



**NARODOWY FUNDUSZ  
OCHRONY ŚRODOWISKA  
i GOSPODARKI WODNEJ**



**STRATEGIA DZIAŁANIA  
NA LATA 2025-2028**

## SPIS TREŚCI

<b>I. Streszczenie .....</b>	<b>3</b>
<b>II. Uwarunkowania .....</b>	<b>6</b>
II.1 Tło i uwarunkowania opracowania Strategii Działania .....	7
II.2 Rola i miejsce Strategii Działania w systemie planowania strategicznego funduszy .....	7
II.3 Spójność z innymi dokumentami strategicznymi i programowymi .....	8
<b>III. Diagnoza strategiczna .....</b>	<b>9</b>
III.1 Potencjał finansowy .....	10
III.1.1 Stan funduszu .....	10
III.1.2 Przychody .....	10
III.1.3 Koszty .....	11
III.1.4 Finansowanie ochrony środowiska .....	12
III.2 Potencjał organizacyjny .....	13
III.2.1 Liczba zatrudnionych .....	13
III.2.2 Podpisane umowy .....	13
III.2.3 Efekty środowiskowe .....	14
III.2.4 Doradztwo energetyczne .....	16
III.2.5 Perspektywa 2025-2028 .....	16
III.3 Analiza SWOT .....	17
<b>IV. Strategia Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej na lata 2025-2028 .....</b>	<b>19</b>
IV.1 Metodyka opracowania Strategii Działania .....	20
IV.2 Wizja, Misja, Cel strategiczny .....	20
IV.3 Priorytety środowiskowe (dziedzinowe i horyzontalne) .....	21
IV.3.1 Priorytet 1 Transformacja energetyczna .....	22
IV.3.2 Priorytet 2 Poprawa jakości powietrza .....	22
IV.3.3 Priorytet 3 Gospodarka o obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna .....	22
IV.3.4 Priorytet 4 Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów .....	23
IV.3.5 Priorytet 5 Monitoring środowiska .....	24
IV.3.6 Priorytet 6 Ekspertyzy środowiskowe .....	24
IV.3.7 Priorytet 7 Edukacja ekologiczna .....	25
IV.3.8 Priorytet 8 Innowacyjność .....	25
IV.3.9 Priorytet 9 Adaptacja do zmian klimatu .....	25
IV.4 Cele operacyjne Strategii Działania .....	26
IV.4.1 Perspektywa Interesariusze .....	27
IV.4.2 Perspektywa Finanse .....	28
IV.4.3 Perspektywa Procesy wewnętrzne .....	29
IV.4.4 Perspektywa Rozwój .....	30
<b>V. System wdrażania Strategii Działania .....</b>	<b>32</b>
V.1 Struktura wdrażania .....	33
V.2 System monitoringu .....	33
V.3 Plan komunikacji .....	33
<b>VI. Spis rysunków, tabel i użytych skrótów .....</b>	<b>34</b>



# STRESZCZENIE

# I. Streszczenie

Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) działa na podstawie ustawy Prawo Ochrony Środowiska (POŚ), pełniąc kluczową rolę w finansowaniu ochrony środowiska w Polsce. Strategia Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (Strategia Działania), przygotowana na podstawie ustawy POŚ jest spójna z zapisami Wspólnej Strategii Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej na okres 2025 – 2028 (Wspólna Strategia). Strategia Działania jest zgodna z krajowymi i unijnymi dokumentami strategicznymi.

O potencjale organizacyjnym NFOŚiGW świadczy między innymi potencjał finansowy, zasoby kadrowe, dotychczasowy dorobek oraz wypracowane formy współpracy z partnerami (wnioskodawcami, beneficjentami, jednostkami organizacyjnymi Unii Europejskiej, władzami państwowymi i samorządowymi, wojewódzkimi funduszami ochrony środowiska i gospodarki wodnej (wfośiGW), bankami itd.). Na koniec 2024 roku NFOŚiGW dysponował będzie majątkiem (aktywami netto) w wysokości 23,2 mld zł oraz planuje zatrudnianie 832 osób (średniorocznie). W latach 2021-2024 NFOŚiGW wypłaci i pośredniczy w wydatkowaniu 54,9 mld zł na finansowanie ochrony środowiska. Głównymi kierunkami finansowania są ochrona klimatu i atmosfery (77% wypłaconych środków) oraz ochrona wód i gospodarka wodna (6% wypłaconych środków).

Strategia Działania NFOŚiGW na lata 2025-2028 określa wizję, misję i cel strategiczny:

## WIZJA:

Lider w finansowaniu zielonej transformacji, nowoczesna i konkurencyjna organizacja odpowiadająca na potrzeby Interesariuszy

## MISJA:

Napędzamy zieloną transformację poprzez wsparcie efektywnych inicjatyw, które wpływają na rozwój gospodarki i są ukierunkowane na realizację interesu publicznego i środowiskowego

## CEL STRATEGICZNY:

Wspieranie transformacji niskoemisyjnej, zrównoważonego rozwoju i poprawy jakości środowiska w Polsce poprzez realizację efektywnych i skutecznych inicjatyw prośrodowiskowych

W Strategii określono **filary**, które wyróżniają NFOŚiGW spośród jednostek finansujących ochronę środowiska tj.:



ROZPOZNAWALNA MARKA I WIELOLETNIE DOŚWIADCZENIE



KONCENTRACJA NA OSIĄGANIE EFEKTÓW ŚRODOWISKOWYCH



ZOBIEKTYWIZOWANY, BEZSTRONNY PROCES PRZYZNAWANIA DOFINANSOWANIA



POTENCJAŁ FINANSOWY



SAMOFINANSOWANIE ORGANIZACJI



ZAANGAŻOWANY I ZMOTYWOWANY ZESPÓŁ EKSPERTÓW



UKIERUNKOWANIE NA POTRZEBY INTERESARIUSZY

Dla realizacji **celu strategicznego** Strategia Działania NFOŚiGW na lata 2025-2028 określa cele środowiskowe w ramach priorytetów środowiskowych oraz cele operacyjne, służące usprawnieniu funkcjonowania organizacji.

W ramach Strategii Działania NFOŚiGW określono **priorytety środowiskowe** do realizacji w okresie strategicznym podzielone na:

### 1. dziedzinowe:

- Transformacja energetyczna
- Poprawa jakości powietrza
- Gospodarka w obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna
- Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów

### 2. horyzontalne:

- Monitoring środowiska
- Ekspertyzy środowiskowe
- Edukacja ekologiczna
- Innowacyjność
- Adaptacja do zmian klimatu.

Dla każdego priorytetu określono cele do realizacji, mierniki realizacji celu oraz kierunki interwencji.

**Cele operacyjne** zostały zgrupowane w 4 perspektywach:

- Interesariusze
- Finanse
- Procesy wewnętrzne
- Rozwój.

Natomiast perspektywy podzielono na zadania (10) i działania (21). Najniższy poziom wdrażania zapisów Strategii stanowią działania. Przyporządkowanie zadań do perspektyw przedstawiono poniżej:

L.P.	PERSPEKTYWA	ZADANIA	LICZBA DZIAŁAŃ
1	Perspektywa INTERESARIUSZE	Zadanie 1.1 Poprawa komunikacji z Interesariuszami	2
2		Zadanie 1.2 Uproszczenie procedur i standardów związanych z wnioskowaniem, udzielaniem dofinansowania, prowadzeniem i rozliczaniem umów o dofinansowanie	2
3	Perspektywa FINANSE	Zadanie 2.1 Sprawne, efektywne i transparentne zarządzanie finansami	2
4		Zadanie 2.2 Efektywne zarządzanie programami priorytetowymi	2
5	Perspektywa PROCESY WEWNĘTRZNE	Zadanie 3.1 Optymalizowanie procesów operacyjnych	3
6		Zadanie 3.2 Usprawnienie przepływu informacji w NFOŚiGW	2
7		Zadanie 3.3 Wdrożenie nowoczesnego środowiska IT	3
8	Perspektywa ROZWÓJ	Zadanie 4.1 Rozwój NFOŚiGW w nowych obszarach działalności	2
9		Zadanie 4.2 Zwiększenie atrakcyjności NFOŚiGW jako nowoczesnego pracodawcy	1
10		Zadanie 4.3 Modelowanie finansowe działalności NFOŚiGW	2

W celu realizacji zapisów Strategii Działania utworzona będzie hierarchiczna struktura wdrożeniowa. Składa się ona z Komitetu Sterującego, zespołu ds. strategii oraz obszarowych grup roboczych.



# UWARUNKOWANIA



# II. Uwarunkowania

## II.1 Tło i uwarunkowania opracowania Strategii Działania

### Podstawa prawna

Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, będący państwową osobą prawną, działa na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. — POŚ tj.: Dz. U. z 2024 r. poz. 54 z późn. zm.) oraz zgodnie ze statutem przyjętym rozporządzeniem Ministra Środowiska z dnia 7 grudnia 2010 r. w sprawie nadania statutu Narodowemu Funduszowi Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (Dz. U. nr 240, poz. 1609, z późn. zm.).

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

System finansowania ochrony środowiska w Polsce opiera się na różnych źródłach finansowania oraz mechanizmach wsparcia (rys. 1). Poniżej przedstawiono główne źródła finansowania ochrony środowiska w Polsce:

1. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej: jest głównym źródłem finansowania projektów związanych z ochroną środowiska w Polsce;
2. wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej (wfośigw): działają na poziomie regionalnym i mają podobne zadania jak NFOŚiGW, ale w mniejszej skali;
3. Środki zagraniczne: Unii Europejskiej (m.in. Fundusz Spójności, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego oraz LIFE) oraz inne środki zagraniczne (Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweski Mechanizm Finansowy (MF EOG i NMF);

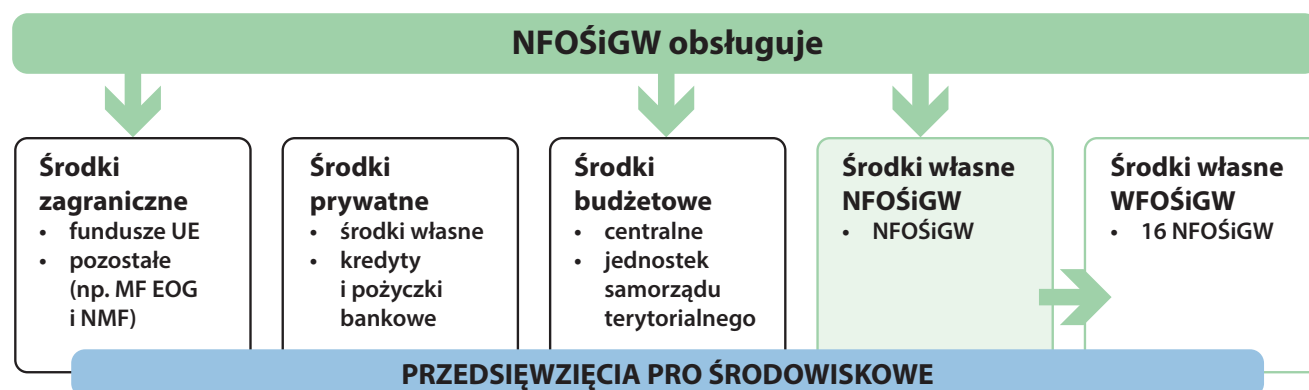
Rys. 1 Źródła finansowania ochrony środowiska w Polsce

4. Środki budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego;
5. Środki prywatne: środki własne inwestorów oraz środki banków i instytucji finansowych.

Rolą NFOŚiGW jest wspieranie realizacji przedsięwzięć z zakresu ochrony środowiska i gospodarki wodnej, a głównym narzędziem tej polityki jest Strategia Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Opracowanie Strategii Działania wynika bezpośrednio z przepisów ustawy POŚ. Ponadto zgodnie z przepisami ustawy POŚ Strategia Działania ma wynikać ze Wspólnej Strategii. Należy przez to rozumieć, że Wspólna Strategia powinna stanowić podstawę tworzenia indywidualnych strategii pod względem jedności misji, wizji i celu strategicznego. Dla zachowania niezbędnej elastyczności systemu funduszy<sup>1</sup> przyjęto, że ze Wspólnej Strategii wynikają rekomendacje do realizacji, które uzupełniane są o dodatkowe cele i priorytety w strategiach indywidualnych 17 funduszy.

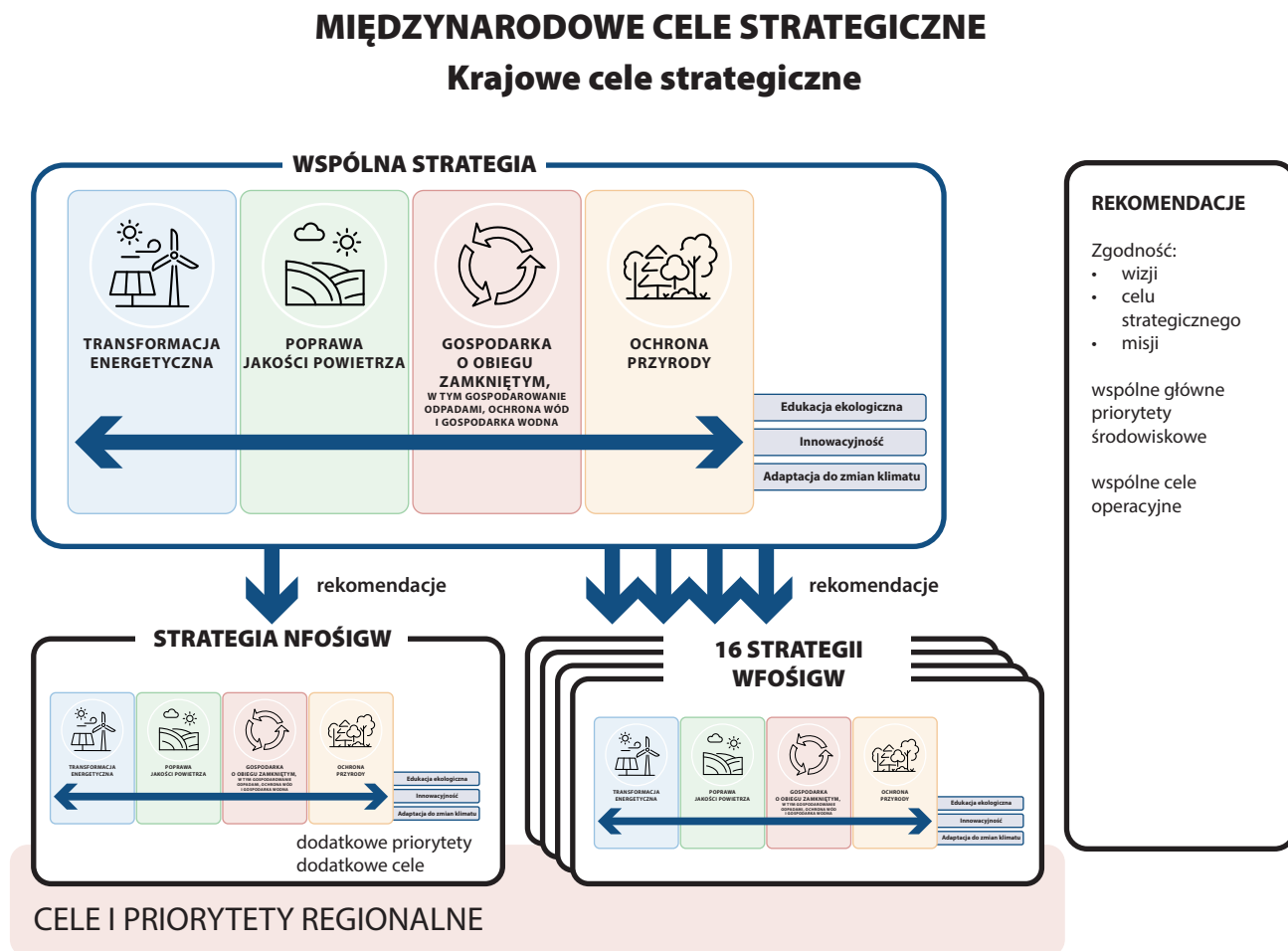
Poniżej przedstawiono schemat umiejscowienia Strategii Działania NFOŚiGW w systemie planowania strategicznego funduszy (rys. 2).

## Źródła finansowania zadań z zakresu ochrony środowiska



<sup>1</sup> Przez system funduszy rozumiane jest 16 wfośigw oraz NFOŚiGW

Rys. 2 Umieszczenie Strategii Działania NFOŚiGW w systemie planowania strategicznego



### II.3 Spójność z innymi dokumentami strategicznymi i programowymi

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

1. Polityka ekologiczna Państwa 2030 – strategia rozwoju w obszarze środowiska i gospodarki wodnej;
2. Polityka energetyczna Polski do 2040 r.;
3. Polska Strategia Wodorowa do roku 2030 z perspektywą do 2040 r.;
4. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030);
5. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030 (SZRWiR 2030);
6. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 r. (SRT2030);
7. Projekt aktualizacji Krajowego planu na rzecz energii i klimatu na lata 2021-2030;
8. Krajowy Program Ograniczania Zanieczyszczeń Powietrza (KPOZP) – aktualizacja;
9. Aktualizacja Krajowego Programu Ochrony Powietrza do 2025 r. (z perspektywą do 2030 r. oraz do 2040 r.);
10. Krajowy plan gospodarki odpadami 2028 (KPGO2028);
11. Projekt strategii dla ciepłownictwa do 2030 r. z perspektywą do 2040 r.;
12. Krajowy Program Oczyszczania Ścieków Komunalnych;
13. Narodowy Program Mieszkaniowy (NPM) z perspektywą do 2030 r.;
14. Strategiczny Plan Adaptacji dla sektorów i obszarów wrażliwych na zmiany klimatu do roku 2020 z perspektywą do roku 2030;
15. Program Oczyszczania Kraju z Azbestu na lata 2009-2032;
16. Polityka Surowcowa Polski 2050.





# DIAGNOZA STRATEGICZNA



# III. Diagnoza strategiczna

## III.1 Potencjał finansowy

### III.1.1 Stan funduszu

NFOŚiGW jest jednostką o największym potencjale do finansowania realizacji przedsięwzięć środowiskowych w polskim systemie finansowania ochrony środowiska i gospodarki wodnej ze środków publicznych. Świadczy o tym potencjał finansowy<sup>2</sup>, zasoby kadrowe, dotychczasowy dorobek NFOŚiGW oraz wypracowane formy współpracy z partnerami (wnioskodawcami, beneficjentami, jednostkami organizacyjnymi Unii Europejskiej, władzami państwowymi i samorządowymi, wfośigw, bankami itd.).

Majątek NFOŚiGW wzrósł z 14,9 mld zł w 2021 roku do planowanego na koniec 2024 roku 23,2 mld zł (rys. 3).

Według stanu na koniec 2024 roku dominującą pozycję w jego strukturze będą zajmowały należności z tytułu udzielonych pożyczek 9,9 mld zł (43%), środki pieniężne 9,0 mld zł (39%) i papiery wartościowe 3,3 mld zł (14%). Znaczny udział środków pieniężnych w strukturze majątku wynika głównie z otrzymanych środków w ramach Funduszu Modernizacyjnego (5,6 mld zł), z którego to środki mogą być wydatkowane na dedykowane, zatwierdzone przez Europejski Bank Inwestycyjny (EBI) programy priorytetowe. Natomiast wysoka wartość papierów wartościowych Skarbu Państwa wynika z przekazania NFOŚiGW w 2022 roku przez budżet państwa obligacji skarbowych na finansowanie lub dofinansowanie działań w zakresie ochrony klimatu oraz wsparcia przemysłu energochłonnego.

Należy podkreślić, że wykazywany wysoki stan środków pieniężnych na koniec 2024 roku służy m.in., zabezpieczeniu zobowiązań wynikających z podpisanych umów, albowiem stan zobowiązań warunkowych wynikających z podpisanych umów o dofinansowanie na koniec 2023 roku wynosił 25,3 mld zł.

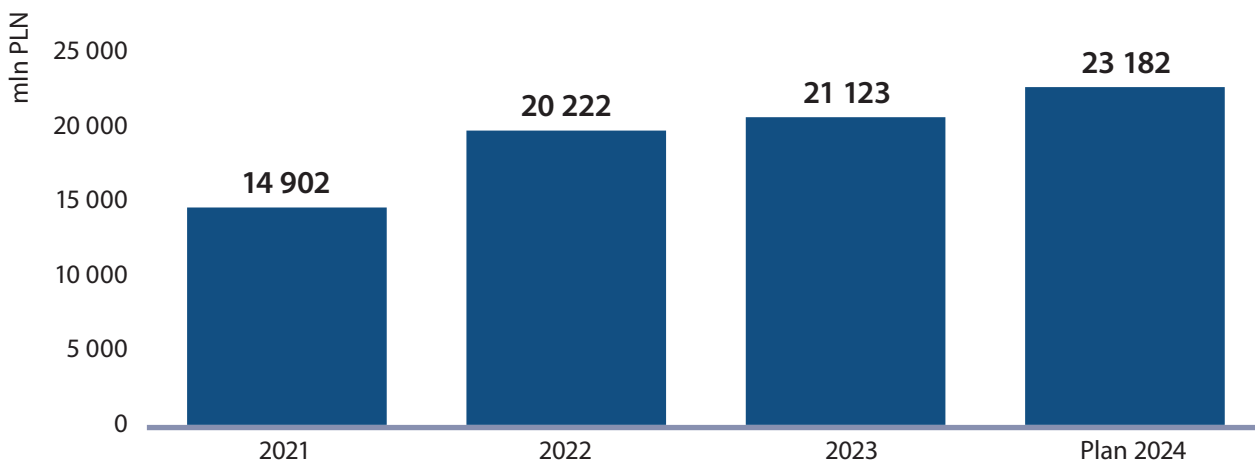
### III.1.2 Przychody

W okresie 2021-2024 przychody ogółem NFOŚiGW wyniosą 38,7 mld zł, z tego największą pozycję stanowią przychody z tytułu opłaty emisyjnej, o której mowa w art. 321a ustawy POŚ (8,9 mld zł, 23% – ogółu przychodów). Ważnymi pod względem wielkości pozycjami w przychodach są środki otrzymane od jednostek spoza sektora finansów publicznych (środki otrzymane z Państwowego Funduszu Rozwoju S.A. w ramach Krajowego Planu Odbudowy (KPO) – 7 mld zł, 18%) oraz przychody ze sprzedaży przez Komisję Europejską uprawnień do emisji w systemie handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych (tzw. Fundusz Modernizacyjny – 6,7 mld zł, 17%). Znaczną pozycję przychodową stanowiły w omawianym okresie otrzymane jednorazowo w 2022 roku papiery wartościowe Skarbu Państwa (8%) oraz środki z opłat zastępczych i kar z nimi związanych (9%).

Z lokowania wolnych środków oraz otrzymanych odsetek od udzielonych pożyczek NFOŚiGW w latach 2021-2024 uzyska kwotę 3 mld zł co stanowi 8% ogółu przychodów.

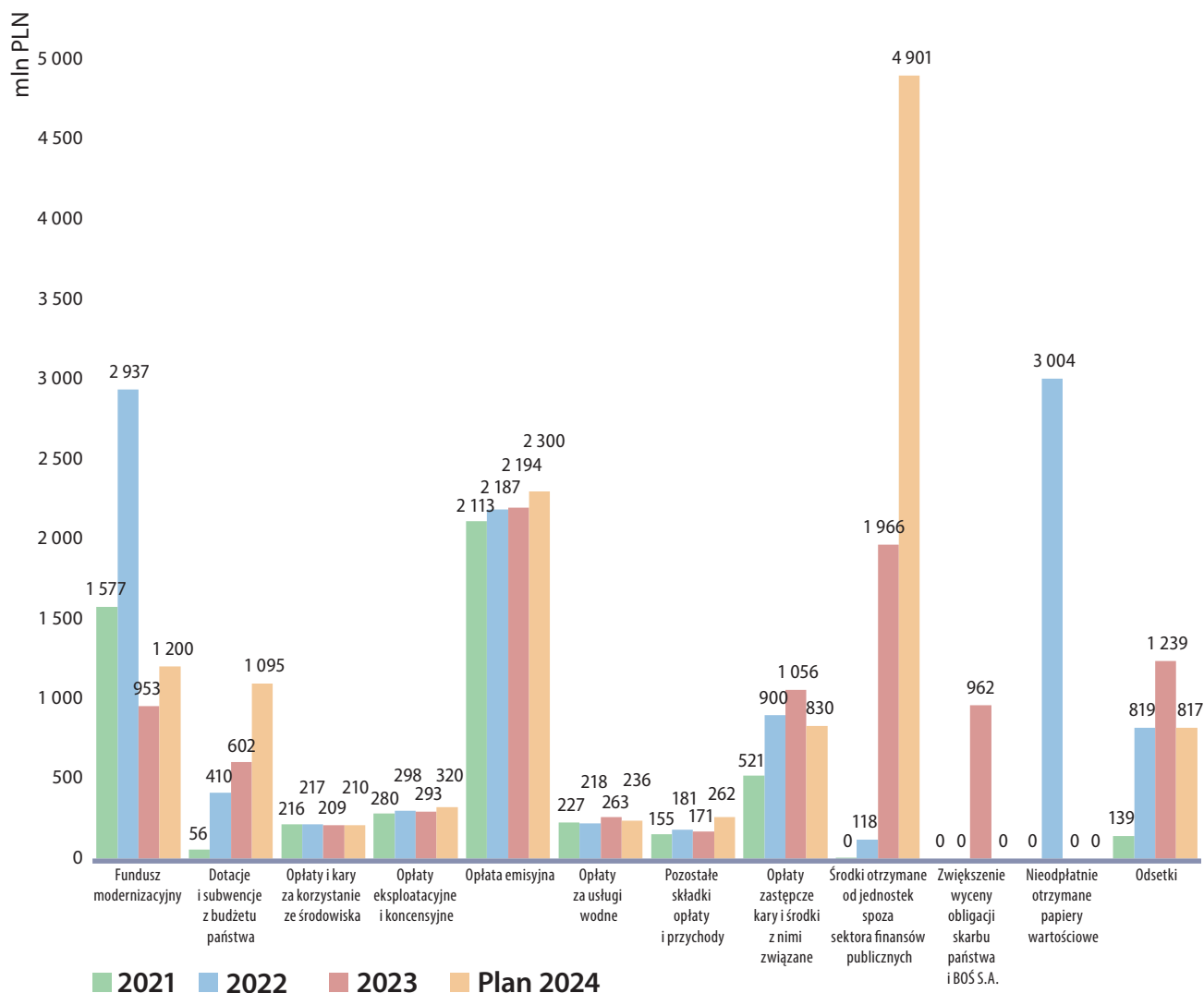
Zestawienie przychodów i ich zmiany w latach 2021 – 2024 przedstawiono na rys. 4.

Rys. 3 Stan funduszy (aktywa netto) w latach 2014-2023 i plan na 2024 rok



<sup>2</sup> Przez potencjał finansowy rozumie się łączny stan i strukturę aktywów netto posiadanych przez NFOŚiGW oraz wypracowane zasady gospodarki finansowej

Rys. 4 Zestawienie przychodów NFOŚiGW w latach 2021-2023 oraz plan 2024 r.

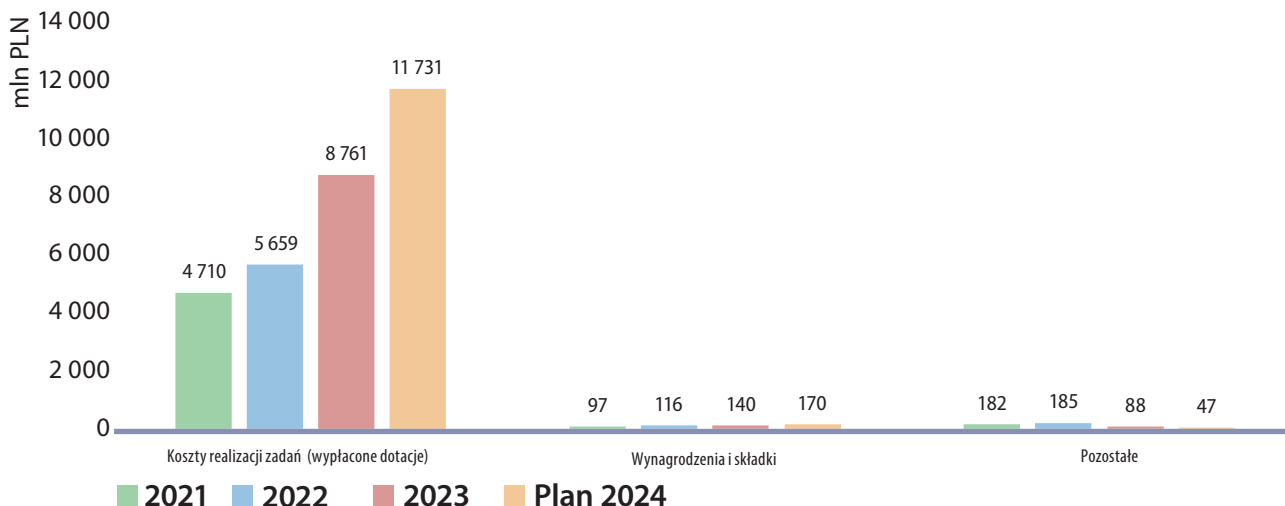


### III.1.3 Koszty

Koszty ogółem jakie poniósł NFOŚiGW w latach 2021-2024 wyniosą 32 mld zł, w tym koszty funkcjonowania to niespełna 0,8 mld zł (2% ogółu kosztów). Główną pozycją

kosztów stanowią koszty realizacji zadań, czyli środki przekazane innym podmiotom w formie bezzwrotnej. Wynoszą one 30,9 mld zł tj. 96% ogółu kosztów. (rys. 5).

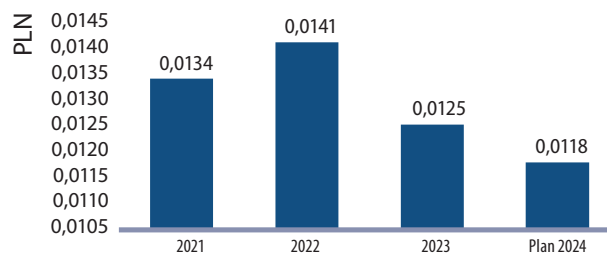
Rys. 5 Koszty realizacji zadań (finansowanie bezzwrotne ochrony środowiska) oraz koszty funkcjonowania w latach 2021-2024



Należy zauważyć, że do kosztów nie są zaliczane kwoty wypłaconych pożyczek, więc uwzględniając formę zwrotną finansowania ochrony środowiska w latach 2021-2024 wypłacone zostanie łącznie ze środków własnych NFOŚiGW 45,1 mld zł, z czego 31% w formie zwrotnej i 69% w formie bezzwrotnej. Biorąc pod uwagę obsłużone środki zagraniczne i zewnętrzne krajowe NFOŚiGW uczestniczy w rozdysponowaniu 55 mld zł.

Analizując kwoty w jakim rozdysponowaniu uczestniczy NFOŚiGW i koszty funkcjonowania jednostki należy zauważyć, że koszt wypłaty 1 zł dofinansowania w okresie 2021-2024 wyniesie średnio 0,013 zł tj. 1,3% (rys. 6).

**Rys. 6 Koszt obsługi 1 zł środków wypłaconych beneficjentom w latach 2021-2024**



Biorąc pod uwagę koszty funkcjonowania NFOŚiGW (0,8 mld zł w latach 2021-2024) oraz przychody uzyskane z odsetek i lokowania wolnych środków (3 mld zł) to działalność NFOŚiGW wygeneruje w analizowanym okresie dodatkowo 2,2 mld zł na finansowanie ochrony środowiska.

### III.1.4 Finansowanie ochrony środowiska

W okresie wdrażania Strategii Działania na lata 2021-2024 na finansowanie ochrony środowiska i gospodarki wodnej NFOŚiGW wypłaci ze środków własnych 45,1 mld zł, z czego 14,3 mld zł (31%) w formie zwrotnej oraz 30,1 mld zł (69%) w formie bezzwrotnej. Wypłaty ze środków europejskich lub zewnętrznych krajowych obsługiwanych lub będących w dyspozycji NFOŚiGW w omawianym okresie wynoszą 9,9 mld zł. Podsumowując w latach 2021-2024 NFOŚiGW wydatkuje lub pośredniczy w wydatkowaniu 54,9 mld zł tj. ponad 13,7 mld zł rocznie. (tab. 1 oraz rys. 7).

W ramach pozycji „pozostałe” ujęte są takie dziedziny ochrony środowiska jak: geologia, współfinansowanie projektów MF EOG i NMF, górnictwo, ekspertyzy i prace naukowo badawcze, innowacje, współfinansowanie Life oraz wsparcie kapitałowe.

NFOŚiGW przekazuje także środki na finansowanie działań realizowanych przez państwowe jednostki budżetowe (PJB) za pośrednictwem rezerwy celowej budżetu państwa. W latach 2021-2024 kwota wypłat na ten cel wyniesie 1,0 mld zł, Mechanizm finansowania oparty jest

**Tab. 1 Finansowanie ochrony środowiska (wypłaty) mln zł**

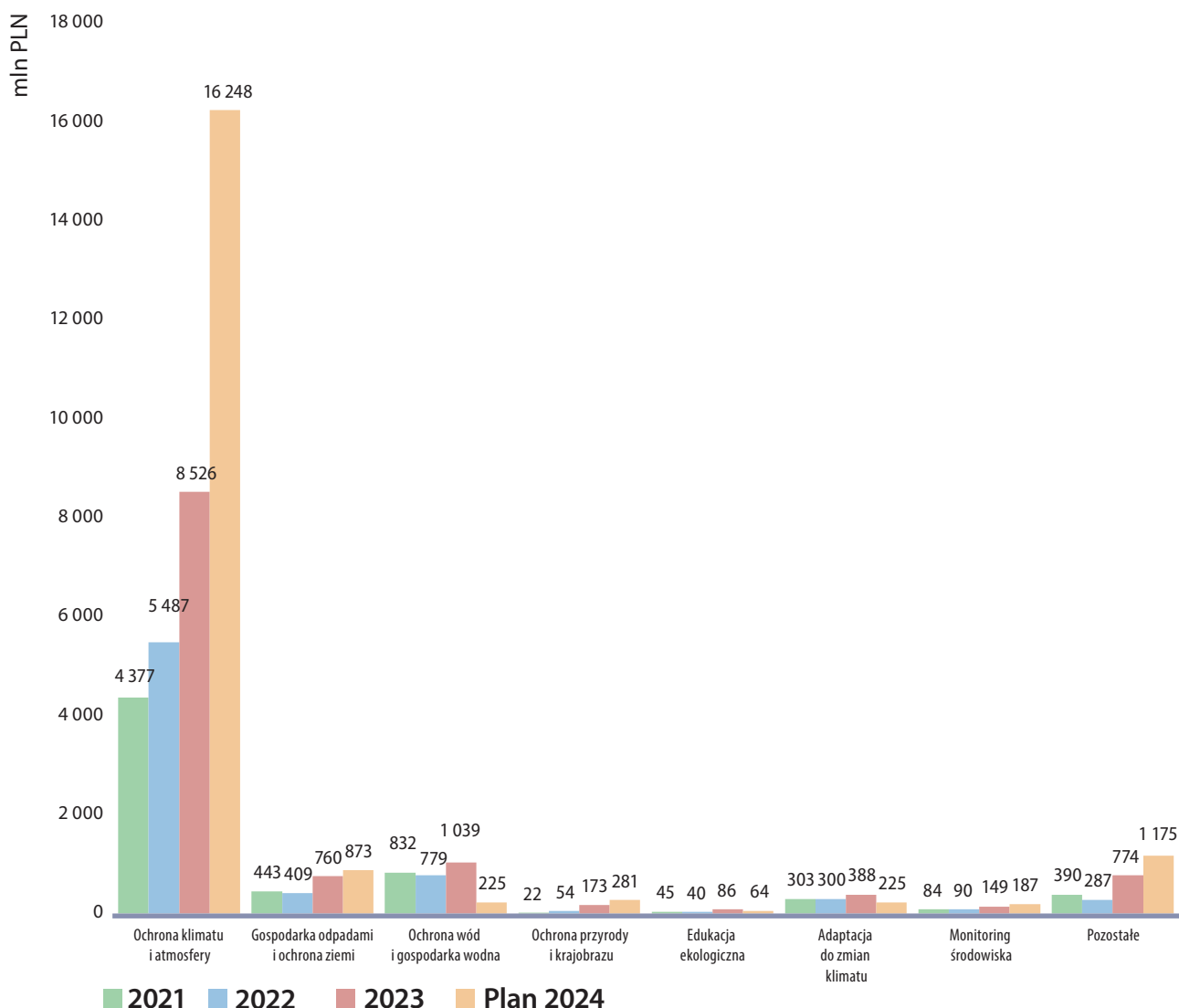
L.P	FINANSOWANIE OCHRONY ŚRODOWISKA	2021	2022	2023	PLAN 2024	RAZEM
1	pożyczkowe ze środków NFOŚiGW	1 787	1 787	3 132	7 547	14 253
2	dotacyjne ze środków NFOŚiGW	4 710	5 659	8 761	11 731	30 861
4	<b>Razem ze środków NFOŚiGW</b>	<b>6 497</b>	<b>7 446</b>	<b>11 893</b>	<b>19 278</b>	<b>45 115</b>
5	dotacyjne ze środków europejskich lub zewnętrznych krajowych obsługiwanych lub będących w dyspozycji NFOŚiGW	3 168	2 820	2 602	1 220	9 810
6	pożyczkowe ze środków europejskich lub zewnętrznych krajowych obsługiwanych lub będących w dyspozycji NFOŚiGW				71	71
7	<b>Razem ze środków NFOŚiGW, europejskich lub zewnętrznych krajowych obsługiwanych lub będących w dyspozycji NFOŚiGW</b>	<b>9 665</b>	<b>10 266</b>	<b>14 495</b>	<b>20 498</b>	<b>54 924</b>

W okresie 2021 – 2024 głównym priorytetem NFOŚiGW w zakresie finansowania ochrony środowiska ze środków własnych jest dziedzina ochrona klimatu i atmosfery. W tym celu wydatkowane zostanie łącznie 34,7 mld zł, tj. 77% wszystkich wypłat. Należy zauważyć, że w tej pozycji zawarte są także ustawowe wypłaty na Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg (5,6 mld zł) oraz wydatki na Fundusz Rozwoju Przewozów Autobusowych (0,4 mld zł). Kierunki finansowania ochrony środowiska przedstawiono na rys. 7.

o uzgadnianie list projektów do dofinansowania z właściwymi dysponentami środków budżetowych, składaniem wniosków o dofinansowanie, ich oceną, zawieraniem umów i wypłacaniem środków beneficjentom za pośrednictwem rezerwy celowej nr 59 w formie bezzwrotnej.

W następnym okresie strategicznym 2025-2028 planowana jest kontynuacja priorytetowego finansowania ochrony klimatu i atmosfery.

Rys. 7 Kierunki finansowania ochrony środowiska w latach 2021-2024 ze środków NFOŚiGW



## III.2 Potencjał organizacyjny

### III.2.1 Liczba zatrudnionych

NFOŚiGW dysponuje znacznym potencjałem organizacyjnym, który jest kluczowy dla realizacji jego misji. Fundusz zatrudnia wysoko wykwalifikowaną kadrę specjalistów, w tym ekspertów z dziedziny ochrony środowiska, gospodarki wodnej, energetyki odnawialnej oraz finansów. Pracownicy NFOŚiGW posiadają szeroką wiedzę i doświadczenie, co umożliwia skuteczne zarządzanie projektami, pozyskiwanie środków oraz ich efektywne rozdysponowanie na cele ekologiczne. Planowane średnioroczne zatrudnienie wyniesie w 2024 roku 832 osoby.

### III.2.2 Podpisane umowy

O potencjale organizacyjnym świadczy także możliwość obsługi umów o dofinansowanie. W latach 2021-2023<sup>3</sup> NFOŚiGW podpisał 422 440 umów na dofinansowanie przedsięwzięć ze środków własnych na kwotę 26,1 mld zł oraz 740 umów na kwotę 6,5 mld zł na finansowanie ochrony środowiska i gospodarki wodnej ze środków europejskich i krajowych zewnętrznych obsługiwanych przez NFOŚiGW (tab. 2). Najwięcej umów zawarto na finansowanie dotacyjne ze środków krajowych, które stanowią 99,9% podpisanych wszystkich umów ze środków krajowych (wartościowo stanowią one 71%). W następnej perspektywie strategicznej 2025-2028 planowane jest zwiększenie liczby i wartości obsługiwanych umów finansowanych ze środków zagranicznych takich jak Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021 – 2027 (FENIKS) oraz Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej 2021-2027 (FEPW).

<sup>3</sup> brak danych za 2024 rok jest spowodowany tym, że NFOŚiGW nie planuje liczby podpisywanych rocznie umów

Tab. 2 Liczba podpisanych umów w latach 2021-2023 ze środków własnych NFOŚiGW oraz środków europejskich i krajowych zewnętrznych obsługiwanych przez NFOŚiGW

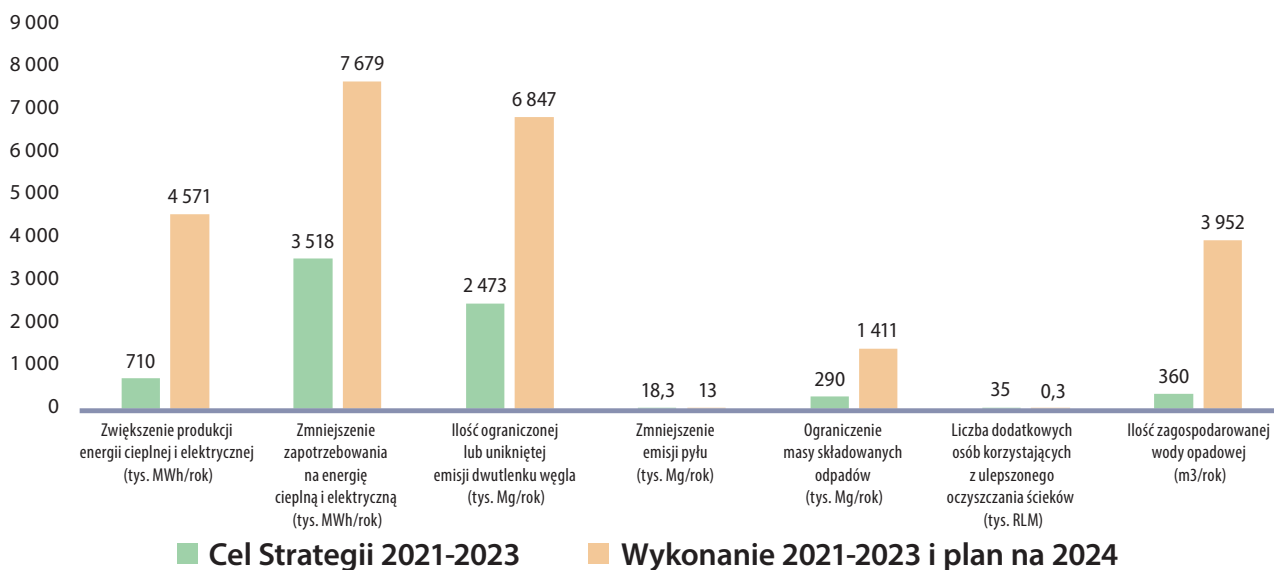
POZ.	FINANSOWANIE OCHRONY ŚRODOWISKA I GOSPODARKI WODNEJ ZE ŚRODKÓW I PRZY UDZIALE NARODOWEGO FUNDUSZU	WYKONANIE 2021 R.		WYKONANIE 2022 R.		WYKONANIE 2023 R.	
		LICZBA ZAWARTYCH UMÓW (SZT.)	KWOTA ZAWARTYCH UMÓW (MLN PLN)	LICZBA ZAWARTYCH UMÓW (SZT.)	KWOTA ZAWARTYCH UMÓW (MLN PLN)	LICZBA ZAWARTYCH UMÓW (SZT.)	KWOTA ZAWARTYCH UMÓW (MLN PLN)
I	Finansowanie ochrony środowiska i gospodarki wodnej ze środków europejskich i krajowych zewnętrznych obsługiwanych przez NFOŚiGW, z tego:	141	1 115	74	587	525	4 809
I.1	Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020	55	635	32	399	5	64
I.2	Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027	0	0	0	0	1	49
I.3	Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej 2021-2027	0	0	0	0	1	50
I.4	Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014-2021	80	440	34	166	13	92
I.5	Obsługiwane środki krajowe zewnętrzne (Funduszu Termomodernizacji i Remontów oraz Funduszu Rekompensat Pośrednich Kosztów Emisji)	6	40	8	22	505	4 555
II	Finansowanie ochrony środowiska i gospodarki wodnej ze środków własnych NFOŚiGW, z tego:	152 717	7 868	178 713	7 208	91 010	11 028
II.1	Finansowanie pożyczkowe	295	1 975	225	1 677	181	3 648
II.2	Finansowanie dotacyjne	152 420	5 818	178 487	5 512	90 825	7 220
II.3	Finansowanie kapitałowe	2	75	1	18	4	159
III	Razem finansowanie ochrony środowiska i gospodarki wodnej ze środków obsługiwanych i w dyspozycji	152 858	8 983	178 787	7 794	91 535	15 837

### III.2.3 Efekty środowiskowe

W tab. 3 przedstawiono wybrane główne efekty środowiskowe (ekologiczne i rzeczowe), które w latach 2021-2024 zostały zakontraktowane (z umów zawartych w tym okresie) oraz osiągnięte (z umów zakończonych). Dla porównania dodano planowane do osiągnięcia efekty w 2024 roku. Biorąc pod uwagę efekty zaplanowane w Strategii Działania na lata 2021-2024 to wykonanie

wartości efektów w okresie 2021-2024 zostanie zrealizowane w większości pozycji (oprócz zmniejszenia emisji pyłów oraz liczby dodatkowych osób korzystających z ulepszonych oczyszczania ścieków). Porównanie wartości planowanych w Strategii Działania 2021-2024 i osiągniętych wyników przedstawiono na rys. 8.

Rys. 8 Efekty z umów podpisanych w okresie 2021-2023 oraz planowanych do podpisania w 2024 roku w układzie wskaźników Strategii Działania NFOŚiGW na lata 2021-2024



Tab. 3 Efekty ekologiczne lub rzeczowe z umów zawartych i zakończonych w NFOŚiGW w latach 2021-2024

POZ.	DZIEDZINA	EFEKT EKOLOGICZNY/ RZECZOWY	JEDN. MIARY	WIELKOŚĆ EFEKTU							
				Z UMÓW ZAWARTYCH				Z UMÓW ZAKOŃCZONYCH			
				2021	2022	2023	PLAN 2024	2021	2022	2023	PLAN 2024
1	Ochrona klimatu i atmosfery	Zwiększenie produkcji energii cieplnej i elektrycznej	tys. MWh/rok	1 733	1 782	1 513	1 486	972	1 158	517	560
		Zmniejszenie zapotrzebowania na energię cieplną i elektryczną	tys. MWh/rok	2 573	2 898	2 232	2 515	1 227	2 045	2 321	1 735
		Zmniejszenie zużycia energii pierwotnej	tys. GJ/rok	5 336	2 468	2 716	4 684	331	704	1 474	5 411
		Ilość ograniczonej lub unikniętej emisji dwutlenku węgla	tys. Mg/rok	3 844	2 624	2 282	2 897	1 277	1 719	1 652	2 565
		Zmniejszenie emisji dwutlenku siarki	tys. Mg/rok	13	14	2	0	6	14	14	0
		Zmniejszenie emisji tlenków azotu	tys. Mg/rok	0,11	0,07	0,17	0,45	0,01	0,01	0,12	0,12
		Zmniejszenie emisji pyłu	tys. Mg/rok	3,3	3,6	6,1	12,6	2,1	2,8	3,7	8,6
		Liczba budynków objętych termomodernizacją	szt.	143 837	155 741	146 748	174 119	67 652	105 139	124 536	120 506
2	Ochrona powierzchni ziemi	Ograniczenie masy składowanych odpadów	tys. Mg/rok	273	234	905	270	25	110	305	630
		Masa odpadów poddanych odzyskowi lub unieszkodliwieniu	tys. Mg/rok	73,5	80,8	137,1	193,0	36	30	118	67
		Powierzchnia gruntów poddanych rekultywacji/remediacji	ha	93	-	4	6	50	10	72	41
3	Ochrona wód i gospodarka wodna	Liczba dodatkowych osób korzystających z ulepszonych oczyszczalni ścieków	tys. RLM	-	0,3	-	10,0	144	313	268	252
		Przepustowość urządzeń/obiektów poddanych modernizacji	tys. RLM	392,3	518,7	180,8	100,0	220	1 004	1 470	2 232
		Długość wybudowanej/zmodernizowanej sieci kanalizacyjnej	km	3 251	55	13	-	665	606	991	0
		Długość wybudowanej/zmodernizowanej sieci wodociągowej	km	817	98	28	-	164	148	276	0
		Ilość zagospodarowanej wody opadowej	tys. m <sup>3</sup> /rok	3 106,5	161,9	683,7	268,0	1 546	1 325	866	2 362

### III.2.4 Doradztwo energetyczne

W ramach działalności związanej z doradztwem energetycznym NFOŚiGW wraz z partnerami, do których należy 15 wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej oraz Urząd Marszałkowski w Lublinie, realizował do końca 2023 roku projekt „Ogólnopolski system wsparcia doradczego dla sektora publicznego, mieszkaniowego oraz przedsiębiorstw w zakresie efektywności energetycznej oraz OZE” tzw. „Doradztwo Energetyczne”.

Celem Projektu była m.in. promocja gospodarki niskoemisyjnej w Polsce, poprzez zwiększanie świadomości społeczeństwa w tym zakresie, w szczególności wdrażania zasad efektywności energetycznej i wykorzystania odnawialnych źródeł energii. Wsparcie to polegało na udzielaniu porad i konsultacji, prowadzeniu działań informacyjnych (szkoleń, konferencji, audycji i publikacji prasowych) oraz ocenie i aktualizacji Planów Gospodarki Niskoemisyjnej.

Wsparciem doradczym objęto m.in. gminy, przedsiębiorców, wspólnoty mieszkaniowe oraz osoby fizyczne. Jednym z zadań Doradców Energetycznych było wsparcie podmiotów w zakresie przygotowania do realizacji i dofinansowania inwestycji w ramach dostępnej oferty finansowej, przede wszystkim ze środków UE.

Działania związane z doradztwem energetycznym są przykładem rozwoju działalności NFOŚiGW i wfośiGW w obszarach niezwiązanych z finansowaniem ochrony środowiska. Działania te będą kontynuowane między innymi w ramach środków Funduszy Europejskich na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027.

### III.2.5 Perspektywa 2025-2028

W latach 2025-2028 NFOŚiGW będzie kontynuował działania związane z finansowaniem ochrony środowiska, wspierając głównie projekty z zakresu transformacji energetycznej, poprawy jakości powietrza, gospodarki o obiegu zamkniętym (w tym gospodarowania odpadami, ochroną wód i gospodarki wodnej) oraz ochrony różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów. Bardzo ważne będzie także wspieranie działań horyzontalnych takich jak adaptacja do zmian klimatu, innowacyjności środowiskowej, monitoringu środowiska, ekspertyz środowiskowych i edukacji ekologicznej.

Środki na te cele będą pochodzić ze środków NFOŚiGW, Funduszu Modernizacyjnego (FM) oraz z funduszy unijnych, w tym z Krajowego Planu Odbudowy (KPO), programu Funduszy Europejskich na Infrastrukturę, Klimat i Środowisko (FEnIKS), Funduszy Europejskich dla Polski Wschodniej (FEPW), Funduszu Sprawiedliwej Transformacji oraz Społecznego Funduszu Klimatycznego. Planowane

wydatki w tym okresie będące skutkiem wdrażania programów priorytetowych to około 12 mld zł rocznie. Kwota ta nie uwzględnia przyszłych, nie znanych obecnie źródeł środków.

W analizowanej perspektywie będzie rosła pula środków zewnętrznych na finansowanie transformacji energetycznej, kosztem malejącej puli na tradycyjne obszary ochrony środowiska. Na działania związane z transformacją energetyczną i poprawą jakości powietrza w analizowanym okresie przewiduje się wydatkowanie 80% dostępnych dla NFOŚiGW środków.

Przewidywany jest także wzrost konkurencji ze strony innych instytucji w Polsce dystrybuujących środki z obszaru transformacji energetycznej takich jak: Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK), Centrum Unijnych Projektów Transportowych (CUPT) oraz resortów organizujących samodzielnie nabory. W związku z powyższym NFOŚiGW powinien inwestować w wiedzę i kompetencje w zakresie instrumentów finansowych, transformacji energetycznej i skutecznego konkurowania o możliwość dystrybucji środków na cele transformacji energetycznej. Priorytetem NFOŚiGW będzie także efektywne zarządzanie środkami, aby zmaksymalizować efekt ekologiczny.



### III.3 Analiza SWOT

Poniżej przedstawiono Analizę SWOT NFOŚiGW:

#### MOCNE STRONY

- wiarygodność i stabilność finansowa
- doświadczenie w finansowaniu przedsięwzięć, w tym ze środków zagranicznych i we współpracy z wfośiGW, bankami, JST
- transparentny, zobiektywizowany, bezstronny proces przyznawania dofinansowania
- kompetentna, wykwalifikowana i zmotywowana do dalszego rozwoju kadra
- stosowanie różnorodnych form dofinansowania
- szeroka oferta programowa, skierowana do różnorodnych beneficjentów
- podejście niekomercyjne: kierowanie się interesem publicznym i środowiskowym
- niskie koszty obsługi pomocy udzielanej beneficjentom

#### SŁABE STRONY

- brak jednolitego i nowoczesnego systemu informatycznego,
- wymagające poprawy i skomplikowane procedury wewnętrzne oraz komunikacja i współpraca wewnętrzna
- wymagające uproszczenia procedury dla beneficjentów
- wymagający zmiany system komunikacji z interesariuszami, w tym promocji działań NFOŚiGW
- wymagający usprawnienia system kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem
- liczna, rozproszona oferta finansowa i jej częste zmiany
- zbyt mała elastyczność w zarządzaniu zasobami (osobowymi, lokalowymi, technicznymi)
- dominujące finansowanie bezzwrotne finansowania przedsięwzięć
- brak doświadczeń wielkoskalowych wejść kapitałowych w tradycyjnych i wschodzących sektorach oraz ograniczone kompetencje w zakresie innowacyjnych instrumentów finansowych

#### SZANSE

- wzrost rozpoznawalności marki NFOŚiGW oraz budowanie zaufania do NFOŚiGW
- rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa
- nowe kierunki finansowania ochrony środowiska
- wysoki priorytet unijny i krajowy dla ochrony środowiska, transformacji energetycznej, przeciwdziałania zmianom klimatu i adaptacji do tych zmian
- rozwój informatyzacji i nowych technologii
- wzrost znaczenia doradztwa w zakresie inwestowania w ochronę środowiska i transformację energetyczną
- możliwość rozwoju NFOŚiGW jako instytucji dystrybuującej środki UE na zlecenie Komisji Europejskiej poza granicami UE oraz środków dystrybuowanych centralnie przez Komisję Europejską.







#### ZAGROŻENIA

- niekorzystne dla NFOŚiGW projekty zmian w przepisach prawa
- konkurencja w finansowaniu ochrony środowiska z środkami pochodzącymi z funduszy unijnych lub innymi środkami krajowymi (BGK, wfośiGW, banki)
- nakładanie na system funduszy zobowiązań ustawowych przekraczających możliwości ich finansowania,
- zmniejszająca się dostępność wykwalifikowanych pracowników (zmiany na rynku pracy)
- skumulowanie wydatkowania środków unijnych w tym samym czasie
- zmniejszenie się wielkości dostępnych środków na wspieranie niektórych dziedzin ochrony środowiska
- obowiązujące przepisy prawne, tworzące bariery inwestycyjne
- zagrożenie kryzysem, inflacją, działaniami wojennymi skutkujące ograniczeniem działalności inwestycyjnej w zakresie ochrony środowiska

Podstawą utworzenia analizy SWOT były ankiety przeprowadzane wśród wszystkich komórek organizacyjnych NFOŚiGW. Na jej podstawie zidentyfikowano obszary organizacyjne działalności NFOŚiGW wymagających poprawy oraz zaplanowano

zadania i działania do realizacji w okresie 2025-2028 przedstawionych w rozdziale IV.4. Natomiast priorytety środowiskowe opisane w rozdziale IV.3 wynikają z przeprowadzonej analizy dokumentów strategicznych oraz ankiet przeprowadzonych wśród ekspertów NFOŚiGW.

Na podstawie analizy SWOT określono także główne **filary**<sup>1</sup> NFOŚiGW:

- 
**ROZPOZNAWALNA MARKA I WIELOLETNIE DOŚWIADCZENIE**
- 
**KONCENTRACJA NA OSIĄGANIE EFEKTÓW ŚRODOWISKOWYCH**
- 
**ZOBIEKTYWIZOWANY, BEZSTRONNY PROCES PRYZNAWANIA DOFINANSOWANIA**
- 
**POTENCJAŁ FINANSOWY**
- 
**SAMOFINANSOWANIE ORGANIZACJI**
- 
**ZAANGAŻOWANY I ZMOTYWOWANY ZESPÓŁ EKSPERTÓW**
- 
**UKIERUNKOWANIE NA POTRZEBY INTERESARIUSZY**

<sup>1</sup> Filary NFOŚiGW są rozumiane jako cechy wyróżniające NFOŚiGW spośród innych jednostek sektora finansów publicznych i jednostek finansujących ochronę środowiska



IV

STRATEGIA  
DZIAŁANIA  
NFOŚIGW  
NA LATA  
2025-2028

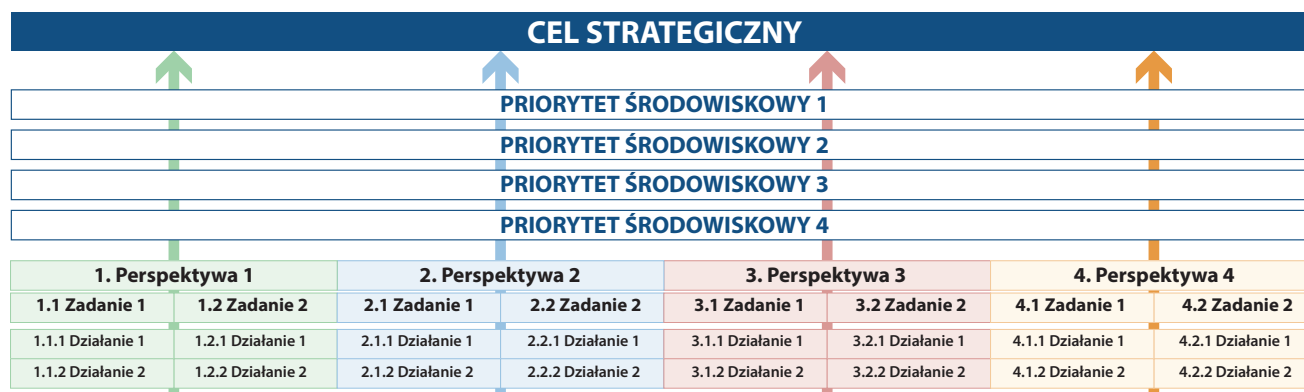
# IV. Strategia Działania NFOŚiGW na lata 2025-2028

## IV.1 Metodyka opracowania Strategii Działania

Do opracowania niniejszej Strategii Działania zastosowano metodykę strategicznej karty wyników (balanced scorecard). Poniżej przedstawiono schemat metodyczny Strategii Działania, który zawiera informację o korelacji działań, zadań, perspektyw i priorytetów środowiskowych

z celem strategicznym. W rozdziałach IV.3 i IV.4 opisano szczegółowo sposób osiągnięcia celu strategicznego poprzez realizację celów środowiskowych (priorytety środowiskowe, kierunki interwencji) i operacyjnych (perspektywy, zadania i działania).

Rys. 9 Schemat metodyczny koncepcji projektu i wdrażania Strategii Działania



## IV.2 Wizja, Misja, Cel strategiczny

W ramach Strategii Działania przyjęto następującą Wizję, Misję i Cel strategiczny:

### WIZJA

Lider w finansowaniu zielonej transformacji, nowoczesna i konkurencyjna organizacja odpowiadająca na potrzeby Interesariuszy

### MISJA<sup>4</sup>

Napędzamy zieloną transformację poprzez wsparcie efektywnych inicjatyw, które wpływają na rozwój gospodarki i są ukierunkowane na realizację interesu publicznego i środowiskowego

### CEL STRATEGICZNY

Wspieranie transformacji niskoemisyjnej, zrównoważonego rozwoju i poprawy jakości środowiska w Polsce poprzez realizację efektywnych i skutecznych inicjatyw prośrodowiskowych

<sup>4</sup> Misja stanowi krótkie podsumowanie działalności funduszy oraz jego wyróżnik spośród innych instytucji działających na rzecz środowiska.

### IV.3 Priorytety środowiskowe (dziedzinowe i horyzontalne)

W ramach niniejszej Strategii Działania na lata 2025-2028 określono priorytety środowiskowe do realizacji. Są one co do zasady zgodne z zapisami Wspólnej Strategii<sup>5</sup>, przy czym jednocześnie rozszerzono je o dwa priorytety środowiskowe (Monitoring środowiska i Ekspertyzy środowiskowe). Priorytety podzielono na dziedzinowe i horyzontalne (rys. 10). Przyjęto do realizacji następujące priorytety środowiskowe:

1. **dziedzinowe:**
  - Transformacja energetyczna
  - Poprawa jakości powietrza
  - Gospodarka w obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna
  - Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów
2. **horyzontalne:**
  - Monitoring środowiska
  - Ekspertyzy środowiskowe
  - Edukacja ekologiczna
  - Innowacyjność
  - Adaptacja do zmian klimatu.

Rys. 10 Schemat przyjętych priorytetów środowiskowych: dziedzinowych i horyzontalnych



Powyższe priorytety są głównymi kierunkami interwencji NFOŚiGW w latach 2025-2028, jednakże możliwa jest w przyszłości realizacja dodatkowych celów środowiskowych (zgodnie z zapisami POŚ), które na etapie przygotowywania niniejszej Strategii Działania nie były znane.

W celu realizacji celów priorytetów środowiskowych w NFOŚiGW będą opracowywane i wdrażane programy priorytetowe. Będą one narzędziem realizacji celów środowiskowych.

<sup>5</sup> Wspólna Strategia Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej na lata 2025-2028 została uchwalona przez Radę Nadzorczą NFOŚiGW w dniu 27 czerwca 2024 (Uchwała nr 103/24)

### IV.3.1 Priorytet 1 – Transformacja energetyczna

**Celem priorytetu jest wspieranie wdrożenia gospodarki niskoemisyjnej.**

Realizacja będzie polegać na ograniczeniu wykorzystania surowców kopalnych, zwiększeniu wykorzystania odnawialnych źródeł energii, wsparciu rozwoju infrastruktury elektroenergetycznej oraz magazynowania energii, wzroście efektywności energetycznej, wsparciu dla technologii wychwytu, transportu, utylizacji i składowania CO<sub>2</sub> (CCUS) oraz wykorzystania paliw alternatywnych.

W konsekwencji będzie to miało pozytywne przełożenie na ograniczenie ilości emisji szkodliwych substancji do środowiska, jak również poprawę jakości powietrza.

#### IV.3.1.1 Cele priorytetu

Dla priorytetu „Transformacja energetyczna” określono następujące cele:

- Redukcja emisji gazów cieplarnianych,
- Wzrost udziału odnawialnych źródeł energii,
- Poprawa efektywności energetycznej.

#### IV.3.1.2 Mierniki realizacji celów

Dla priorytetu „Transformacja energetyczna” określono następujące mierniki realizacji celu:

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

#### IV.3.1.3 Kierunki interwencji

Dla priorytetu „Transformacja energetyczna” określono następujące kierunki interwencji:

- Wsparcie na rzecz wzrostu efektywności energetycznej,
- Rozwój odnawialnych źródeł energii, w tym energetyki rozproszonej,
- Wsparcie dla rozwoju infrastruktury magazynowania energii,
- Modernizacja oraz rozwój sieci energetycznych i systemów ciepłowniczych,
- Wsparcie dla rozwoju technologii niskoemisyjnych,
- Wsparcie wysokosprawnej kogeneracji.

### IV.3.2 Priorytet 2 – Poprawa jakości powietrza

**Celem priorytetu jest zmniejszenie emisji zanieczyszczeń emitowanych do atmosfery.**

NFOŚiGW w latach 2025-2028 będzie kontynuował wspieranie realizacji przedsięwzięć związanych z ograniczeniem emisji zanieczyszczeń do powietrza (szczególnie niskiej emisji) oraz wzrostu efektywności energetycznej budynków.

#### IV.3.2.1 Cele priorytetu

Dla priorytetu „Poprawa jakości powietrza” określono następujący cel:

- Zmniejszenie emisji zanieczyszczeń do powietrza.

#### IV.3.2.2 Mierniki realizacji celów

Dla priorytetu „Poprawa jakości powietrza” określono następujące mierniki realizacji celu:

- Ograniczenie emisji pyłów (PM10) (Mg/rok),
- Ograniczenie emisji benzo(a)pirenu (Mg/rok),
- Ograniczenie emisji dwutlenku siarki SO<sub>2</sub> (Mg/rok),
- Ograniczenie emisji tlenków azotu (NO<sub>x</sub>) (Mg/rok),
- Zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych (Mg/rok)<sup>6</sup>.

#### IV.3.2.3 Kierunki interwencji

Dla priorytetu „Poprawa jakości powietrza” określono następujące kierunki interwencji:

- Wymiana nieefektywnych źródeł ciepła,
- Modernizacja energetyczna budynków mieszkalnych,
- Rozwój niskoemisyjnego transportu,
- Instalacje ograniczające emisję gazów cieplarnianych lub szkodliwych substancji do środowiska.

### IV.3.3 Priorytet 3 – Gospodarka o obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna

**Celem priorytetu będzie wspieranie stopniowego odchodzenia od linearnego modelu gospodarki na rzecz wdrożenia gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ).**

Koncepcja GOZ zmierza do racjonalnego wykorzystania zasobów oraz ograniczenia negatywnego oddziaływania na środowisko wytwarzanych produktów. Oznacza to minimalizację zużycia surowców oraz powstawania odpadów, a tym samym zmniejszenie zużycia energii oraz emisji gazów cieplarnianych i innych zanieczyszczeń.

<sup>6</sup>Wskaźnik realizowany w ramach priorytetu 1 Transformacja energetyczna oraz priorytetu 2 Poprawa jakości powietrza, a jego wartość docelowa zostanie zrealizowana przez przedsięwzięcia finansowane w ramach obu priorytetów.

Kontynuowana będzie także działalność NFOŚiGW w zakresie **gospodarki odpadami** w tym wdrażanie hierarchii sposobów postępowania z odpadami: wspieranie działań służących zapobieganiu powstawaniu odpadów, odzyskiwaniu surowców i ponownemu wykorzystaniu odpadów oraz bezpiecznemu dla środowiska ich unieszkodliwianiu.

NFOŚiGW będzie aktywnie działał w zakresie **rekultywacji terenów** zdegradowanych, remediacji i rekultywacji gruntów, eliminowania zagrożeń wynikających z zakresu budowy i użytkowania obiektów budowlanych i wyrobisk górniczych czy monitoringu stanu środowiska i przeciwdziałania poważnym awariom w górnictwie.

W zakresie **ochrony wód** działania NFOŚiGW będą służyć poprawie jakości wód powierzchniowych i podziemnych zgodnie z wymogami dyrektyw unijnych, w szczególności z wymogami dyrektywy Rady 91/271/ EWG w sprawie oczyszczania ścieków komunalnych. Ważnymi kierunkami działań w tym priorytecie, będzie także zapewnienie dobrego stanu wód powierzchniowych i podziemnych, między innymi poprzez ograniczenie ładunku soli wprowadzanych do wód powierzchniowych i zapobieganie toksycznym zakwitom alg.

Ważnym zagadnieniem, w zakresie adaptacji do zmian klimatu jest także optymalizacja procesów produkcyjnych, wprowadzanie nowych technologii odzysku i oczyszczania wody.

Realizacja celów GOZ będzie więc wpływała na inne priorytety w tym transformację energetyczną, poprawę jakości powietrza oraz adaptację do zmian klimatu.

#### IV.3.3.1 Cele priorytetu

Dla priorytetu „Gospodarka o obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna” określono następujące cele:

- Zapobieganie powstawaniu odpadów,
- Recykling i ponowne wykorzystanie odpadów,
- Unieszkodliwienie odpadów niebezpiecznych
- Poprawa jakości wód,
- Ochrona zasobów wodnych i retencja wody,
- Rekultywacja terenów zdegradowanych.

#### IV.3.3.2 Mierniki realizacji celów

Dla priorytetu „Gospodarka o obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna” określono następujące mierniki realizacji celów:

- Ograniczanie masy składowanych odpadów (Mg/rok),
- Masa odpadów poddanych recyklingowi lub innym procesom odzysku (Mg/rok),

- Masa odpadów niebezpiecznych poddanych odzyskowi lub unieszkodliwieniu (Mg lub Mg/rok),
- Zwiększenie liczby osób korzystających ze zbiorowego systemu zaopatrzenia w wodę (osoba),
- Liczba dodatkowych osób korzystających z ulepszonego oczyszczania ścieków (RLM),
- Powierzchnia ziemi poddana rekultywacji/remediacji i zabiegom ochronnym (ha).

#### IV.3.3.3 Kierunki interwencji

Dla priorytetu „Gospodarka o obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna” określono następujące kierunki interwencji:

- Minimalizacja powstawania odpadów,
- Recykling i ponowne wykorzystanie odpadów,
- Zmniejszenie ilości składowania odpadów,
- Przywracanie terenom zdegradowanym i zanieczyszczonym wartości użytkowych oraz przyrodniczych,
- Zapobieganie nielegalnemu przemieszczaniu odpadów oraz unieszkodliwianie odpadów niebezpiecznych,
- Poprawa stanu wód pod względem ilościowym i jakościowym,
- Zrównoważone gospodarowanie zasobami wodnymi,
- Działania pozwalające na zamykanie cykli przepływu wody.

### IV.3.4 Priorytet 4 – Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów

**Celem priorytetu jest zapewnienie trwałości i stabilności ekosystemów poprzez zachowanie i odtwarzanie naturalnych siedlisk, gatunków oraz procesów ekologicznych.**

Działania na rzecz ochrony różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów będą wspierały ochronę fauny i flory, ochronę siedlisk, ochronę i wzmocnienie różnorodności biologicznej, przywracanie populacji gatunków, ochronę zagrożonych gatunków, naprawę i ochronę ekosystemów, racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych oraz zmniejszenie niekorzystnego wpływu gatunków inwazyjnych.

#### IV.3.4.1 Cele priorytetu

Dla priorytetu „Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów” określono następujący cel:

- Powstrzymanie utraty różnorodności biologicznej i krajobrazowej, odtworzenie i wzbogacenie zasobów przyrody, oraz skuteczne zarządzanie gatunkami i siedliskami.

#### IV.3.4.2 Mierniki realizacji celów

Dla priorytetu „Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów” określono następujące mierniki realizacji celów:

- Powierzchnia siedlisk wspartych w zakresie uzyskania lepszego statusu ochrony<sup>7</sup> (ha),
- Liczba przedsięwzięć, których celem jest ograniczenie niekorzystnego wpływu gatunków inwazyjnych na ekosystemy (szt.),
- Liczba przedsięwzięć, których celem są działania ochronne gatunków zagrożonych (szt.).

#### IV.3.4.3 Kierunki interwencji

Dla priorytetu „Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów” określono następujące kierunki interwencji:

- Zachowanie ekosystemów i dziedzictwa genetycznego, w tym ochrona zagrożonych gatunków i siedlisk przyrodniczych,
- Zwalczanie inwazyjnych gatunków obcych,
- Ochrona usług ekosystemowych, w tym rozwój zielonej i niebieskiej infrastruktury,
- Poprawa zdolności i usprawnienie zarządzania obszarami chronionymi,
- Zapewnienie zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych.

### IV.3.5 Priorytet 5 – Monitoring środowiska

**Celem priorytetu jest wspieranie działań monitoringu środowiska.**

Działania te związane są między innymi wykrywaniem szkodliwych substancji i zanieczyszczeń powietrza, wody i gleby. Wczesne wykrywanie i reakcja na problemy związane z zanieczyszczeniami może zapobiec wielu negatywnym zjawiskom w przyrodzie (w tym na zdrowie ludzi).

#### IV.3.5.1 Cele priorytetu

Dla priorytetu „Monitoring środowiska” określono następujący cel:

- Wsparcie funkcjonowania systemu monitoringu środowiska.

<sup>7</sup> ang. *Surface area of habitats supported in order to attain a better conservation status (CI – common indicator)*. Przedmiotowy wskaźnik wskazuje powierzchnię odtworzonych lub utworzonych siedlisk, dzięki wdrożonej interwencji, mających na celu poprawę stanu ochrony zagrożonych gatunków. Projekty mogą być realizowane zarówno w, jak i poza obszarami Natura 2000, i muszą przyczynić się do poprawy stanu ochrony gatunków, siedlisk lub ekosystemów różnorodności biologicznej

#### IV.3.5.2 Mierniki realizacji celów

Dla priorytetu „Monitoring środowiska” określono następujący miernik realizacji celu:

- Liczba stanowisk pomiarowych i innych narzędzi w zakresie monitoringu środowiska (szt.).

#### IV.3.5.3 Kierunki interwencji

Dla priorytetu „Monitoring środowiska” określono następujące kierunki interwencji

- Wspomaganie systemu zarządzania jakością środowiska,
- Wsparcie stałego monitorowania zagrożeń, w tym wód powierzchniowych.

### IV.3.6 Priorytet 6 – Ekspertyzy środowiskowe

**Celem priorytetu jest wspieranie działalności naukowo-badawczej i eksperckiej w zakresie ochrony środowiska oraz partnerów we wnioskowaniu o pozyskanie środków zagranicznych.**

Związane jest to między innymi z dofinansowaniem różnorodnych zadań wspierających Ministra Klimatu i Środowiska w prowadzeniu polityki ekologicznej i energetycznej oraz beneficjentów starających się o wsparcie finansowe bezpośrednio z Komisji Europejskiej. Przedmiotem tego priorytetu jest także prowadzenie badań w zakresie geologii (rozpoznania budowy geologicznej na rzecz kraju, wsparcie racjonalnej gospodarki zasobami złóż kopalin i wód podziemnych) i z zakresu górnictwa, a także badań środowiskowych związanych z poszukiwaniem i rozpoznawaniem złóż wód termalnych.

#### IV.3.6.1 Cele priorytetu

Dla priorytetu „Ekspertyzy środowiskowe” określono następujący cel:

- Wsparcie realizacji badań, opracowań, ekspertyz w zakresie ochrony środowiska.

#### IV.3.6.2 Mierniki realizacji celów

Dla priorytetu „Ekspertyzy środowiskowe” określono następujący miernik realizacji celu<sup>8</sup>:

- Liczba sporządzonych opracowań, raportów, dokumentów planistycznych, programów, ekspertyz (szt.).

<sup>8</sup> Ze względu na różnorodność działań w zakresie opracowywanych ekspertyz i prac naukowo-badawczych określono efekt w postaci liczby opracowań, natomiast przy ocenie wniosków o dofinansowanie i realizacji umów oceniane są dodatkowe parametry oceniające pozytywny wpływ przedsięwzięć na środowisko i jakość wykonanych dokumentów.



### IV.3.6.3 Kierunki interwencji

Dla priorytetu „Ekspertyzy środowiskowe” określono następujące kierunki interwencji:

- Wsparcie realizacji badań, przygotowywania ekspertyz, raportów, opracowań, programów i planów w zakresie ochrony środowiska, gospodarowania zasobami i transformacji energetycznej,
- Wsparcie beneficjentów starających się o wsparcie finansowe bezpośrednio ze środków zagranicznych.

### IV.3.7 Priorytet 7 – Edukacja ekologiczna

**Celem priorytetu jest kształtowanie świadomych postaw, wartości i zachowań, które promują zrównoważony rozwój oraz troskę o środowisko naturalne** tj.: podnoszenie świadomości ekologicznej, kształtowanie postaw proekologicznych, rozwijanie kompetencji ekologicznych, promowanie zrównoważonego stylu życia oraz podejmowanie działań na rzecz ochrony środowiska. Szczególne znaczenia w obecnym okresie nabiera edukacja klimatyczna jako osobny i wyjątkowo ważny elementu szerszej edukacji ekologicznej.

#### IV.3.7.1 Cele priorytetu

Dla priorytetu „Edukacja ekologiczna” określono następujący cel:

- Podnoszenie poziomu świadomości ekologicznej i kształtowanie postaw ekologicznych społeczeństwa.

#### IV.3.7.2 Mierniki realizacji celów

Dla priorytetu „Edukacja ekologiczna” określono następujący miernik realizacji celu:

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

#### IV.3.7.3 Kierunki interwencji

Dla priorytetu „Edukacja ekologiczna” określono następujące kierunki interwencji:

- Upowszechnianie wiedzy z zakresu klimatu, ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, w tym edukacja klimatyczna,
- Kształtowanie zachowań prośrodowiskowych, w tym aktywizacja społeczna,
- Rozwijanie kompetencji ekologicznych, w tym podnoszenie kwalifikacji grup zawodowych.

### IV.3.8 Priorytet 8 – Innowacyjność

**Celem priorytetu jest rozwijanie innowacyjności w ochronie środowiska.**

W okresie 2025-2028 NFOŚiGW będzie wdrażał nowoczesne i innowacyjne rozwiązania środowiskowe.

#### IV.3.8.1 Cele priorytetu

Dla priorytetu „Innowacyjność” określono następujące cele:

- Promowanie zielonych technologii,
- Wsparcie rozwoju i wdrażania innowacyjnych technologii środowiskowych.

#### IV.3.8.2 Mierniki realizacji celów

Dla priorytetu „Innowacyjność” określono następujący miernik realizacji celu:

- Liczba projektów zawierających innowacyjne technologie środowiskowe (szt.)<sup>9</sup>.

#### IV.3.8.3 Kierunki interwencji

Dla priorytetu „Innowacyjność” określono następujące kierunki interwencji:

- Wsparcie rozwoju i wdrażania innowacyjnych technologii środowiskowych (w tym technologii dotyczących produkcji i wykorzystania wodoru).

### IV.3.9 Priorytet 9 – Adaptacja do zmian klimatu

**Celem priorytetu jest zminimalizowanie negatywnych skutków zmian klimatycznych oraz zwiększenie odporności społeczeństw, ekosystemów i gospodarek na te zmiany.**

Adaptacja jest niezbędna, ponieważ zmiany klimatu już mają miejsce i będą się pogłębiać, nawet jeśli uda się ograniczyć emisje gazów cieplarnianych.

#### IV.3.9.1 Cele priorytetu

Dla priorytetu „Adaptacja do zmian klimatu” określono następujące cele:

- Wzmacnianie odporności infrastruktury,
- Ochrona przed ekstremalnymi zjawiskami pogodowymi,
- Zarządzanie ryzykiem klimatycznym.

<sup>9</sup> Zastosowanie miernika rzeczowego związane jest z bardzo zróżnicowanymi projektami oraz brakiem możliwości przewidzenia szczegółowych, efektów ekologicznych. Na poziomie poszczególnych umów wdrożeniowych wskaźniki te będą rozbudowywane o efekty ekologiczne, specyficzne dla danej dziedziny ochrony środowiska.

### IV.3.9.2 Mierniki realizacji celów

Dla priorytetu „Adaptacja do zmian klimatu” określono następujące mierniki realizacji celów:

- Zwiększenie liczby osób objętych ochroną przed zagrożeniami (osoba),
- Liczba wspartych rozwiązań inwestycyjnych w zakresie zielono-niebieskiej infrastruktury (szt.),
- Ilość zaoszczędzonej wody (m<sup>3</sup>/rok).

### IV.3.9.3 Kierunki interwencji

Dla priorytetu „Adaptacja do zmian klimatu” określono następujące kierunki interwencji:

- Podniesienie poziomu ochrony przed skutkami zmian klimatu, zagrożeń naturalnych, poważnych awarii oraz usprawnienie usuwania ich skutków,
- Upowszechnienie rozwiązań służących poprawie jakości życia mieszkańców oraz poprawiających odporność miast na skutki zmian klimatu (w tym zielono – niebieskiej infrastruktury), jak również zwiększających przystosowanie do zmian klimatu na terenach wiejskich.

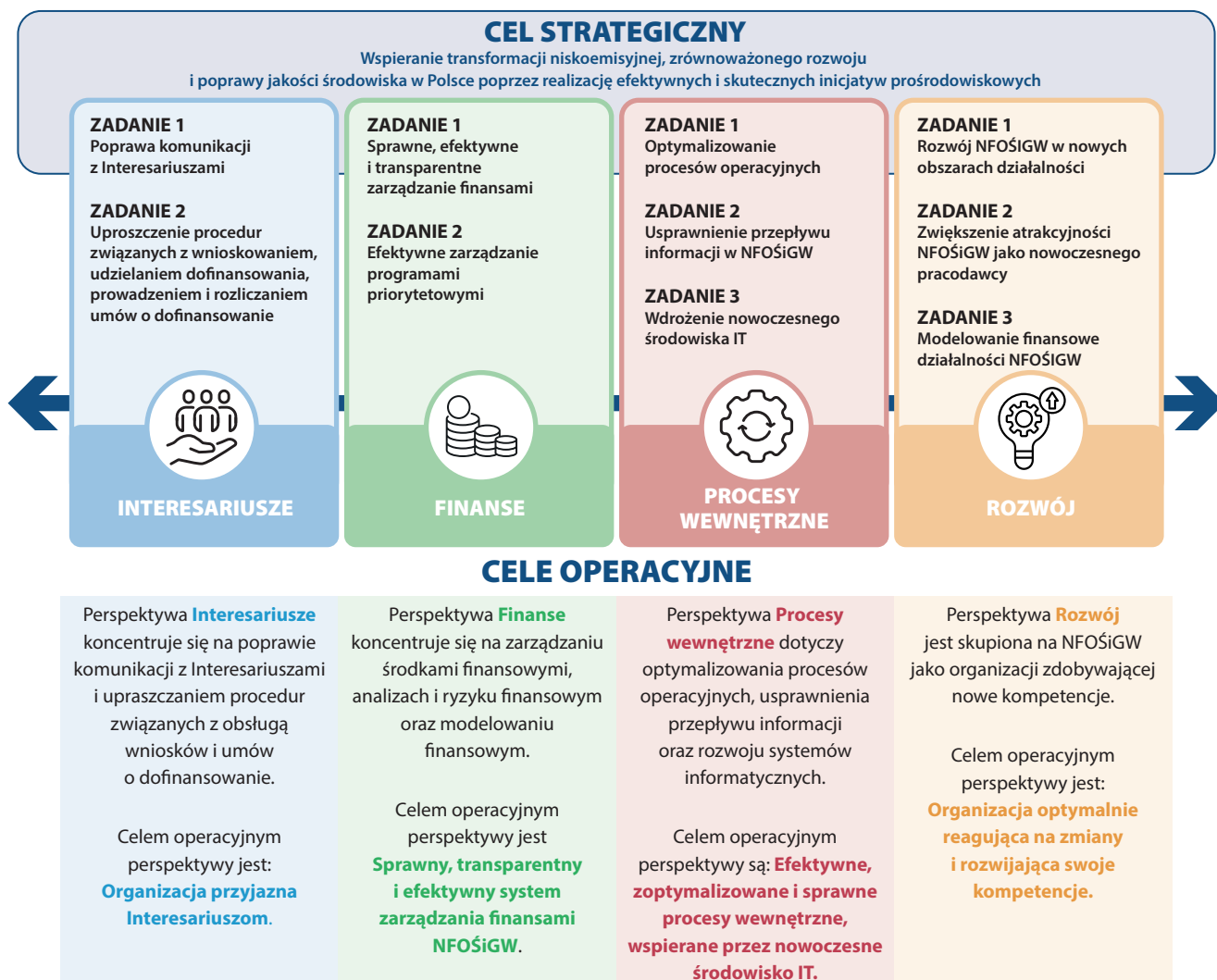
### IV.4 Cele operacyjne Strategii Działania

W Strategii Działania NFOŚiGW na lata 2025-2028 określono oprócz celów środowiskowych zawartych w rozdziale IV.3 „Priorytety środowiskowe (dziedziczne i horyzontalne)” także cele operacyjne dotyczące usprawnienia funkcjonowania NFOŚiGW jako organizacji. Cele operacyjne realizowane będą poprzez działania określone w niniejszej Strategii Działania na podstawie analizy SWOT i pogrupowane w cztery perspektywy tj.:

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

W ramach tych czterech perspektyw, określono zadania do wykonania, a w ramach zadań działania. Wykonanie poszczególnych działań będzie świadczyło o realizacji przyjętych celów operacyjnych Strategii Działania. Schemat przedstawiający podział zadań na perspektywy przedstawiono na rys. 11.

Rys. 11 Schemat przyjętego podziału zadań w ramach perspektyw



NFOŚiGW wdraża elementy ESG (Environmental, Social, Governance) w swoich działaniach, dążąc do zrównoważonego rozwoju, minimalizując negatywny wpływ na środowisko, dbając o prawa pracowników oraz przejrzystość zarządzania. Ponadto działania NFOŚiGW umożliwiają osiąganie standardów ESG swoim Beneficjentom.

#### IV.4.1 Perspektywa Interesariusze

Perspektywa Interesariusze koncentruje się na relacjach z odbiorcami dofinansowania (wnioskodawcami i beneficjentami), podmiotami korzystającymi z usług oferowanych przez NFOŚiGW (szkolenia, doradztwo, informacja publiczna) ale także jednostkami nadrzędnymi i współpracującymi (władze państwowe i samorządowe, wfośiGW, banki itd.). Planowane jest opracowanie modeli współpracy z podmiotami (organizacjami) reprezentującymi wnioskodawców i beneficjentów w zakresie współpracy przy wnioskowaniu i udzielaniu dofinansowania na wyznaczone cele np. organizacjami pozarządowymi. Planowane jest także rozwijanie współpracy z wfośiGW w realizacji projektów ponad regionalnych np. w działaniach na rzecz Odry. W związku z powyższym w ramach perspektywy wyznaczono dwa zadania do realizacji: jedno dotyczące usprawnień komunikacji z Interesariuszami, promocji oferty NFOŚiGW i kształtowania jego pozytywnego wizerunku. Drugie natomiast dotyczące uproszczenia procedur udzielania dofinansowania i realizacji umów o dofinansowanie. Poniżej przedstawiono zaplanowane zadania i działania do realizacji w ramach niniejszej perspektywy:

<b>INTERESARIUSZE</b>	
<b>ZADANIE 1.1</b>	
<b>POPRAWA KOMUNIKACJI Z INTERESARIUSZAMI</b>	
<b>Działanie 1.1.1</b> Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu komunikacji zewnętrznej organizacji między innymi pod względem promocji oferty oraz budowania pozytywnego wizerunku organizacji	<b>Działanie 1.1.2</b> Opracowanie i wdrożenie nowoczesnego systemu komunikacji z Interesariuszami między innymi poprzez rozwój obsługi cyfrowej, automatyzacji oraz wdrażania sztucznej inteligencji
<b>ZADANIE 1.2</b>	
<b>UPROSZCZENIE PROCEDUR I STANDARDÓW ZWIĄZANYCH Z WNISKOWANIEM, UDZIELANIEM DOFINANSOWANIA, PROWADZENIEM I ROZLICZANIEM UMÓW O DOFINANSOWANIE</b>	
<b>Działanie 1.2.1</b> Przegląd procedur i standardów udzielania dofinansowania pod względem ich uproszczenia i automatyzacji, a także wdrożenie zaproponowanych zmian	<b>Działanie 1.2.2</b> Przegląd procedur i standardów prowadzenia i rozliczania umów o dofinansowanie przedsięwzięć pod względem ich uproszczenia i automatyzacji, a także wdrożenie zaproponowanych zmian

#### Zadanie 1.1 Poprawa komunikacji z Interesariuszami

Celem zadania jest budowanie wizerunku NFOŚiGW wśród Interesariuszy jako organizacji nowoczesnej, dostępnej i godnej zaufania. Będzie to realizowane poprzez promocję oferty NFOŚiGW i jego pozytywnego wizerunku oraz usprawnienie komunikacji z Interesariuszami.

##### **Działanie 1.1.1** Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu komunikacji zewnętrznej organizacji między innymi pod względem promocji oferty oraz pozytywnego wizerunku organizacji

Celem działania jest promocja oferty NFOŚiGW oraz budowa pozytywnego wizerunku organizacji. Zostanie to dokonane poprzez opracowanie docelowego, nowoczesnego i spójnego systemu komunikacji zewnętrznej promującej ofertę programową oraz budującą pozytywny wizerunek NFOŚiGW. Produktem działania będą wdrożone spójne zasady komunikacji zewnętrznej nt. działalności NFOŚiGW (strategia komunikacji).

##### **Działanie 1.1.2** Opracowanie i wdrożenie nowoczesnego systemu komunikacji z Interesariuszami między innymi poprzez rozwój obsługi cyfrowej, automatyzacji oraz wdrażania sztucznej inteligencji

Celem działania jest poprawa obsługi wnioskodawców i beneficjentów oraz usprawnienie komunikacji pomiędzy NFOŚiGW a Interesariuszami. Rozwój systemu cyfrowej obsługi Interesariuszy jest szansą na poprawę relacji z nimi, ograniczenie formalności i skróceniem czasu obsługi spraw. W ramach tego działania planowane jest stworzenie i wdrożenie nowoczesnego systemu komunikacji, wraz z implementacją automatyzacji działań i wdrażaniem rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji.

#### Zadanie 1.2 Uproszczenie procedur i standardów związanych z wnioskowaniem, udzielaniem dofinansowania, prowadzeniem i rozliczaniem umów o dofinansowanie

Celem zadania jest usprawnienie procedur wnioskowania, udzielania dofinansowania i rozliczania umów o dofinansowanie. Ma to za zadanie skrócenie czasu procedowania wniosków i rozliczania umów, poprawienie efektywności i skuteczności działania NFOŚiGW, poprawę wizerunku NFOŚiGW jako sprawnej i nowoczesnej organizacji. W ramach zadania zostaną również opracowane standardy komunikacji z podmiotami zainteresowanymi ofertą NFOŚiGW, aplikującymi i beneficjentami, gwarantujące przejrzystość, bezstronność, eliminację konfliktu interesów i równy dostęp do informacji o programach, zasadach naboru i kryteriach oceny wniosków.

### **Działanie 1.2.1 Przegląd procedur i standardów udzielania dofinansowania pod względem ich uproszczenia i automatyzacji, a także wdrożenie zaproponowanych zmian**

Celem działania jest usprawnienie procedur udzielania dofinansowania i ograniczenie formalności z tym związanych. Zostanie to zrealizowane poprzez dokonanie kompleksowych analiz procedur udzielania dofinansowania, zaproponowanie zmian mających na celu ich uproszczenie i wdrożenie wybranych zmian.

### **Działanie 1.2.2 Przegląd procedur i standardów prowadzenia i rozliczania umów o dofinansowanie przedsięwzięć pod względem ich uproszczenia i automatyzacji, a także wdrożenie zaproponowanych zmian**

Celem działania jest usprawnienie procedur realizacji i rozliczania umów o dofinansowanie między innymi poprzez ograniczenie wymaganych przez NFOŚiGW formalności i dokumentów. Zostanie to zrealizowane poprzez dokonanie kompleksowych analiz procedur, zaproponowanie zmian mających na celu ich uproszczenie i ich wdrożenie.

## **IV.4.2 Perspektywa Finanse**

Celem perspektywy „Finanse” jest zwiększenie skuteczności i efektywności gospodarowania środkami finansowymi NFOŚiGW między innymi poprzez wdrożenie sprawnych, efektywnych i transparentnych procedur zarządzania finansami. Ważnym działaniem w tym zadaniu jest także opracowanie optymalnego, dostosowanego do bieżących wyzwań modelu finansowego NFOŚiGW.

<b>FINANSE</b>	
<b>ZADANIE 2.1</b>	
<b>SPRAWNE, EFEKTYWNE I TRANSPARENTNE ZARZĄDZANIE FINANSAMI</b>	
<b>Działanie 2.1.1</b> Sprawne, efektywne i transparentne procedury planowania finansowego	<b>Działanie 2.1.2</b> Sprawne, efektywne i transparentne procedury monitorowania wykonania planów
<b>ZADANIE 2.2</b>	
<b>EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE PROGRAMAMI PRIORYTETOWYMI</b>	
<b>Działanie 2.2.1</b> Sprawne, efektywne i transparentne procedury opracowywania programów priorytetowych	<b>Działanie 2.2.2</b> Sprawne, efektywne i transparentne procedury i narzędzia monitorowania wykonania programów priorytetowych

### **Zadanie 2.1 Sprawne, efektywne i transparentne zarządzanie finansami**

Celem zadania wdrożenie sprawnego, efektywnego i transparentnego systemu zarządzania finansami NFOŚiGW, w tym planowania i monitorowania wykonania planów.

### **Działanie 2.1.1 Sprawne, efektywne i transparentne procedury planowania finansowego**

Celem działania jest wdrożenie sprawnego, efektywnego i transparentnego systemu zarządzania finansami NFOŚiGW, między innymi poprzez opracowanie procedur i standardów planowania finansowego. W tym celu zostanie dokonana analiza wdrożonego w NFOŚiGW systemu i procedur, jego ocena, zaproponowanie zmian i ich wdrożenie. Produktem realizacji tego działania będą wdrożone sprawne, efektywne i transparentne procedury planowania finansowego.

### **Działanie 2.1.2 Sprawne, efektywne i transparentne procedury monitorowania wykonania planów**

Celem działania jest wdrożenie sprawnego, efektywnego i transparentnego systemu zarządzania finansami NFOŚiGW, między innymi poprzez opracowanie procedur i standardów monitorowania wykonania planów (finansowego i działalności). W tym celu zostanie dokonana analiza wdrożonych w NFOŚiGW procesów i procedur, ich ocena, zaproponowanie zmian i ich wdrożenie. Produktem realizacji tego działania będą wdrożone sprawne, efektywne i transparentne procedury monitorowania wykonania planów.

### **Zadanie 2.2 Efektywne zarządzanie programami priorytetowymi**

Celem zadania jest wdrożenie efektywnego i transparentnego systemu zarządzania programami priorytetowymi, w taki sposób, aby można było szybciej i bardziej elastycznie reagować na zmieniające się warunki rynkowe i środowiskowe. Zwiększenie elastyczności zarządzania programami, opracowanie jasnych kryteriów ich oceny, oceny możliwości ich wdrażania pozwoli na optymalne wykorzystanie dostępnych środków i dostosowanie oferty programowej do obecnych uwarunkowań strategicznych.

### **Działanie 2.2.1 Sprawne, efektywne i transparentne procedury opracowywania programów priorytetowych**

Celem działania jest wdrożenie sprawnych procedur opracowywania programów priorytetowych i ich oceny pod względem środowiskowym na etapie tworzenia. W tym celu zostanie dokonana analiza obowiązujących w NFOŚiGW procedur, ich ocena, zaproponowanie zmian i ich wdrożenie. Produktem realizacji tego działania będą wdrożone transparentne i efektywne procedury opracowywania programów priorytetowych. NFOŚiGW będzie dążył do stosowania najlepszych praktyk zarządzania programami, w tym: wykorzystywał wyniki ewaluacji ex ante do przygotowywania programów oraz systematycznie prowadził ewaluacje ex post wcześniejszych programów w celu wyciągania wniosków i doskonalenia programów.

### **Działanie 2.2.2 Sprawne, efektywne i transparentne procedury i narzędzia monitorowania wykonania programów priorytetowych**

Celem działania jest wdrożenie sprawnych procedur monitorowania wykonania programów priorytetowych. W tym celu zostanie dokonana analiza obowiązujących w NFOŚiGW procedur, ich ocena, zaproponowanie zmian i ich wdrożenie. Produktem realizacji tego działania będą wdrożone skuteczne procedury monitorowania wykonania programów priorytetowych. W ramach tego działania zostanie także opracowany i wdrożony sprawny i efektywny system monitorowania zobowiązań.

#### **IV.4.3 Perspektywa Procesy wewnętrzne**

Celem perspektywy „Procesy wewnętrzne” jest usprawnienie operacyjnego działania organizacji, poprawa komunikacji wewnętrznej oraz wdrożenie nowoczesnego środowiska IT.

### **PROCESY WEWNĘTRZNE**

#### **ZADANIE 3.1 OPTIMALIZOWANIE PROCESÓW OPERACYJNYCH**

Działanie 3.1.1	Działanie 3.1.2	Działanie 3.1.3
Analiza procedur obowiązujących w NFOŚiGW pod kątem ich uproszczenia i wdrożenie zaproponowanych rozwiązań (zarządzanie procesowe)	Analiza i wdrożenie mechanizmów zarządzania zasobami (osobowymi, majątkowymi, technicznymi)	Wzmocnienie roli kontroli zarządczej w funkcjonowaniu organizacji

#### **ZADANIE 3.2 USPRAWNIENIE PRZEPEŁYWU INFORMACJI W NFOŚiGW**

Działanie 3.2.1	Działanie 3.2.2
Analiza obowiązującego obiegu dokumentów w NFOŚiGW, zaproponowanie zmian i ich wdrożenie	Usprawnienie przepływu informacji i sprawności komunikacji wewnętrznej

#### **ZADANIE 3.3 WDROŻENIE NOWOCZESNEGO ŚRODOWISKA IT**

Działanie 3.3.1	Działanie 3.3.2	Działanie 3.3.3
Rozpoznanie możliwości i wdrażanie automatyzacji realizowanych działań	Wprowadzenie spójnego, jednolitego i nowoczesnego środowiska informatycznego	Wdrożenie i utrzymanie adaptacyjnego modelu cyberbezpieczeństwa

### **Zadanie.3.1 Optymalizowanie procesów operacyjnych**

Celem zadania jest poprawa skuteczności i efektywności realizacji wewnątrz organizacyjnych procesów operacyjnych, związanych z realizacją finansowania ochrony środowiska.

#### **Działanie 3.1.1 Analiza procedur obowiązujących w NFOŚiGW pod kątem ich uproszczenia i wdrożenie zaproponowanych rozwiązań (zarządzanie procesowe)**

Celem działania jest usprawnienie działania NFOŚiGW poprzez uproszczenie procedur obowiązujących wewnątrz organizacji, związanych z finansowaniem ochrony środowiska. Cel ten będzie zrealizowany poprzez dokonanie analizy procedur stosowanych w NFOŚiGW pod względem możliwości ich uproszczenia i zautomatyzowania. Po dokonaniu analizy, zaproponowaniu zmian i przyjęciu docelowych rozwiązań, nastąpi okres wdrożenia tych zaleceń. Produktem działania będą wdrożone uproszczone procedury wewnętrzne obowiązujące w NFOŚiGW.

#### **Działanie 3.1.2 Analiza i wdrożenie mechanizmów zarządzania zasobami (osobowymi, majątkowymi, technicznymi)**

Celem działania jest uelastycznienie zarządzania zasobami: osobowymi, majątkowymi i technicznymi. W tym celu zostanie dokonana analiza obecnych systemów, zaproponowanie zmian i ich wdrożenie. Produktem realizacji działania będzie strategia zarządzania zasobami: osobowymi, majątkowymi i technicznymi oraz ich wdrożenie.

#### **Działanie 3.1.3 Wzmocnienie roli kontroli zarządczej w funkcjonowaniu organizacji**

Celem działania jest usprawnienie działającej w NFOŚiGW kontroli zarządczej, czyli ogółu działań zapewniających realizację celów i zadań jednostki w sposób: zgodny z prawem, terminowy, efektywny i oszczędny<sup>10</sup>. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez ocenę obecnie stosowanego systemu, zaproponowanie zmian i ich wdrożenie. Produktem działania będą wdrożone nowe, skuteczne mechanizmy kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem.

### **Zadanie 3.2 Usprawnienie przepływu informacji w NFOŚiGW**

Celem zadania jest sprawny przepływ informacji w NFOŚiGW pomiędzy wszystkimi komórkami organizacyjnymi, szczeblami zarządzania oraz pracownikami.

<sup>10</sup> art. 68 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2023 poz. 1270 z późn. zm).

### **Działanie 3.2.1 Analiza obowiązującego obiegu dokumentów w NFOŚiGW, zaproponowanie zmian i ich wdrożenie**

Celem działania jest doprowadzenie do sprawnego funkcjonowania obiegu dokumentów w NFOŚiGW, w tym obiegu elektronicznego. Wykonanie tego celu związane jest z przeprowadzeniem analizy obecnie funkcjonujących systemów, dokonanie ich oceny, zaproponowanie zmian i wdrożenie przyjętych rozwiązań. Produktem działania będzie wdrożony sprawny, przyjazny użytkownikom i nowoczesny system obiegu dokumentów.

### **Działanie 3.2.2 Usprawnienie przepływu informacji i sprawności komunikacji wewnętrznej**

Celem działania jest usprawnienie komunikacji wewnątrz organizacji. W tym celu planowane jest opracowanie zasad i trybu wymiany informacji wewnątrz organizacji i jej wdrożenie. Produktem działania będzie więc wdrożona strategia komunikacji wewnętrznej.

### **Zadanie 3.3 Wdrożenie nowoczesnego środowiska IT**

Celem zadania jest wdrożenie w NFOŚiGW systemów usprawniających pracę, zwiększających efektywność realizacji zadań i zapewniających łatwy dostęp do informacji. W tym celu planowane jest wdrożenie nowoczesnego środowiska informatycznego oraz wykorzystanie zalet automatyzacji niektórych procesów i działań.

### **Działanie 3.3.1 Rozpoznanie możliwości i wdrażanie automatyzacji realizowanych działań**

Celem tego działania jest poprawienie efektywności i skuteczności realizacji działań poprzez automatyzację niektórych procesów i działań. W tym celu zostanie przeprowadzona analiza możliwości wdrożenia nowoczesnych zautomatyzowanych rozwiązań do wykonywania wybranych czynności i ich implementacja. Produktem działania będą wdrożone nowoczesne, zautomatyzowane rozwiązania do wykonywania wybranych czynności.

### **Działanie 3.3.2 Wprowadzenie spójnego, jednolitego i nowoczesnego środowiska informatycznego**

Celem działania jest usprawnienie działania NFOŚiGW jako organizacji poprzez wdrożenie spójnego, jednolitego i nowoczesnego środowiska informatycznego. Środowisko to powinno obejmować całość działalności NFOŚiGW. Produktem działania będzie wdrożone spójne, jednolite i nowoczesne środowisko informatyczne.

### **Działanie 3.3.3 Wdrożenie i utrzymanie adaptacyjnego modelu cyberbezpieczeństwa**

Celem działania jest zapewnienie bezpieczeństwa cyfrowego. Będzie to realizowane poprzez szybkie dostosowywanie się do nowych zagrożeń i zmian w środowisku IT oraz wprowadzenie automatycznych mechanizmów reagowania na incydenty. Produktem działania będzie wdrożony model cyberbezpieczeństwa.

## **IV.4.4 Perspektywa Rozwój**

Celem perspektywy „Rozwój” jest organizacja optymalnie reagująca na zmiany i rozwijająca swoje kompetencje.

<b>ROZWÓJ</b>	
<b>ZADANIE 4.1</b>	
<b>ROZWÓJ NFOŚiGW W NOWYCH OBSZARACH DZIAŁALNOŚCI</b>	
<b>Działanie 4.1.1</b> Rozwój NFOŚiGW jako centrum kompetencji (w tym doradztwa)	<b>Działanie 4.1.2</b> Opracowanie koncepcji monitorowania wpływu działalności NFOŚiGW na realizację środowiskowych celów krajowych i oceny konkurencyjności realizowanych działań
<b>ZADANIE 4.2</b>	
<b>ZWIĘKSZENIE ATRAKCYJNOŚCI NFOŚiGW JAKO NOWOCZESNEGO PRACODAWCY</b>	
<b>Działanie 4.2.1</b> Opracowanie i wdrożenie działań mających na celu dostosowanie NFOŚiGW jako pracodawcy do zmieniających się warunków rynkowych	
<b>ZADANIE 4.3</b>	
<b>MODELOWANIE FINANSOWE DZIAŁALNOŚCI NFOŚiGW</b>	
<b>Działanie 4.3.1</b> Wypracowanie elastycznego, dostosowanego do bieżących wyzwań modelu finansowego działalności NFOŚiGW	<b>Działanie 4.3.2</b> Rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania nowoczesnych instrumentów finansowych

### **Zadanie 4.1 Rozwój NFOŚiGW w nowych obszarach działalności**

Celem zadania jest stworzenie warunków rozwoju organizacji, nie tylko w kierunkach już zagospodarowanych, ale także w nowych obszarach, które mogą być jeszcze nie zidentyfikowane. Ponadto w ramach tego zadania opracowana zostanie koncepcja monitorowania wpływu działalności NFOŚiGW na realizację środowiskowych celów krajowych.

***Działanie 4.1.1 Rozwój NFOŚiGW jako centrum kompetencji (w tym doradztwa)***

Celem działania jest wdrożenie rozwiązań umożliwiających działalność NFOŚiGW jako centrum kompetencji. Przez centrum kompetencji rozumiana jest działalność związana z szeroko rozumianym świadczeniem usług, w tym m.in. doradczych. Produktem działania będzie wdrożona działalność NFOŚiGW jako centrum kompetencji.

***Działanie 4.1.2 Opracowanie koncepcji monitorowania wpływu działalności NFOŚiGW na realizację środowiskowych celów krajowych i oceny konkurencyjności realizowanych działań***

Celem działania jest opracowanie koncepcji monitorowania wpływu działalności NFOŚiGW na realizację środowiskowych celów krajowych. Będzie służyło to między innymi ocenie efektywności i skuteczności wydatkowania środków i osiągania celów środowiskowych. Produktem działania będzie wdrożony system oceny wpływu działania NFOŚiGW na realizację celów środowiskowych Polski.

***Zadanie 4.2 Zwiększenie atrakcyjności NFOŚiGW jako nowoczesnego pracodawcy***

Celem zadania jest zapewnienie NFOŚiGW kompetentnej, zmotywowanej i wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Cel ten będzie realizowany poprzez zwiększanie atrakcyjności NFOŚiGW jako nowoczesnego pracodawcy, który będzie zachęcał wartościowe osoby do dołączenia do zespołu i był zdolny do zatrzymywania doświadczonych pracowników.

***Działanie 4.2.1 Opracowanie i wdrożenie działań mających na celu dostosowanie NFOŚiGW jako pracodawcy do zmieniających się warunków rynkowych***

Celem działania jest zapewnienie odpowiednich kadr oraz zwiększenie szans na pozyskanie pracowników z potencjałem do realizacji wyzwań stojących przed NFOŚiGW. Realizacja tego działania będzie odbywała się między innymi poprzez dążenie NFOŚiGW do stania się nowoczesnym pracodawcą (nastawionego na zespół, współpracę, ludzi, talenty, zwinne zarządzanie personelem i oparty o wizję). Dążenie do realizacji tego celu będzie związane z podejmowaniem szeregu zmian i inicjatyw, które zostaną określone w przygotowanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

***Zadanie 4.3 Modelowanie finansowe działalności NFOŚiGW***

Celem tego zadania jest opracowanie dostosowanego do zmieniających się potrzeb modelu finansowego działalności NFOŚiGW i rozwijanie kompetencji w zakresie nowoczesnych instrumentów finansowych.

***Działanie 4.3.1 Wypracowanie elastycznego, dostosowanego do bieżących wyzwań modelu finansowego działalności NFOŚiGW***

Celem działania jest opracowanie modelu finansowego działania NFOŚiGW, biorąc pod uwagę dostępność środków zagranicznych obsługiwanych przez NFOŚiGW, cele strategiczne Polski, dostępne źródła finansowania, wdrażanie nowoczesnych instrumentów finansowych, preferowany udział finansowania zwrotnego do bezzwrotnego itp. Produktem działania będzie wypracowany model finansowy działalności NFOŚiGW, w tym modelowanie przychodów i wydatków (strategia finansowa NFOŚiGW). NFOŚiGW będzie dążył do wzrostu udziału finansowania zwrotnego w ofercie programowej oraz do transparentnego różnicowania zasad finansowania beneficjentów w zależności od sektora (np. samorząd terytorialny, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe), wielkości beneficjenta (np. duże przedsiębiorstwa, MŚP). NFOŚiGW będzie też aktywnie poszukiwać dodatkowych źródeł (współ-) finansowania przedsięwzięć zgodnych z priorytetami strategicznymi, w tym dążyć do zapewnienia synergii z programami finansowanymi przez PARP, NCBR, PFR, BGK oraz instytucje wdrażające fundusze europejskie na poziomie regionalnym.

***Działanie 4.3.2 Rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania nowoczesnych instrumentów finansowych***

Celem działania jest zapewnienie możliwości udziału NFOŚiGW we wdrażaniu i stosowaniu nowoczesnych instrumentów finansowych, między innymi poręczeń, gwarancji, inwestycji kapitałowych. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez dokonanie analizy NFOŚiGW w tym zakresie oraz opracowaniem planu zmian i rozwoju organizacji w taki sposób, aby była ona gotowa do wdrożenia nowoczesnych instrumentów finansowych. Produktem działania będzie raport prezentujący możliwości rozwoju NFOŚiGW w kierunku wdrażania instrumentów finansowych, koniecznych zmian organizacyjnych i prawnych oraz propozycję planu wdrażania tych zmian.



V

# SYSTEM WDRAŻANIA STRATEGII DZIAŁANIA



# V. System wdrażania Strategii Działania

## V.1 Struktura wdrażania

W celu realizacji zapisów Strategii Działania powołana będzie hierarchiczna struktura wdrożeniowa. Składa się ona z Komitetu Monitorującego wdrażanie Strategii Działania (Komitet Monitorujący), Zespołu roboczego ds. Strategii Działania (Zespół roboczy) oraz obszarowych grup roboczych (rys. 12).

Nad całością wdrażania będzie czuwał Komitet Monitorujący składający się z Prezesa Zarządu NFOŚiGW, przedstawicieli Zarządu NFOŚiGW oraz wybranych dyrektorów komórek organizacyjnych.

Powołany zostanie także Zespół roboczy składający się z Liderów obszarowych grup roboczych oraz ekspertów, pracowników NFOŚiGW. Zespół roboczy będzie działał pod kierunkiem Przewodniczącego.

Wyboru i zmiany składu Komitetu Monitorującego, oraz członków Zespołu roboczego dokonuje Zarząd NFOŚiGW.

Obszarowe grupy robocze pod kierunkiem Lidera będą odpowiadały za realizację działań przypisanych do danej grupy roboczej. Lider grupy roboczej wybierze członków grupy spośród pracowników NFOŚiGW.

Harmonogram wdrażania poszczególnych działań zostanie określony, nie później niż 3 miesiące po uchwaleniu Strategii Działania. Zasady i tryb pracy Komitetu Monitorującego, Zespołu roboczego i obszarowych grup roboczych zostaną określone przez Komitet Monitorujący w ciągu 3 miesięcy od uchwalenia Strategii Działania.

Rys. 12 Schemat struktury wdrażania Strategii Działania NFOŚiGW



## V.2 System monitoringu

Cele Strategii Działania będą realizowane przez obszarowe grupy robocze, pod kierunkiem Lidera. Realizacja poszczególnych działań i zadań określonych będzie monitorowana przez Zespół roboczy oraz Komitet Monitorujący na podstawie przedkładanych okresowo sprawozdań z realizacji Strategii Działania, sprawozdań z realizacji etapów działań oraz sprawozdań końcowych z realizacji działań.

Formularz sprawozdania i terminy oraz tryb jego składania zostanie opracowany przez Zespół roboczy i zatwierdzony przez Komitet Monitorujący w ciągu 3 miesięcy od uchwalenia Strategii Działania.

## V.3 Plan komunikacji

Działania związane z komunikowaniem na temat Strategii Działania NFOŚiGW w zakresie priorytetów środowiskowych, celu strategicznego, promocji misji i wizji NFOŚiGW zostaną zaplanowane i wdrażane.

Grupami docelowymi będą w szczególności:

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

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

# VI. Spis rysunków, tabel i użytych skrótów

## Wykaz użytych skrótów

<b>Strategia Działania</b>	Strategia Działania Narodowego Funduszu ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej na lata 2025-2028
<b>Wspólna Strategia</b>	Wspólna Strategia Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej na lata 2025-2028
<b>POŚ</b>	Prawo ochrony środowiska (Dz. U. z 2024 r. poz. 54 z późn. zm.)
<b>NFOŚiGW</b>	Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
<b>wfośigw</b>	wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej
<b>Fundusze</b>	16 wfośigw oraz NFOŚiGW
<b>MF EOG/NMF</b>	Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweski Mechanizm Finansowy
<b>JST</b>	jednostki samorządu terytorialnego
<b>GOZ</b>	gospodarka o obiegu zamkniętym
<b>KPOŚK</b>	Krajowy program oczyszczania ścieków komunalnych
<b>PJB</b>	państwowe jednostki budżetowe
<b>OZE</b>	odnawialne źródła energii
<b>FEnIKS</b>	Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027
<b>FEPW</b>	Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej 2021-2027

**Spis rysunków:**

Rys. 1	Źródła finansowania ochrony środowiska w Polsce .....	7
Rys. 2	Umieszczenie Strategii Działania NFOŚiGW w systemie planowania strategicznego .....	8
Rys. 3	Stan funduszy (aktywa netto) w latach 2014-2023 i plan na 2024 rok .....	10
Rys. 4	Zestawienie przychodów NFOŚiGW w latach 2021-2023 oraz plan 2024 r. ....	11
Rys. 5	Koszty realizacji zadań (finansowanie bezzwrotne ochrony środowiska) oraz koszty funkcjonowania w latach 2021-2024 .....	11
Rys. 6	Koszt obsługi 1 zł środków wypłaconych beneficjentom w latach 2021-2024 .....	12
Rys. 7	Kierunki finansowania ochrony środowiska w latach 2021-2024 ze środków NFOŚiGW .....	13
Rys. 8	Efekty z umów podpisanych w okresie 2021-2023 oraz planowanych do podpisania w 2024 roku w układzie wskaźników Strategii Działania NFOŚiGW na lata 2021-2024 .....	15
Rys. 9	Schemat metodyczny koncepcji projektu i wdrażania Strategii Działania .....	20
Rys. 10	Schemat przyjętych priorytetów środowiskowych: dziedzinowych i horyzontalnych .....	21
Rys. 11	Schemat przyjętego podziału zadań w ramach perspektyw .....	26
Rys. 12	Schemat struktury wdrażania Strategii Działania NFOŚiGW .....	33

**Spis tabel:**

Tab. 1	Finansowanie ochrony środowiska (wypłaty) mln zł .....	12
Tab. 2	Liczba podpisanych umów w latach 2021-2023 ze środków własnych NFOŚiGW oraz środków europejskich i krajowych zewnętrznych obsługiwanych przez NFOŚiGW .....	14
Tab. 3	Efekty ekologiczne lub rzeczowe z umów zawartych i zakończonych w NFOŚiGW w latach 2021-2024 .....	15

**Załączniki:**

Zał. 1a	Plan wdrażania priorytetów środowiskowych .....	36
Zał. 1b	Plan wdrażania zadań i działań .....	40
Zał. 2	Analiza ryzyka .....	43

**Dokumenty referencyjne**

Wspólna Strategia Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej na lata 2025-2028 została uchwalona przez Radę Nadzorczą NFOŚiGW w dniu 27 czerwca 2024 (Uchwała nr 103/24)

## Załącznik 1a PLAN WDRAŻANIA PRIORYTETÓW ŚRODOWISKOWYCH

LP.	PRIORYTET ŚRODOWISKOWY	ID	KIERUNEK INTERWENCJI	PRODUKT/Y REALIZACJI DZIAŁANIA	WYKONAWCA DZIAŁANIA	MONITORING		
						PRZEDMIOT I FORMA MONITORINGU	CZĘSTOTLIWOŚĆ MONITORINGU	MIERNIKI REALIZACJI CELÓW/WSKAŹNIK MONITORINGU* WARTOŚCI DOCELOWE
1	2	3	4	5		6	6	7
<b>PRIORYTETY DZIEDZINOWE</b>								
1.	Transformacja energetyczna	1.1	Wsparcie na rzecz wzrostu efektywności energetycznej	programy priorytetowe	Kierujący komórką odpowiadający za realizację programu priorytetowego	efekty środowiskowe zawarte w zakończonych umowach o dofinansowanie przedsięwzięć	raz na kwartał	1. Zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych (tys. Mg/rok) - 8 773 2. Ilość wyprodukowanej energii ze źródeł odnawialnych (tys. MWh/rok) - 2 352 3. Zmniejszenie zużycia energii końcowej (tys. MWh/rok) - 7 293 4. Zmniejszenie zużycia energii pierwotnej (tys. GJ/rok) - 17 307
		1.2	Rozwój odnawialnych źródeł energii, w tym energetyki rozproszonej					
		1.3	Wsparcie dla rozwoju infrastruktury magazynowania energii					
		1.4	Modernizacja sieci energetycznych i systemów ciepłowniczych					
		1.5	Wsparcie dla rozwoju technologii niskoemisyjnych					
		1.6	Wsparcie wysokosprawnej kogeneracji					
2.	Poprawa jakości powietrza	2.1	Wymiana nieefektywnych źródeł ciepła	programy priorytetowe	Kierujący komórką odpowiadający za realizację programu priorytetowego	efekty środowiskowe zawarte w zakończonych umowach o dofinansowanie przedsięwzięć	raz na kwartał	1. Ograniczenie emisji pyłów (PM10) (Mg/rok) - 62 712 2. Ograniczenie emisji benzo(a)pirenu (Mg/rok) - 39 3. Ograniczenie emisji dwutlenku siarki SO2 (Mg/rok) - 5 564 4. Ograniczenie emisji tlenków azotu (NOx) (Mg/rok) - 3 928 5. Zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych (tys. Mg/rok) - 8 773
		2.2	Modernizacja energetyczna budynków mieszkalnych					
		2.3	Rozwój niskoemisyjnego transportu					
		2.4	Instalacje ograniczające emisję gazów cieplarnianych lub szkodliwych substancji do środowiska					

LP.	PRIORYTET ŚRODOWISKOWY	ID	KIERUNEK INTERWENCJI	PRODUKT/Y REALIZACJI DZIAŁANIA	WYKONAWCA DZIAŁANIA	MONITORING		
						PRZEDMIOT I FORMA MONITORINGU	CZĘSTOTLIWOŚĆ MONITORINGU	MIERNIKI REALIZACJI CELÓW/WSKAŹNIK MONITORINGU* WARTOŚCI DOCELOWE
1	2	3	4	5		6	6	7
3.	Gospodarka o obiegu zamkniętym, w tym gospodarowanie odpadami, ochrona wód i gospodarka wodna	3.1	Minimalizacja powstawania odpadów	programy priorytetowe	Kierujący komórką odpowiadający za realizację programu priorytetowego	efekty środowiskowe zawarte w zakończonych umowach o dofinansowanie przedsięwzięć	raz na kwartał	1. Ograniczanie masy składowanych odpadów (tys. Mg/rok) - 879 2. Masa odpadów poddanych recyklingowi lub innym procesom odzysku (tys. Mg/rok) - 180 3. Masa odpadów niebezpiecznych poddanych odzyskowi lub unieszkodliwieniu (tys. Mg/rok) - 380 4. Zwiększenie liczby osób korzystających ze zbiorowego systemu zaopatrzenia w wodę (osoba) - ** 5. Liczba dodatkowych osób korzystających z ulepszanego oczyszczania ścieków (RLM) - 21 327 6. Powierzchnia ziemi poddana rekultywacji/remediacji i zabiegom ochronnym (ha) - 482
		3.2	Recykling i ponowne wykorzystanie odpadów					
		3.3	Zmniejszenie ilości składowania odpadów					
		3.4	Przywracanie terenom zdegradowanym i zanieczyszczonym wartości użytkowych oraz przyrodniczych					
		3.5	Zapobieganie nielegalnemu przemieszczaniu odpadów oraz unieszkodliwianie odpadów niebezpiecznych					
		3.6	Poprawa stanu wód pod względem ilościowym i jakościowym					
		3.7	Zrównoważone gospodarowanie zasobami wodnymi					
		3.8	Działania pozwalające na zamykanie cykli przepływu wody					
4.	Ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów	4.1	Zachowanie ekosystemów i dziedzictwa genetycznego, w tym ochrona zagrożonych gatunków i siedlisk przyrodniczych	programy priorytetowe	Kierujący komórką odpowiadający za realizację programu priorytetowego	efekty środowiskowe zawarte w zakończonych umowach o dofinansowanie przedsięwzięć	raz na kwartał	1. Powierzchnia siedlisk wspartych w zakresie uzyskania lepszego statusu ochrony (ha) - 568 699 2. Liczba przedsięwzięć, których celem jest ograniczenie niekorzystnego wpływu gatunków inwazyjnych na ekosystemy (szt.) - ** 3. Liczba przedsięwzięć, których celem są działania ochronne gatunków zagrożonych (szt.) -
		4.2	Zwalczanie inwazyjnych gatunków obcych					
		4.3	Rozwój zielonej i niebieskiej infrastruktury, w tym ochrona usług ekosystemowych					
		4.4	Poprawa zdolności i usprawnienie zarządzania obszarami chronionymi					
		4.5	Zapewnienie zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych					

LP.	PRIORYTET ŚRODOWISKOWY	ID	KIERUNEK INTERWENCJI	PRODUKT/Y REALIZACJI DZIAŁANIA	WYKONAWCA DZIAŁANIA	MONITORING		
						PRZEDMIOT I FORMA MONITORINGU	CZĘSTOTLIWOŚĆ MONITORINGU	MIERNIKI REALIZACJI CELÓW/WSKAŹNIK MONITORINGU* WARTOŚCI DOCELOWE
1	2	3	4	5		6	6	7
<b>PRIORYTETY HORYZONTALNE</b>								
5.	Monitoring środowiska	5.1	Wspomaganie systemu zarządzania jakością środowiska	programy priorytetowe	Kierujący komórką odpowiadający za realizację programu priorytetowego	efekty środowiskowe zawarte w zakończonych umowach o dofinansowanie przedsięwzięć	raz na kwartał	1. Liczba stanowisk pomiarowych i innych narzędzi w zakresie monitoringu środowiska (szt.) - 5200
		5.2	Wsparcie stałego monitorowania zagrożeń, w tym wód powierzchniowych					
6.	Ekspertyzy środowiskowe	6.1	Wsparcie realizacji badań, przygotowywania ekspertyz, raportów, opracowań, programów i planów w zakresie ochrony środowiska, gospodarowania zasobami i transformacji energetycznej	programy priorytetowe	Kierujący komórką odpowiadający za realizację programu priorytetowego	efekty środowiskowe zawarte w zakończonych umowach o dofinansowanie przedsięwzięć	raz na kwartał	1. Liczba sporządzonych opracowań, raportów, dokumentów planistycznych, programów, ekspertyz (szt.) - 100
		6.2	Wsparcie beneficjentów starających się o wsparcie finansowe bezpośrednio ze środków zagranicznych					
7.	Edukacja ekologiczna	7.1	Upowszechnianie wiedzy z zakresu klimatu, ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, w tym edukacja klimatyczna	programy priorytetowe	Kierujący komórką odpowiadający za realizację programu priorytetowego	efekty środowiskowe zawarte w zakończonych umowach o dofinansowanie przedsięwzięć	raz na kwartał	1. Zasięg zrealizowanych przedsięwzięć edukacyjno-promocyjnych oraz informacyjnych (mln osób) - 268
		7.2	Kształtowanie zachowań prośrodowiskowych, w tym aktywizacja społeczna					
		7.3	Rozwijanie kompetencji ekologicznych, w tym podnoszenie kwalifikacji grup zawodowych					

LP.	PRIORYTET ŚRODOWISKOWY	ID	KIERUNEK INTERWENCJI	PRODUKT/Y REALIZACJI DZIAŁANIA	WYKONAWCA DZIAŁANIA	MONITORING		
						PRZEDMIOT I FORMA MONITORINGU	CZĘSTOTLIWOŚĆ MONITORINGU	MIERNIKI REALIZACJI CELÓW/WSKAŹNIK MONITORINGU* WARTOŚCI DOCELOWE
1	2	3	4	5		6	6	7
8.	Innowacyjność	8.1	Rozwój innowacyjnych technologii w zakresie innowacji: produktowej, technologicznej lub procesowej oraz technologii wodorowych, w tym produkcji wodoru	programy priorytetowe	Kierujący komórką odpowiadający za realizację programu priorytetowego	efekty środowiskowe zawarte w zakończonych umowach o dofinansowanie przedsięwzięć	raz na kwartał	1. Liczba projektów zawierających innowacyjne technologie środowiskowe (szt.) - 38
9.	Adaptacja do zmian klimatu	9.1	Podniesienie poziomu ochrony przed skutkami zmian klimatu, zagrożeń naturalnych, poważnych awarii oraz usprawnienie usuwania ich skutków	programy priorytetowe	Kierujący komórką odpowiadający za realizację programu priorytetowego	efekty środowiskowe zawarte w zakończonych umowach o dofinansowanie przedsięwzięć	raz na kwartał	1. Zwiększenie liczby osób objętych ochroną przed zagrożeniami (osoba) - 300 000
		9.2	Upowszechnienie rozwiązań służących poprawie jakości życia mieszkańców oraz poprawiających odporność miast na skutki zmian klimatu (w tym zielono – niebieskiej infrastruktury), jak również zwiększających przystosowanie do zmian klimatu na terenach wiejskich					2. Liczba wspartych rozwiązań inwestycyjnych w zakresie zielono-niebieskiej infrastruktury (szt.) - 10**** 3. Ilość zaoszczędzonej wody*** (tys. m3/rok) - 257

\*Wartości efektów środowiskowych planowanych do osiągnięcia okresie 2025-2028

Wybrane, wiodące efekty środowiskowe planowane do osiągnięcia z umów rozliczanych w okresie 2025-2028, zaplanowane w obecnie wdrażanych programach priorytetowych

Zastosowanie miernika rzeczowego związane jest głównie z bardzo szerokim zakresem działania oraz brakiem możliwości przewidzenia szczegółowych, dziedzinowych kierunków interwencji oraz osiągniętych efektów ekologicznych. Na poziomie poszczególnych umów wdrożeniowych wskaźniki te będą rozbudowywane o efekty ekologiczne, specyficzne dla danej dziedziny ochrony środowiska"

\*\* Wartość docelowa wskaźnika nie została określona w dotychczas przyjętych programach priorytetowych i zostanie ustalona na etapie tworzenia lub modyfikacji programów priorytetowych

\*\*\* podano wartość dla efektu: Ilość zagospodarowanej wody (tys. m3/rok)

\*\*\*\* wartość w trakcie aktualizacji na skutek procedowanych zmian programów

## ZAŁ. 1B PLAN WDRAŻANIA ZADAŃ I DZIAŁAŃ

PERSPEKTYWA	ZADANIE (NAZWA, WPŁYW NA OCENĘ REALIZACJI PERPEKTYWY)	DZIAŁANIE (NAZWA, WPŁYW NA OCENĘ REALIZACJI ZADANIA)	PRODUKT/Y REALIZACJI DZIAŁANIA	WYKONAWCA DZIAŁANIA	MONITORING							
					PRZEDMIOT I FORMA MONITORINGU	CZĘSTOTLIWOŚĆ MONITORINGU	WSKAŹNIK MONITORINGU	1	2	3	4	5
1. Interesariusze	40%	Zadanie 1.1 Poprawa komunikacji z Interesariuszami	50%	Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu komunikacji zewnętrznej organizacji między innymi pod względem promocji oferty oraz budowania pozytywnego wizerunku organizacji	Wdrożone spójne zasady komunikacji zewnętrznej działalności NFOŚiGW, między innymi w zakresie promocji oferty oraz dobrego wizerunku organizacji (Strategia komunikacji zewnętrznej).	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie			
			Działanie 1.1.1	Opracowanie i wdrożenie nowoczesnego systemu komunikacji z Interesariuszami między innymi poprzez rozwój obsługi cyfrowej, automatyzacji oraz wdrażania sztucznej inteligencji	Wdrożony nowoczesny system komunikacji z Interesariuszami między innymi poprzez rozwój obsługi cyfrowej, automatyzacji, wdrażania sztucznej inteligencji oraz podsumowanie wdrożenia wypracowanych rozwiązań.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie			
	60%	Zadanie 1.2 Uproszczenie procedur i standardów związanych z wnioskowaniem, udzielaniem dofinansowania, prowadzeniem i rozliczaniem umów o dofinansowanie	50%	Przegląd procedur i standardów udzielania dofinansowania pod względem ich uproszczenia i automatyzacji, a także wdrożenie zaproponowanych zmian	Wdrożone zmiany procedur i standardów udzielania dofinansowania, mające na celu ich uproszczenie i zautomatyzowanie.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie			
			Działanie 1.2.1	Przegląd procedur i standardów prowadzenia i rozliczania umów o dofinansowanie przedsięwzięć pod względem ich uproszczenia i automatyzacji, a także wdrożenie zaproponowanych zmian	Wdrożone zmiany procedur i standardów obsługi umów o dofinansowanie przedsięwzięć, mające na celu ich uproszczenie i zautomatyzowanie.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie			
	50%	Zadanie 2.1 Sprawne, efektywne i transparentne zarządzanie finansami	50%	Sprawne, efektywne i transparentne procedury planowania finansowego	Wdrożone sprawne, efektywne i transparentne procedury planowania finansowego.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie			
			Działanie 2.1.1	Sprawne, efektywne i transparentne procedury monitorowania wykonania planów	Wdrożone sprawne, efektywne i transparentne procedury monitorowania wykonania planów.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie			
50%	Zadanie 2.2 Efektywne zarządzanie programami priorytetowymi	50%	Sprawne, efektywne i transparentne procedury opracowywania programów priorytetowych	Wdrożone sprawne, efektywne i transparentne procedury opracowywania programów priorytetowych.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie				
		Działanie 2.2.1	Sprawne, efektywne i transparentne procedury i narzędzia monitorowania wykonania programów priorytetowych	Wdrożone sprawne, efektywne i transparentne procedury monitorowania wykonania programów priorytetowych.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie				
2. Finanse	50%	Zadanie 2.2 Efektywne zarządzanie programami priorytetowymi	50%	Sprawne, efektywne i transparentne procedury i narzędzia monitorowania wykonania programów priorytetowych	Wdrożone sprawne, efektywne i transparentne procedury monitorowania wykonania programów priorytetowych.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie			
			Działanie 2.2.2									



PERSPEKTYWA	ZADANIE (NAZWA, WPŁYW NA OCENĘ REALIZACJI PERPEKTYWY)	DZIAŁANIE (NAZWA, WPŁYW NA OCENĘ REALIZACJI ZADANIA)	PRODUKT/Y REALIZACJI DZIAŁANIA	WYKONAWCA DZIAŁANIA	MONITORING					
					PRZEDMIOT I FORMA MONITORINGU	CZĘSTOTLIWOŚĆ MONITORINGU	WSKAŹNIK MONITORINGU			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Procesy wewnętrzne	Zadanie 3.1	Optymalizowanie procesów operacyjnych	40%	Analiza procedur obowiązujących w NFOŚiGW pod kątem ich uproszczenia i wdrożenie zaproponowanych rozwiązań (zarządzanie procesowe)	Wdrożone zarządzanie procesowe.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie	
			Działanie 3.1.1	30%	Analiza i wdrożenie mechanizmów zarządzania zasobami (osobowymi, majątkowymi, technicznymi)	Strategia zarządzania zasobami: osobowymi, majątkowymi i technicznymi.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie
			Działanie 3.1.2	30%	Wzmocnienie roli kontroli zarządczej w funkcjonowaniu organizacji	Wdrożone nowe, skuteczne mechanizmy kontroli zarządczej.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie
	Zadanie 3.2	Usprawnienie przepływu informacji w NFOŚiGW	50%	Analiza obowiązującego obiegu dokumentów w NFOŚiGW, zaproponowanie zmian i ich wdrożenie	Wdrożony sprawny, przyjazny użytkownikom i nowoczesny system obiegu dokumentów.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie	
			Działanie 3.2.1	50%	Usprawnienie przepływu informacji i sprawności komunikacji wewnętrznej	Wdrożona strategia komunikacji wewnętrznej.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie
	Zadanie 3.3	Wdrożenie nowoczesnego środowiska IT	30%	Rozpoznanie możliwości i wdrażanie automatyzacji realizowanych działań	Wdrożone nowoczesne, zautomatyzowane rozwiązania do wykonywania wybranych czynności.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie	
			Działanie 3.3.1	40%	Wprowadzenie spójnego, jednolitego i nowoczesnego środowiska informatycznego	Wdrożony spójny, jednolity i nowoczesne środowisko informatyczne.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie
			Działanie 3.3.2	30%	Wdrożenie i utrzymanie adaptacyjnego modelu cyberbezpieczeństwa	Wdrożony adaptacyjny model cyberbezpieczeństwa.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie
	Działanie 3.3.3									

PERSPEKTYWA	ZADANIE (NAZWA, WPŁYW NA OCENĘ REALIZACJI PERPEKTYWY)	DZIAŁANIE (NAZWA, WPŁYW NA OCENĘ REALIZACJI ZADANIA)	PRODUKT/Y REALIZACJI DZIAŁANIA	WYKONAWCA DZIAŁANIA	MONITORING				
					PRZEDMIOT I FORMA MONITORINGU	CZĘSTOTLIWOŚĆ MONITORINGU	WSKAŹNIK MONITORINGU		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Rozwój	30%	Rozwój NFOŚiGW w nowych obszarach działalności	50%	Rozwój NFOŚiGW jako centrum kompetencji (w tym doradztwa)	Raport przedstawiający możliwe obszary rozwoju NFOŚiGW jako centrum kompetencji.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie
	Działanie 4.1.1								
			50%	Opracowanie koncepcji monitorowania wpływu działalności NFOŚiGW na realizację środowiskowych celów krajowych	Wdrożony system oceny wpływu działania NFOŚiGW na realizację celów środowiskowych Polski.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie
			Działanie 4.1.2						
	40%	Zwiększenie atrakcyjności NFOŚiGW jako nowoczesnego pracodawcy	100%	Opracowanie i wdrożenie działań mających na celu dostosowanie NFOŚiGW jako pracodawcy do zmieniających się warunków rynkowych	Strategia zarządzania zasobami ludzkimi.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie
		Zadaanie 4.2	Działanie 4.2.1						
30%	Modelowanie finansowe działalności NFOŚiGW	50%	Wypracowanie elastycznego, dostosowanego do bieżących wyzwań modelu finansowego działalności NFOŚiGW	Wypracowany model finansowy działalności NFOŚiGW.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie	
			50%	Rozwijanie kompetencji w zakresie stosowania nowoczesnych instrumentów finansowych	Raport prezentujący możliwości rozwoju NFOŚiGW w kierunku wdrażania instrumentów finansowych, koniecznych zmian organizacyjnych i prawnych oraz propozycję planu wdrażania tych zmian.	Lider działania	Realizacja poszczególnych etapów wskazanych w harmonogramie realizacji działania, określonym w Karcie projektowej działania.	co kwartał	tak/nie
	Zadanie 4.3	Działanie 4.3.2							

## ZAŁ. 2 ANALIZA RYZYKA

### dla realizacji Strategii Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej na lata 2025-2028

Strategia Działania Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej na lata 2025-2028, jako dokument strategiczny, wymaga analizy ryzyka. W związku z powyższym zidentyfikowane i zamieszczone w tabeli poniżej ryzyka odnoszą się do zadań Strategii Działania w sposób dający swobodę w kształtowaniu konkretnych rozwiązań.

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

POZIOM RYZYKA	OZNACZENIE	WPŁYW
7-9	***	wysoki
4-6	**	średni
1-3	*	niski

LP.	OPIS RYZYKA	RODZAJ RYZYKA	PRAWDOPODOBIEŃSTWO MATERIALIZACJI RYZYKA	WAGA RYZYKA	POZIOM RYZYKA	ŚRODKI ORAZ DZIAŁANIA ZAPOBIEGAJĄCE	PERSPEKTYWA INTERESARIUSZE		PERSPEKTYWA FINANSE		PERSPEKTYWA PROCESY WEWNĘTRZNE			PERSPEKTYWA ROZWÓJ		
							ZAD. 1.1	ZAD. 1.2	ZAD. 2.1	ZAD. 2.2	ZAD. 3.1	ZAD. 3.2	ZAD. 3.3	ZAD. 4.1	ZAD. 4.2	ZAD. 4.3
1.	Brak możliwości operacyjnej realizacji zadań ze względu na utratę wykwalifikowanych zasobów ludzkich	HR	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>stworzenie elastycznych, podążających za rynkiem warunków zatrudnienia</li> <li>zapewnienie pracownikom stałego, szerokiego dostępu do profesjonalnych szkoleń z zakresu obszarów ich ekspertyzy</li> <li>zapewnienie konkurencyjnego wynagrodzenia</li> </ul>	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
2.	Podejmowanie nie optymalnych bądź spóźnionych decyzji zarządczych ze względu na ograniczenia wynikające z rozproszenia oraz długu technologicznego narzędzi służących pozyskiwaniu danych finansowych i środowiskowych	IT	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>optymalizacja istniejących narzędzi informatycznych</li> <li>zwiększenie współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi w obszarach rozproszenia</li> <li>określenie potrzeb informacyjnych organizacji</li> </ul>	*	*	***	***	**	*	***	**	*	***
3.	Nieefektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego ze względu na niedostosowanie obowiązujących procesów i procedur do realizacji wyznaczonych celów strategicznych	Organizacyjne	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>regularny monitoring obciążenia zadaniami pracowników</li> <li>zbieranie informacji zwrotnej w zakresie efektywności procedur i procesów</li> <li>bieżąca optymalizacja istniejących procesów oraz dostosowywanie do nowych wyzwań</li> </ul>	*	***	*	*	***	***	**	**	***	**
4.	Cyberterrorizm i ataki hakerskie	IT	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>bieżąca implementacja najnowszych rozwiązań systemowych z zakresu cyberbezpieczeństwa</li> <li>regularne szkolenie pracowników z zakresu zapobiegania atakom oraz mitygacji ich skutków</li> </ul>	***	*	*	***	*	*	***	*	*	***
5.	Utrata płynności finansowej	Finansowe	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>bieżący monitoring dochodów i kosztów działalności</li> <li>wczesna identyfikacja potencjalnych zagrożeń</li> <li>podjęcie działań mających na celu zwiększenie płynności w przypadku zaistnienia zagrożeń, w połączeniu z ograniczeniami w zaciąganiu nowych zobowiązań</li> </ul>	*	*	***	***	**	**	**	*	*	***
6.	Szeroko rozumiane zmiany prawne mające wpływ na tempo i zakres realizacji wyznaczonych celów	Prawne	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>stałe monitorowanie propozycji zmian legislacyjnych potencjalnie mających wpływ na działalność funduszy bądź beneficjentów</li> <li>zgłaszanie uwag/zastrzeżeń na poziomie uzgodnień międzyresortowych poprzez nadzorujące ministerstwo</li> <li>proaktywna adaptacja do zmieniającego się otoczenia prawnego</li> </ul>	*	**	**	***	***	***	**	**	*	*

LP.	OPIS RYZYKA	RODZAJ RYZYKA	PRAWDOPODOBIENSTWO MATERIALIZACJI RYZYKA	WAGA RYZYKA	POZIOM RYZYKA	ŚRODKI ORAZ DZIAŁANIA ZAPOBIEGAJĄCE	PERSPEKTYWA INTERESARIUSZE		PERSPEKTYWA FINANSE		PERSPEKTYWA PROCESY WEWNĘTRZNE			PERSPEKTYWA ROZWÓJ			
							ZAD. 1.1	ZAD. 1.2	ZAD. 2.1	ZAD. 2.2	ZAD. 3.1	ZAD. 3.2	ZAD. 3.3	ZAD. 4.1	ZAD. 4.2	ZAD. 4.3	
7.	Nieelastyczna oraz nieprzejrzysta oferta programowa	Rynkowe	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>stałe monitorowanie zainteresowania istniejącymi programami priorytetowymi</li> <li>bieżąca modyfikacja programów w celu dostosowania do potrzeb beneficjentów</li> <li>szybkie zamykanie programów nie cieszących się zainteresowaniem</li> <li>zbieranie od beneficjentów feedbacku w zakresie poszerzania oferty</li> </ul>	***	***	***	**	*	*	*	*	*	*	**
8.	Niefektywny przepływ informacji	Organizacyjne	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>monitorowanie procesu przepływu informacji</li> <li>identyfikacja potencjalnych wąskich gardeł</li> <li>w razie potrzeby modyfikacja procesu i/lub zastosowanie nowych narzędzi informatycznych</li> </ul>	*	**	*	*	***	***	*	**	*	*	*
9.	Brak spójności wizerunkowej oraz niewłaściwa budowa relacji z interesariuszami	PR	1	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>skoordynowane działania w mediach społecznościowych oraz środkach masowego przekazu celem promowania spójnego obrazu organizacji oraz jednolitego przekazu na wszystkich platformach</li> <li>zapewnienie kanału bezpośredniej komunikacji również dla beneficjentów programów masowych, celem lepszego zarządzania relacją</li> <li>stałe zbieranie informacji zwrotnej i dostosowywanie procesów adekwatne do zidentyfikowanych potrzeb</li> </ul>	***	**	*	*	*	**	*	*	*	*	*