez nich działań.

Adaptacja do zmian klimatu

Komplementarność da się zauważyć również w zestawieniu z działaniami ukierunkowanymi na adaptację do zmian klimatu.

Według strategicznego dokumentu SPA 2020

opracowanego przez Ministerstwo Środowiska, anomalie pogodowe, będące efektem zmian klimatu, przyczyniają się do wielu strat, szczególnie narażając miasta na koszty związane z usuwaniem ich skutków. Chcąc ograniczyć te koszty Ministerstwo organizuje plan adaptacji dużych miast do zmian klimatu. Celem projektu pn. „Przygotowanie lub aktualizacja planów adaptacji do zmian klimatu w miastach - POIiŚ 2014-2020” ma być zaplanowanie działań adaptacyjnych na poziomie lokalnym oraz podniesienie świadomości nt. potrzeby adaptacji do zmian klimatu na poziomie lokalnym.

Zgodnie z przedstawionymi przez Ministerstwo wstępnymi założeniami¹², miejski plan adaptacji zakłada zdiagnozowanie problemów miast, analizę dostępnych opcji i pomoc w ich wdrożeniu poprzez finansowanie ich ze środków unijnych w ramach POIiŚ i RPO oraz krajowych w ramach NFOŚiGW/WFOŚiGW.

Komplementarnym projektem adaptacji do zmian klimatu w miastach jest ADAPTCITY, czyli projekt „Przygotowanie strategii adaptacji do zmian klimatu miasta metropolitalnego przy wykorzystaniu mapy klimatycznej i partycypacji społecznej”. Celem jest zredukowanie negatywnych skutków zmian klimatu dla ekosystemu Warszawy i rozpoczęcie działań adaptacyjnych w innych metropoliach w Polsce.

Projekty adaptacji do zmian klimatu i System Eko-doradców oddziałują na siebie wzajemnie na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, zgodnie z diagnozą przedstawioną w SPA 2020¹³, jedną z przyczyn wzrostu zanieczyszczenia powietrza są zmiany klimatu. Rosnąca średnia temperatura, sprzyja stresowi cieplnemu, stagnacji powietrza nad miastem, wzrostowi koncentracji zanieczyszczonego powietrza, w tym pyłu zawieszonego i smogu. Zarówno plany opracowywane przez Eko-doradcę, jak i jego działania opierają się m. in. na czynniku ryzyka, jakim są zmiany klimatu. W ramach doradztwa bezpośredniego Eko-doradcy mogą zachęcać gminy i mieszkańców do realizacji przedsięwzięć obniżających emisje i zanieczyszczenia, a także do pozyskiwania finansowania na te cele.

12. http://www.mos.gov.pl/g2/big/2015_02/18225e1b8faf68c9f5c71ed856aa7225.pdf

13. Strategiczny plan adaptacji dla sektorów i obszarów wrażliwych na zmiany klimatu do 2020 roku z perspektywą do roku 2030

Po drugie, działaniami podejmowanymi na szczeblu władz lokalnych w zakresie projektów adaptacyjnych jest wsparcie władz w opracowaniu strategii adaptacji oraz pobudzenie aktywności władz, administracji i służb miejskich na terenach zurbanizowanych do działań na rzecz adaptacji do zmian klimatu. Tymczasem rezultaty funkcjonowania Systemu Eko-doradców przyczynią się do podniesienia skuteczności wymienionych działań głównie poprzez zwiększone zaangażowanie i świadomość gminy w zakresie przyczyn i skutków zanieczyszczenia powietrza, ale także innych czynników zmian klimatu. Dodatkowo, plany i dokumenty strategiczne zaktualizowane w ramach obowiązków Eko-doradcy ułatwią realizację planów adaptacyjnych dla miast w województwie małopolskim.

Zrównoważone miasta i gminy

O komplementarności można mówić również w zestawieniu z projektami i działaniami koncentrującymi się wokół zrównoważonych energetycznie miast i gmin. Funkcja doradcza, jaką Eko-doradca pełni w gminie, jest spójna z wytycznymi Porozumienia Burmistrzów w zakresie sporządzania planów działań na rzecz zrównoważonej energii (SEAP)¹⁴. Stworzenie stanowiska odpowiedzialnego za poprawę jakości powietrza w gminie odpowiada na potrzebę zapewnienia odpowiednich zasobów kadrowych i finansowych koniecznych do opracowania i wdrażania SEAP-u, bądź innych strategii ochrony klimatu, ograniczania emisji.

Budując potencjał Eko-doradcy w strukturze gminnej, gmina zostaje wyposażona w zasoby i doświadczenie pozwalające jej na aktywny udział w międzynarodowych sieciach współpracy miast na rzecz zrównoważonego rozwoju, ochrony klimatu i środowiska (np. platforma Smart City). System Eko-doradców tworzy tym samym dodatkowe możliwości rozwoju miast i gmin w ramach sieci współpracy, co powinno przełożyć się na utrwalenie rezultatów działań.

14. Poradnik.Jak opracować plan działań na rzecz zrównoważonej energii (SEAP)? (How to develop a Sustainable Energy Action Plan – Guidebook), Komisja Europejska, Wspólne Centrum Badawcze, Instytut ds. Energii, Luxemburg, 2010.

Podsumowanie kluczowych wytycznych do funkcjonowania Systemu

Wdrożeniu kompleksowych rozwiązań systemowych takich jak System Eko-doradców na poziomie gmin powinno towarzyszyć zrozumienie specyfiki ich funkcjonowania wsparte działaniami związanymi z wdrażaniem zmiany (z ang. Change management). Zarządzanie zmianą ma na celu zbudowanie spójnego podejścia i narzędzi wspierających w przejściu do „nowej” sytuacji (efektywne wdrożenie zmiany). Międzynarodowe badania wskazują, że ponad 70% realizowanych projektów transformacji (zmiany) nie prowadzi do zamierzonych (oczekiwanych) efektów. Dzieje się tak właśnie z powodu zaniedbań związanych z realizowaniem działań z obszaru zarządzania zmianą.

W kontekście budowania Systemu Eko-doradców, należy wziąć pod uwagę, że typowe działania związane z zarządzaniem zmianą mogą być realizowane m.in. poprzez:

Sformułowanie i komunikację wizji zmian, sposobu jej wdrożenia; zmiana musi być włączona do całościowego planu realizacji projektu i harmonogramu działań

Zdefiniowanie i komunikowanie uzasadnienia oraz wartości dodanej dla poszczególnych grup docelowych

Identyfikację i pozyskanie ambasadorów zmian – wymagające silnego i zaangażowanego lidera lub liderów podczas całego okresu trwania zmiany

Wsparcie w procesie przez rozpoznawalne osoby/instytucje (autorytety) zewnętrzne do procesu oraz silne zaangażowanie w działania najwyższej kadry zarządzającej (np. Marszałek, Dyrektor, Zarząd, etc.)

Prowadzenie działań wiarygodnej komunikacji wewnętrznej (w projekcie zamiany) i zewnętrznej (do grup zewnętrznych w stosunku do wdrażanego systemu) w oparciu o plan, adekwatnymi dla odbiorców kanałami

Monitoring oraz ocenę wpływu zmiany – monitorowanie i zrozumienie wpływu zmiany na obecnie funkcjonującą strukturę oraz planowanie działań uzupełniających

Zarządzanie oczekiwaniami i potrzebami interesariuszy - dotyczy to identyfikacji wszystkich stron, na które zmiana ma wpływ i którzy mogą mieć wpływ na zmianę oraz zaplanowanie działań lub/i podejmowanie decyzji w sposób uwzględniający realne i adekwatne postulaty stron zainteresowanych, w celu zbudowania zrozumienia dla wdrażanej zmiany oraz jej efektów

Projektowany i wdrażany w późniejszym etapie System Eko-doradców powinien uwzględniać przynajmniej kilka elementów, które mogą pozwolić na bardziej efektywne wdrożenie planowanej struktury oraz realizację określonych zadań. Są nimi przedstawione w poniższej tabeli najważniejsze elementy zgromadzone w 4 kategoriach: Ludzie, System, Komunikacja/Współpraca, Otoczenie.

Ludzie

- Projektowany System opiera się co do zasady na powoływanych do życia instytucjach/organizacjach, a tym samym ludziach. Dobór odpowiednio sprofilowanych zasobów ludzkich na wszystkich poziomach może istotnie wpływać na efektywność działań.

- Skład Zespołu zarządzającego UMWM powinien być dostosowywany elastycznie do uwarunkowań związanych z poszczególnymi etapami prac projektowych (przyjęty skład osobowy może ulegać zwiększeniu lub zmniejszeniu odpowiednio do potrzeb związanych z cyklem życia projektu).
- Skuteczność funkcjonowania Systemu w dalszych fazach będzie zależała w dużej mierze od kreowania i utrzymywania wysokiej motywacji osób go tworzących – Zespołu zarządzającego, urzędu gminy, Eko-doradców. Istotne wydaje się stworzenie systemu zachęt finansowych i pozafinansowych skorelowanych z osiąganymi wynikami, ustanowienie celów okresowych, systemu oceny oraz ewaluacja okresowa działań

(min. raz w roku). Istotne wydaje się również budowanie wiedzy i umiejętności tych osób.

System

- System powinien w sposób przejrzysty definiować kompetencje poszczególnych jego uczestników, określać współzależności oraz oferować niezbędne narzędzia do jego funkcjonowania. Jednocześnie należy pamiętać o pewnej dozie elastyczności, która pozwoli na dostosowanie i zaadaptowanie go w różnych kulturach organizacyjnych (np. gminach).
- Kształt i sposób funkcjonowania Systemu w Fazie 1 projektu powinny mieć charakter testowy (pilot) zakładający jego szybkie doskonalenie (zgodnie z zasadami projektowymi – rób i poprawiaj).
- Kluczowe jest rozdzielenie funkcji realizacyjnej (Eko-doradcy) od funkcji zarządczej (Zespół zarządzający) i nadzorczej (Dyrektor Departamentu Środowiska UMWM oraz urzędy gmin w odniesieniu do zadań Eko-doradcy).
- Konieczne jest zabezpieczenie finansowania Systemu w całym okresie jego trwania oraz w miarę możliwości zaplanowanie jego funkcjonowania (w takiej samej lub innej formule) w perspektywie wykraczającej poza horyzont czasowy projektu.
- W kontekście budżetu kluczowe jest ustalenie zasad współpracy, w tym finansowania, pomiędzy poszczególnymi uczestnikami Systemu, włączając w to kwestie kosztów delegacji, szkoleń czy np. korzystania z telefonów, zakup sprzętu biurowego.
- Duże znaczenie dla zapewnienia kontroli na skuteczność działań Eko-doradcy w gminie ma ustanowienie zasad, zakresu raportowania w ramach Systemu oraz zewnętrznie (komunikacja). Rekomenduje się rozważenie zewnętrznej weryfikacji osiąganych efektów (wcześniej należy jednak zdefiniować jakościowe/ilościowe miary sukcesu – wskaźniki).
- Zasady te powinny zostać ujęte w opracowanej i wdrażanej strategii Systemu wraz z określonymi celami strategicznymi. Strategia i cele zostaną skaskadowane na poziom Eko-doradcy w postaci

opracowanego przez niego i aktualizowanego corocznie planu działań doradczych.

- W ramach celów indywidualnych Eko-doradcy sugeruje się (m.in. na rzecz sprawozdawczości) ustanowienie mierników oraz mierzenie efektów podejmowanych działań w sposób cykliczny, wiarygodny. Wdrożenie Systemu może zostać poprzedzone badaniem wstępnym (punkt odniesienia).
- Rekomenduje się ciągle monitorowanie postępów prac oraz raportowanie zewnętrzne oraz wewnętrzne działań oraz wpływu (pozytywnego/negatywnego) podejmowanych działań na otoczenie (uzasadnienie wydatkowania środków publicznych oraz podjęcia próby wdrażania kompleksowych rozwiązań systemowych).
- W ramach Systemu, gminy powinny zapewnić Eko-doradcy określony budżet na działania operacyjne, na podstawie którego Eko-doradca będzie mógł zaplanować harmonogram swoich prac.
- Budżet wdrożenia powinien obejmować także zabezpieczone środki finansowe (oraz czas w harmonogramie) na ewaluację okresową działań, planowanie i wdrażanie działań naprawczych oraz pulą środków ad hoc na doradztwo zewnętrzne np. coaching, doradztwo techniczne, etc., na rzecz efektywnego działania Systemu (w wymiarze operacyjnym).

Współpraca/Komunikacja

- Istotnym elementem gwarantującym współpracę gmin jest zawarcie przez Zarząd Województwa Małopolskiego porozumienia/listu intencyjnego o współpracy i realizacji projektu.
- Kompleksowe wdrożenia wymagają ogromnego zaangażowania wszystkich interesariuszy oraz pozyskanie ich zaufania. Wdrożenie powinno być poprzedzone mapowaniem interesariuszy, rozpoznaniem potrzeb, możliwości, oczekiwań ze względu na ograniczone zasoby finansowe i czasowe wdrożenia.
- Podejmowane kroki np. wdrożenia, delegowania zadań, zasady współpracy, etc. nie mogą być w sprzeczności z obowiązującym prawem lub innymi

ogólnie przyjętymi zasadami współpracy.

- Podjęcie systemowej współpracy z interesariuszami (współtworzenie), których dotyczy przyszły System może spowodować jego lepsze dostosowanie do lokalnego kontekstu oraz zaangażowanie interesariuszy w jego wdrażanie.
- Istotnym elementem planowania działań jest stwarzanie możliwości współpracy uczestników Systemu, dostęp do wystandaryzowanych narzędzi pracy oraz możliwość korzystania z baz wiedzy, a także możliwość okresowego spotykania się całego zespołu (fizycznego np. konferencje/seminaria/spotkania roczne lub np. cotygodniowe telekonferencje zespołowe – wyznaczenie priorytetów, aktualności, etc.).
- Kluczowym elementem jest zapewnienie w ramach Centrum Kompetencji i sieci Eko-doradców udostępniania i dzielenia się wiedzą.

Otoczenie

- Wdrożenie docelowego modelu Systemu o kompleksowej strukturze, wymaga odpowiedniego przygotowania ze strony wszystkich interesariuszy Systemu. Konieczne jest uwzględnienie otoczenia i kontekstu, w jakim funkcjonuje System. W praktyce będzie to oznaczać, iż rezultaty podejmowanych działań będą miały wpływ na otoczenie, ale również poprzez włączenie odpowiednich interesariuszy, będą mogły wykorzystywać synergie powstałe w wyniku funkcjonowania Systemu.
- Zdefiniowanie sposobów monitoringu postępów prac w komplementarnych inicjatywach na poziomie gmin/regionu/kraju; wymiana wiedzy i informacji oraz planowanie i wdrażanie działań uzupełniających bazujących na dobrych praktykach czy doświadczeniach innych inicjatyw, wskaże elementy dodatkowych synergii Systemu z otoczeniem.

Niniejszy raport został sporządzony przez Deloitte Advisory Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie („Deloitte”), na zlecenie oraz dla celów Województwa Małopolskiego oraz na podstawie informacji uzyskanych od beneficjentów oraz partnerów projektu zintegrowanego LIFE IP pn. „Wdrażanie Planu jakości powietrza dla Małopolski – Małopolska w zdrowej atmosferze”.

Raport może nie zawierać informacji, analiz czy weryfikacji wystarczających dla potrzeb i celów osób trzecich (innych niż Województwo Małopolskie). Informacje zawarte w raporcie nie stanowią doradztwa, konsultacji czy opinii, w szczególności w sprawach osób trzecich, w tym nie stanowią porad księgowych, podatkowych, inwestycyjnych, konsultingowych, prawnych czy innych. Nie należy także wyłącznie na podstawie zawartych w raporcie informacji podejmować jakichkolwiek decyzji dotyczących działalności. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych zasadne jest skorzystanie z porady profesjonalnego doradcy.

Deloitte nie składa żadnych oświadczeń ani gwarancji dotyczących zawartych w raporcie treści. Deloitte nie gwarantuje, że zawarte w raporcie informacje są wolne od błędów i spełniają określone kryteria co do ich zawartości czy jakości, jak również nie składa i zaprzecza wszelkim domniemanym gwarancjom.

Deloitte nie odpowiada za zawartość raportu, jego adekwatność, przydatność, możliwość zastosowania czy spełnienie jakichkolwiek innych cech dla celów osób trzecich. Deloitte nie ponosi odpowiedzialności za skutki udostępnienia raportu, jego wykorzystanie przez osoby trzecie, decyzje podjęte na jego podstawie ani skutki takiego wykorzystania czy decyzji. Osoby trzecie, ponoszą odpowiedzialność i ryzyko związane z wykorzystaniem przez nie raportu, decyzjami podjętymi na jego podstawie lub w związku z nim i skutkami takiego korzystania czy decyzji. Udostępnienie raportu nie tworzy zobowiązań ani odpowiedzialności Deloitte wobec osób trzecich, a osoby trzecie nie nabywają jakiegokolwiek praw czy roszczeń, w szczególności względem Deloitte, w związku z raportem.

Raport nie został sporządzony przez biegłego rewidenta ani w rezultacie świadczenia usług rewizji finansowej w rozumieniu Ustawy z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym. Osoby trzecie, zapoznając się z treścią raportu, akceptują powyższe zasady i warunki udostępnienia.

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 150 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 200 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

Specjalistów Deloitte łączy kultura współpracy oparta na zawodowej rzetelności i uczciwości, maksymalnej wartości dla klientów, lojalnym współdziałaniu i sile, którą czerpią z różnorodności. Deloitte to środowisko sprzyjające ciągłemu pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń oraz rozwojowi zawodowemu. Eksperti Deloitte z zaangażowaniem współtworzą społeczną odpowiedzialność biznesu, podejmując inicjatywy na rzecz budowania zaufania publicznego i wspierania lokalnych społeczności.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie www.deloitte.com/pl/onas