



linia tematyczna
MIASTO W DZIAŁANIU I

Proces inwestycyjny w praktyce - skuteczna realizacja i unikanie najczęstszych błędów

18 grudnia 2025 r., godz.10.00 – 12.00 ONLINE





POLSKO-SZWAJCARSKI Program Rozwoju Miast

Webinary prowadzone przez doradców ZMP w ramach Projektu (Komponentu) Predefiniowanego pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowanego przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżetu państwa.



Webinar prowadzą:



Anna Żabińska-Pioterek



Adam Kot



Grzegorz Dudzik



Grzegorz Kamiński



Agenda dzisiejszego webinaru:

Część 1 – Przebieg procesu inwestycyjnego

- Jak planować, aby uniknąć opóźnień
- Najczęstsze przyczyny opóźnień

Część 2 – Zarządzanie harmonogramem

- Dobre praktyki planowania
- Aktualizacja, monitorowanie i reagowanie na ryzyka

Część 3 – Dokumentowanie procesu inwestycyjnego

- Zakres dokumentacji
- Dobre praktyki i najczęstsze problemy

Część 4 – Unikanie najczęstszych błędów

- Przygotowanie – realizacja – eksploatacja
- Rekomendacje i przykłady

Podsumowanie oraz dyskusja



Przygotowania do realizacji projektu

- 17 listopada zakończono składanie Kompletnych Propozycji Projektów.
- Wszystkie wnioski przeszły do etapu weryfikacji.
- Równolegle rozpoczynają się przygotowania do realizacji projektów.
- **Największe ryzyko dla sprawnej realizacji:** błędy w zamówieniach publicznych.
- Zamówienia o wartości **powyżej 150 tys. CHF** będą objęte dodatkowymi kontrolami.
- Weryfikacja dotyczyć będzie dwóch procesów:

Weryfikacja ex-ante przez ZMP

Procedura non-objection (strona szwajcarska – SCO)

Oba procesy mają na celu zapewnienie zgodności, jakości i terminowości realizacji projektów.



Zestawienia planowanych postępowań o wartości powyżej 150 tys. CHF

Miasto jest zobowiązane przesłać zestawienie do KIK-OP **do 10 dnia każdego miesiąca.**

Uwaga: zgodnie z wzorem z zał. nr 2 do pisma z 3 grudnia.

O czym należy pamiętać?

- Wskazanie terminu gotowości dokumentacji do postępowań (w języku polskim).
- Realistyczne określenie terminów gotowości dokumentacji i ogłoszenia postępowań.
- Umieszczenie wszystkich planowanych postępowań w projekcie o wartości powyżej 150 tys. CHF.
- W przypadku zmian w harmonogramie postępowań należy pamiętać o aktualizacji zestawienia.



Procedura non-objection (SCO) – etapy procedury

- Wybór przez SCO zamówienia do procedury *non-objection* (w oparciu o zestawienia planowanych postępowań o wartości powyżej 150 tys. CHF);
- Informacja do Miasta od KIK-OP o wyborze zamówienia do procedury *non objection* i konieczności przygotowanie przez Miasto dokumentacji w języku angielskim (tłumaczenie maszynowe). W informacji będzie **wyznaczona data przekazania dokumentacji oraz zakres dokumentacji** do przekazania.
- Zgłaszanie ewentualnych uwag przez SCO – do 10 dni roboczych od przekazania dokumentacji do Szwajcarii.
- **Uwaga: brak możliwości ogłoszenia przetargu przed zakończeniem procedury *non-objection*.**



Weryfikacja ex-ante

- Wybór przez KIK-OP postępowań do weryfikacji *ex-ante* na podstawie miesięcznych zestawień.
- Informacja do Miasta o wyłonieniu postępowań do weryfikacji *ex-ante* do końca każdego miesiąca.
- Przekazanie przez Miasto do KIK-OP dokumentacji do weryfikacji (zgodnie z zał. nr do pisma z 3 grudnia br.)
- Weryfikacja postępowań przez ZMP – ok. 3 tyg. (w przypadku dużej liczby zamówień czas może się wydłużyć).
- Informacja z KIK-OP do Miasta o wynikach weryfikacji.

Uwaga: brak możliwości ogłoszenia przetargu przed zakończeniem weryfikacji *ex-ante*.



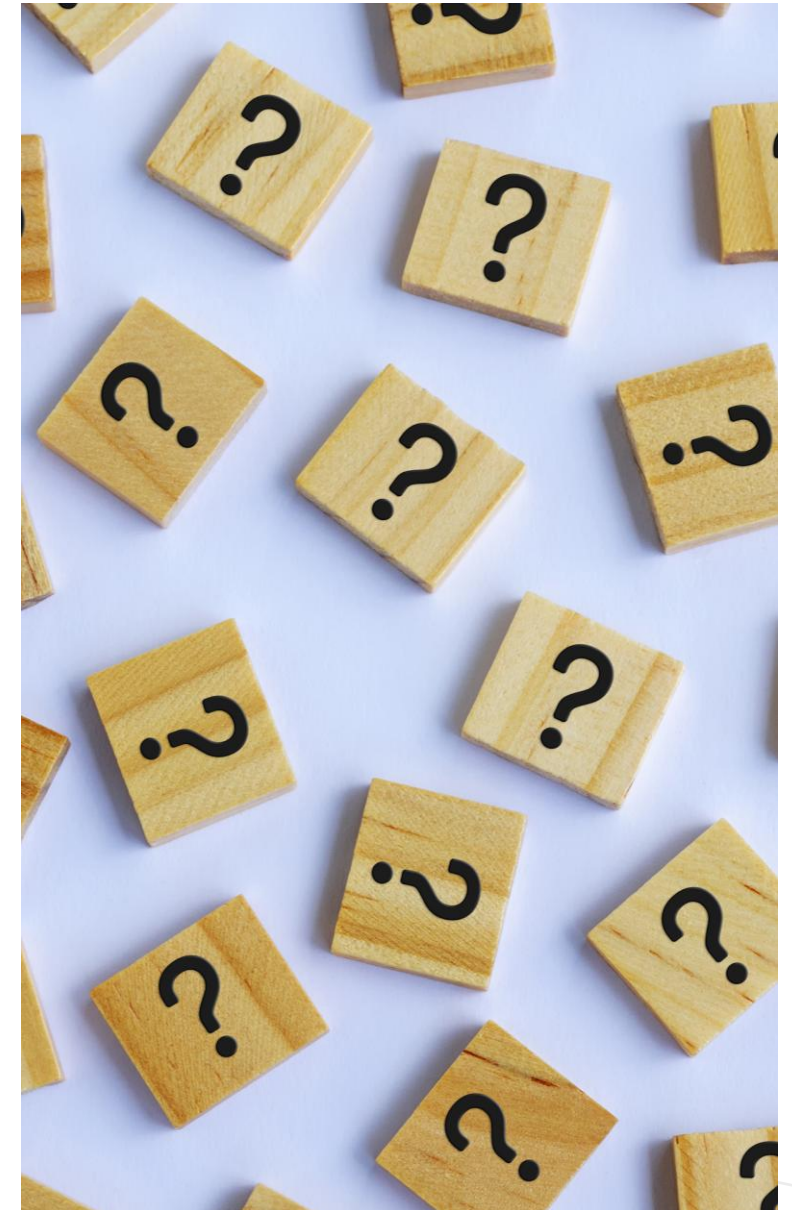
Zamówienie ogłaszane w Szwajcarii

- Strona szwajcarska ma prawo do wyboru zamówień, które zostaną ogłoszone w Szwajcarii.
- Wybór dokonywany jest na podstawie zestawienia planowanych postępowań o wartości powyżej 150 tys. CHF.
- KIK-OP informuje Miasto o wybranych zamówieniach i konieczności wypełnienia stosownego formularza.
- Miasto przygotowuje dedykowany formularz do ogłoszeń w Szwajcarii (załącznik 1 do pisma z dnia 3 grudnia) i przekazuje do KIK-OP w celu udostępnienia SCO.



Kilka aksjomatów

- **Zgodnie z regulaminem projekty muszą zakończyć się do 31 marca 2029 roku.**
- Problemy będą występować zawsze.
- Nie chodzi o to, by je eliminować lecz rozwiązywać.
- Uczmy się na błędach innych, a nie na własnych.





Część 1.

Przebieg procesu inwestycyjnego – jak go planować, żeby uniknąć opóźnień



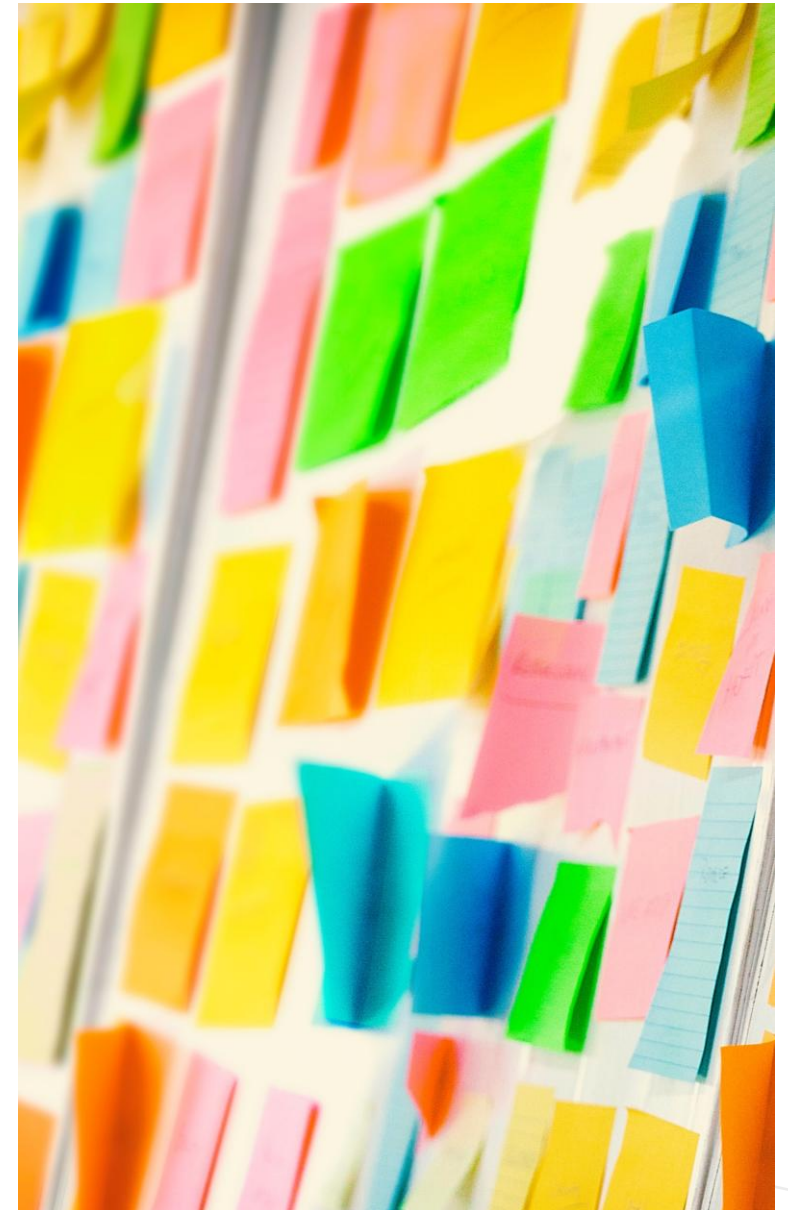
Grzegorz Kamiński



Jak planować proces, żeby uniknąć opóźnień

Przyczyny opóźnień

- **Spowodowane przez inwestora.**
- Spowodowane przez wykonawcę.
- Inne.

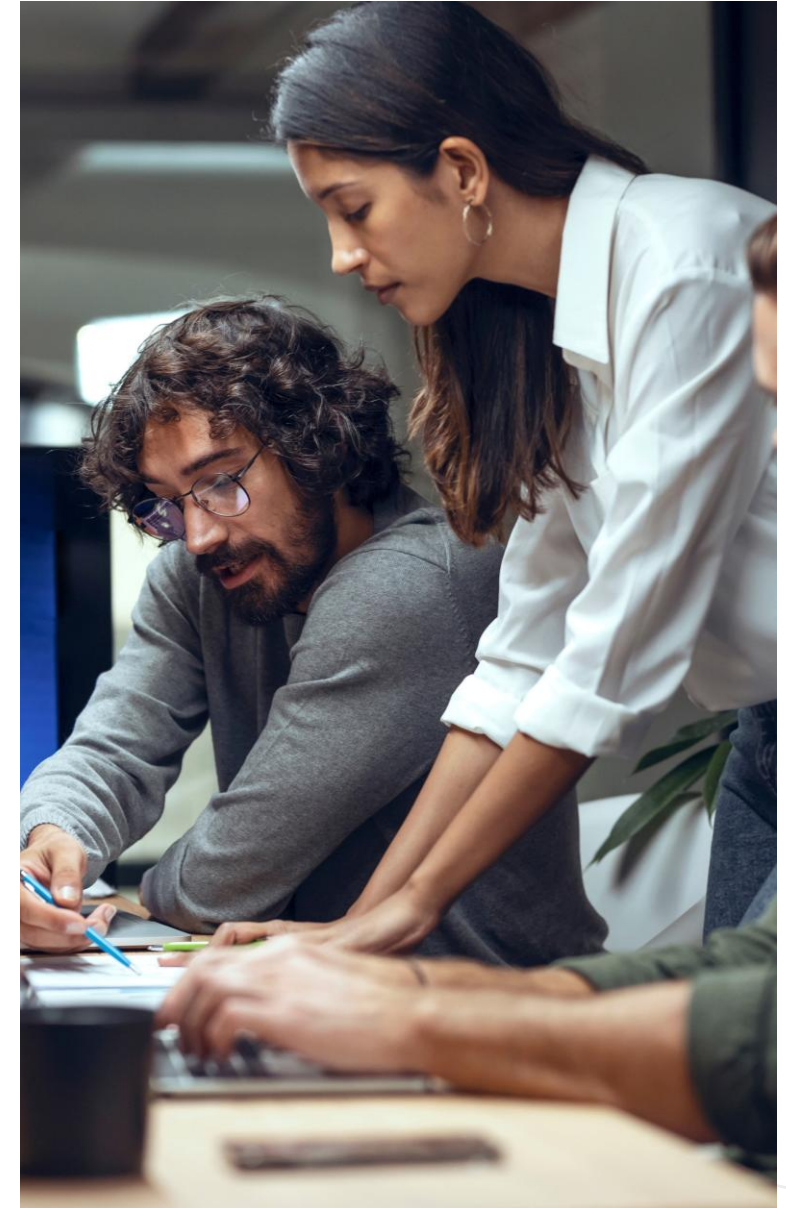




Jak planować proces, żeby uniknąć opóźnień

Przyczyny opóźnień spowodowane przez **inwestora**

- Błędne założenia na wstępnym etapie planowania inwestycji.
- Brak potencjału instytucjonalnego i organizacyjnego inwestora, w tym brak nadzoru ze strony inwestora.
- Błędy w dokumentacji, problemy z nadzorem autorskim.
- Źle przygotowany przetarg na projekt, wykonawstwo oraz na inspektorów nadzoru.
- Brak decyzyjności.
- Niewłaściwa komunikacja i koordynacja.

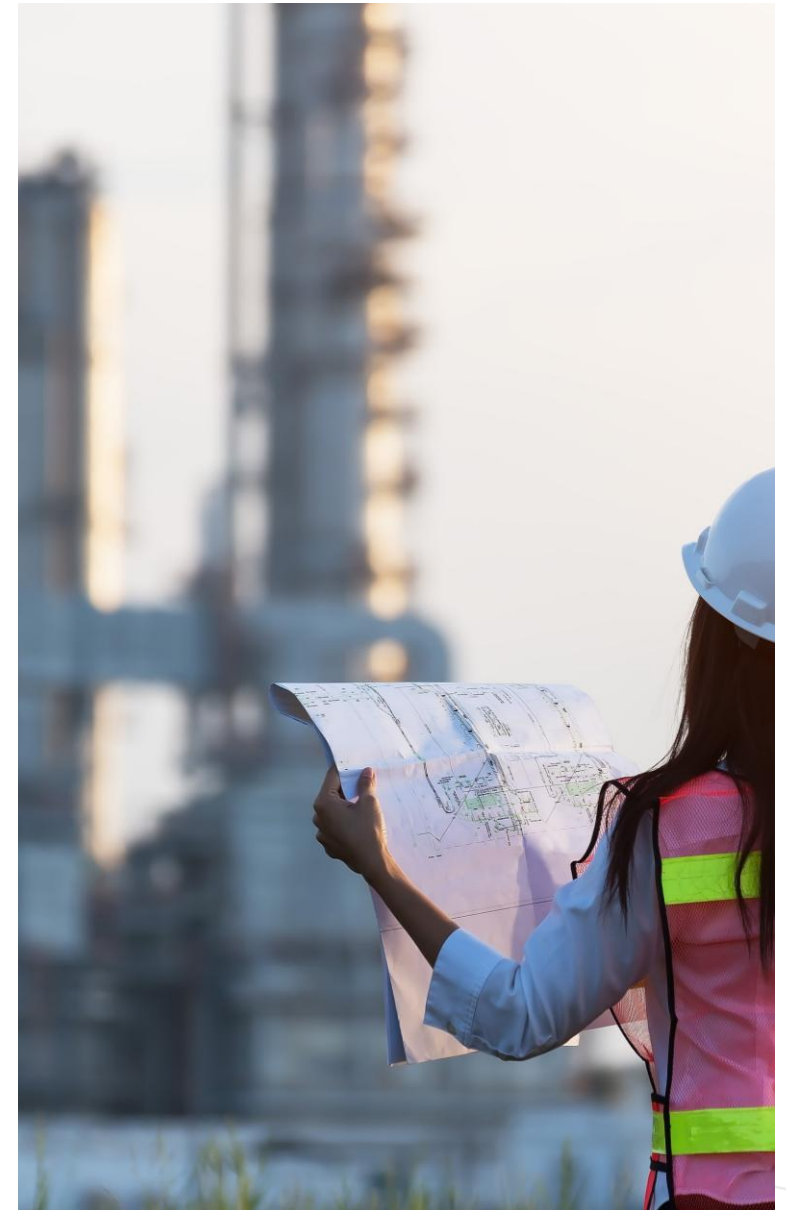




Jak planować proces, żeby uniknąć opóźnień

Przyczyny opóźnień spowodowane przez **wykonawcę**

- Zła kalkulacja oferty i niedoszacowanie kosztów.
- Brak wystarczających zasobów.
- Niewłaściwa organizacja pracy i zarządzanie budową.
- Błędy i wady wykonawcze.





Jak planować proces, żeby uniknąć opóźnień

Inne przyczyny opóźnień

- Czynniki atmosferyczne.
- Zdarzenia losowe.
- Problemy z finansowaniem.
- Konflikty i spory.





Zalecenia dla inwestora

- Stworzyć **kompetentny zespół** zajmujący się inwestycją.
- Opracować precyzyjne wytyczne dla inwestycji.
- **Profesjonalnie przeprowadzić** przetargi.
- Korzystać z wiedzy konsultantów zewnętrznych.
- Stworzyć **realny harmonogram** i na bieżąco go **aktualizować**.
- Dobrze oszacować koszty.
- Założyć **bufory czasowe** w harmonogramie i kosztorysie.
- Aktywnie uczestniczyć w realizacji przedsięwzięcia.
- Zadbać o profesjonalny, aktywny i realny nadzór inwestorski.



PODSUMOWANIE:

W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast ważne jest:

- Skuteczna realizacja inwestycji to efekt świadomego zarządzania już od najwcześniejszych etapów.
- Błędy popełnione na początku – przy planowaniu, przygotowaniu dokumentacji czy wyborze wykonawcy – mają bezpośredni wpływ na przebieg i terminowość kolejnych działań.
- **Kluczowe znaczenie ma profesjonalne przygotowanie inwestora.**



Część 2.

Zarządzanie harmonogramem – dobre praktyki



Grzegorz Dudzik



Jaki musi być harmonogram?

Realny, to znaczy wykonalny!

Czas na wykonanie każdej czynności
i zadania nie może być za krótki ani za
długi.





Dobre praktyki

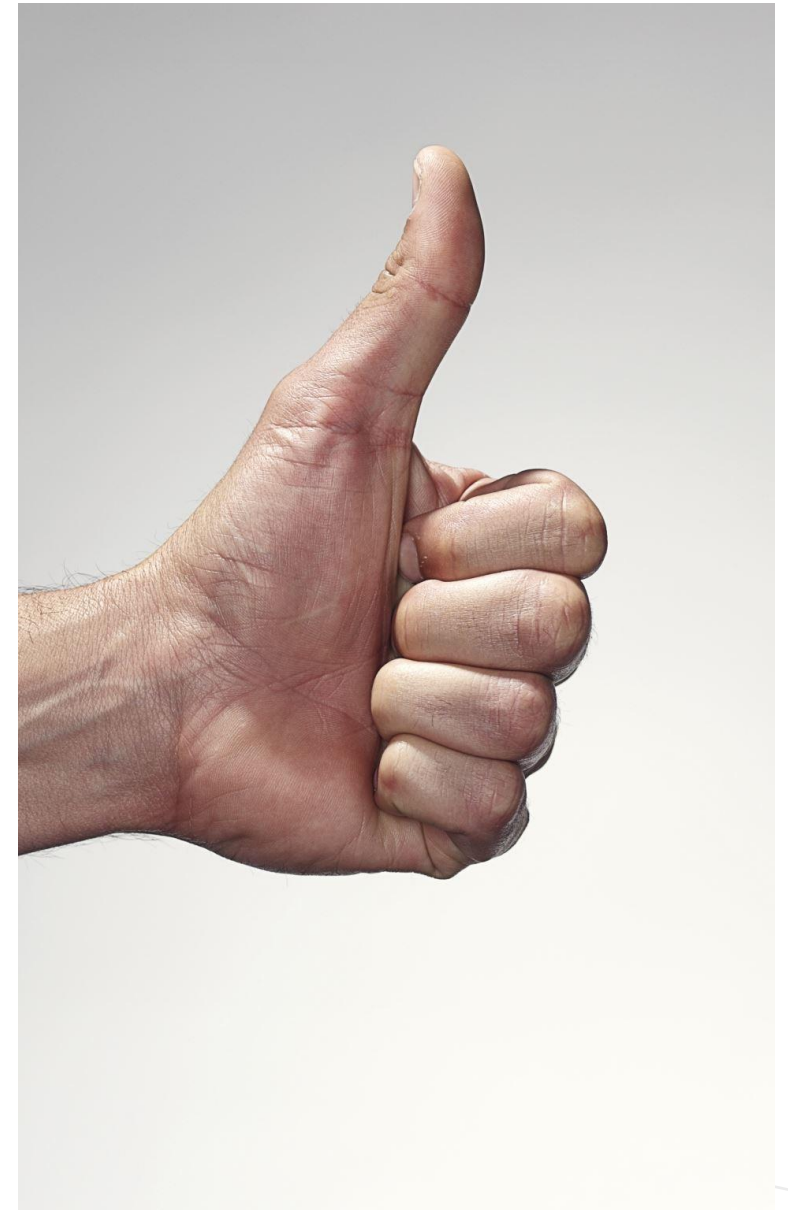
- Zlecenie profesjonalnego harmonogramu na wstępnym etapie inwestycji.
- Zagwarantowanie odpowiedniego czasu na przeprowadzenie przetargu.
- Założyć bufory czasowe w harmonogramie wykonawstwa i odbiorów robót.





Dobre praktyki

- Regularne raportowanie i przeglądy postępu prac, dokumentowanie przesunięć terminów i ich przyczyn, stała aktualizacja harmonogramu.
- Uzgadnianie aktualizacji harmonogramu ze wszystkimi uczestnikami procesu.
- Plan naprawczy – co zrobić, żeby dochować terminu.





PODSUMOWANIE:

W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast ważne jest:

- **Dobrze przygotowany i realistyczny harmonogram to narzędzie skutecznego zarządzania inwestycją.**
- Zarządzanie harmonogramem to proces ciągły.
- Regularna aktualizacja harmonogramu i wspólne uzgadnianie zmian umożliwiają szybsze reagowanie na zagrożenia, rozwiązywanie problemów oraz skuteczniejsze osiągnięcie celów inwestycji.



Procesy inwestycyjne a harmonogram w projekcie

- Załącznik do umowy o dofinansowanie: Harmonogram realizacji Projektu.
- Harmonogram realizacji projektu będzie elementem sprawozdawczym.
- Zmiany w harmonogramie wymagają zgłoszenia do MFiPR.
- Zmiany w procesie inwestycyjnym mogą wpływać na budżet oraz harmonogram płatności.



Część 3.

Dokumentowanie procesu inwestycyjnego



Adam Kot



Dokumentowanie procesu inwestycyjnego.

Po co to robimy?

Według Prawa budowlanego (art. 3 pkt 13) na dokumentację budowy składają się:

- pozwolenie na budowę lub zgłoszenie wraz z załączonym projektem budowlanym,
- dziennik budowy,
- protokoły odbiorów częściowych i końcowych,
- rysunki i opisy służące realizacji obiektu,
- dokumenty geodezyjne i książka obmiarów.



Dokumentowanie procesu inwestycyjnego

- Karty materiałowe.
- Korespondencja między uczestnikami procesu.
- Protokoły z narad koordynacyjnych.
- Protokoły prób i badań.





Dokumentowanie procesu inwestycyjnego

- Dokumentacja zdjęciowa.
- Protokoły odbiorów robót zanikowych.
- Protokoły szkoleń.
- Protokółarne przekazanie dokumentacji powykonawczej.





Dokumentowanie procesu inwestycyjnego

Zalecenia:

- rzetelne zapisy w dzienniku budowy, protokołach itd.,
- przepływ informacji,
- wprowadzanie zmian do dokumentacji,
- profesjonalne szkolenia,
- solidnie wykonana dokumentacja powykonawcza.





PODSUMOWANIE:

W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast ważne jest:

- Dokumentacja to nie tylko obowiązek prawny.
- Rzetelne i systematyczne dokumentowanie wszystkich etapów budowy.
- Solidna dokumentacja to także narzędzie współpracy.
- Dbłość o kompletność, aktualność i przejrzystość dokumentacji.



Część 4.

Unikanie najczęstszych błędów



Anna Żabińska-Pioterek



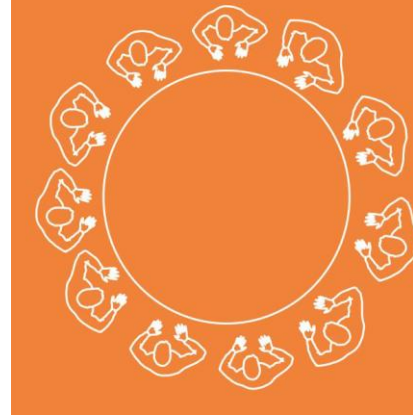
Grzegorz Kamiński



Grzegorz Dudzik



Adam Kot



Trzy etapy



Przygotowanie
inwestycji



Wykonawstwo

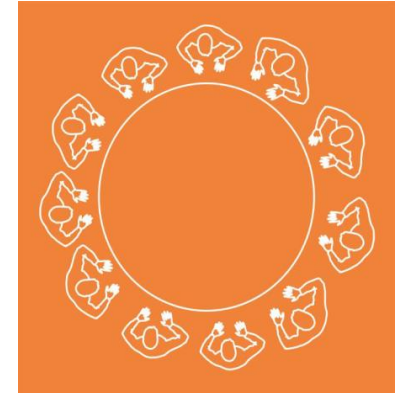


Eksplatacja
(trwałość projektu)



Partycypacja na etapie realizacji projektów

Po fazie planowania i projektowania wciąż pozostaje przestrzeń do współdecydowania.



Formy partycypacji:

- spotkania informacyjne, dyżury projektowe czy raporty z postępu prac.
- włączanie mieszkańców poprzez zgłaszanie uwag dotyczących organizacji robót lub funkcjonalności wdrażanych rozwiązań.
- zespoły robocze lub rady interesariuszy, które umożliwiają dialog pomiędzy samorządem, wykonawcami a społecznością lokalną.
- narzędzia cyfrowe, takie jak platformy partycypacyjne, aplikacje miejskie czy konsultacje online.



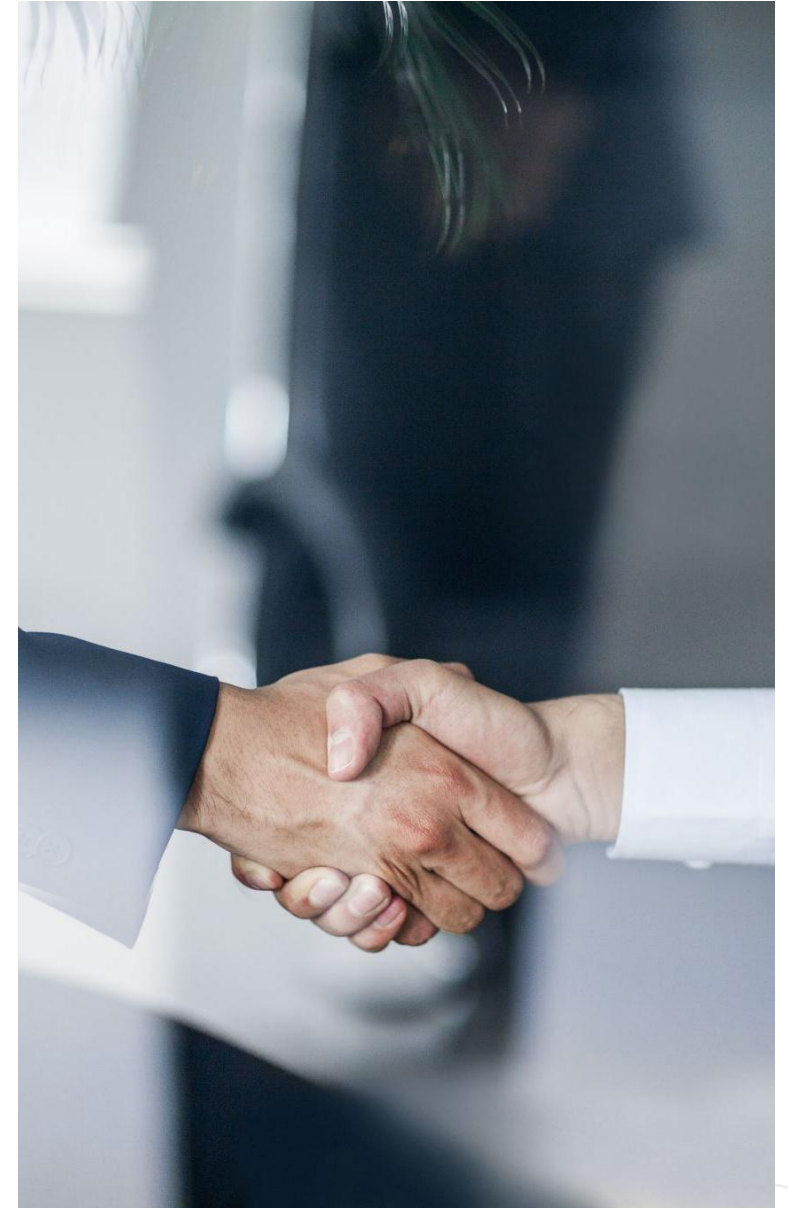
Etap przetargu

Rekomendacje

- Zadbaj o dobre przygotowanie dokumentów przetargowych (SWZ, umowa) oraz warunków przetargu, np. termin składania ofert, termin realizacji, kryteria oceny ofert itp.
- **Zawrzyj w przetargu konieczność dialogu wykonawcy ze wszystkimi interesariuszami, podczas realizacji inwestycji.**

Przykłady

- Przetarg na budowę obiektu służby zdrowia - % całości.
- Budowa przedszkola – aneksowanie.





Etap wykonawstwa

Rekomendacje

- **Wprowadzenie Planu Zapewnienia Jakości (PZJ).**
- Konieczna kontrola przez kierownika budowy i robót, jak też przez inspektorów nadzoru.
- Narady koordynacyjnych wg potrzeb i rzetelnie.
- System akceptacji materiałów stosowanych na budowie.
- Monitorowanie zamawiania materiałów przez wykonawcę.





Etap wykonawstwa

Rekomendacje

- Zarządzanie ryzykiem.
- Przewidywanie i rozwiązywanie problemów.
- **Włącz wszystkich interesariuszy**
- Wczesne identyfikowanie zagrożeń.
- Rozpoznawanie i rozwiązywanie konfliktów z otoczeniem.
- Dbłość o profesjonalną dokumentację powykonawczą i szkolenia użytkowników.



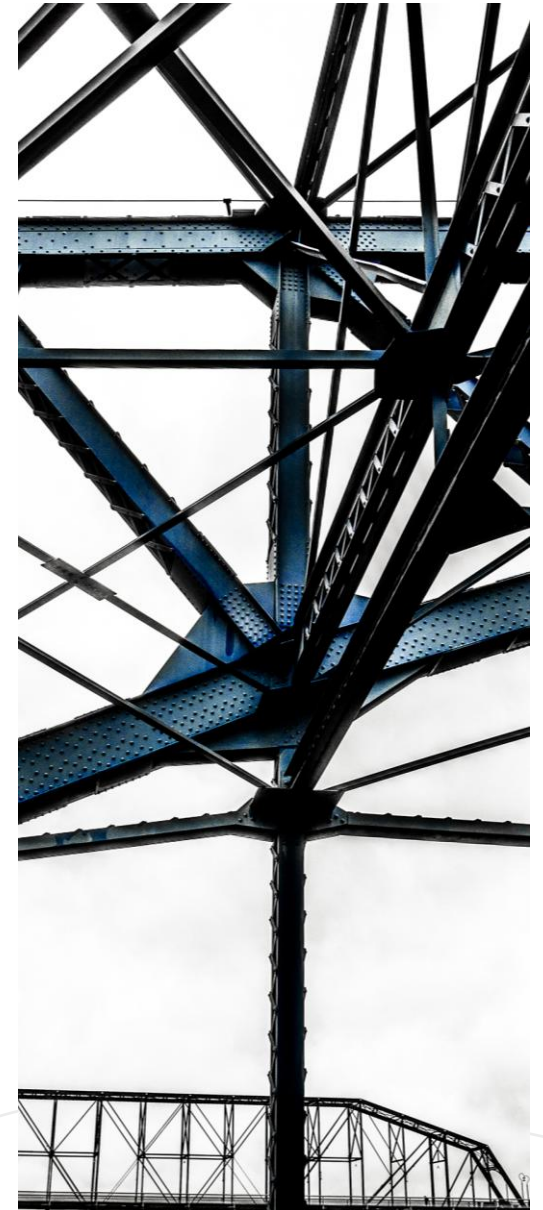


Etap wykonawstwa

„Partycypacja ukierunkowana na zewnętrznych interesariuszy, ale również w relacjach wewnątrz organizacji” *(źródło: Regulamin Naboru Projektów)*

Przykłady

- Niebezpieczne przewiercenie podciągu.
- Opóźnienia wykonywania robót spowodowane problemami z dostawą materiałów.
- Budowa zakończona przed przewidywanym w harmonogramie czasie.





Eksploatacja

Rekomendacje

- Wykonuj czynności określone w instrukcji użytkowania obiektu.
- Zlecaj przeglądy i serwisowanie obiektu.
- Wykonuj zalecenia z przeglądów.
- **Włącz wszystkich interesariuszy poprzez zgłaszanie uwag**
- Opracuj plany remontów i modernizacji.
- Wykonuj remonty i modernizacje.

Przykłady

- Awaria sprężarki.
- Unieruchomione urządzenia wentylacyjne.





PODSUMOWANIE:

W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast pamiętamy, że skuteczna realizacja inwestycji wymaga:

- 1. Prawidłowo przeprowadzonego przetargu.**
- 2. Stałego nadzoru, dobrej organizacji i otwartej komunikacji na etapie wykonawstwa.**
- 3. Rzetelnej i kompletnej dokumentacji powykonawczej.**
- 4. Prawidłowej eksploatacji obiektu zgodnie z instrukcjami użytkowania oraz wymogami ochrony środowiska.**



Planowanie dofinansowania w latach w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast



Sposób rozliczania projektu – liczba i wysokość transz

- Załącznik do umowy: Wartość i liczba płatności dofinansowania (konieczność przygotowania do **13 stycznia 2026 r.**, **pismo z 15 grudnia**)
- Dofinansowanie projektu jest przekazywane w formie zaliczek (pierwsza i kolejne płatności okresowe) oraz końcowej refundacji wydatków kwalifikowanych. Ostatnia transza (co najmniej 5%) wypłacana jest jako refundacja po zatwierdzeniu sprawozdania końcowego.
- Pierwsza płatność (do 10% dofinansowania) wypłacana jest po podpisaniu umowy, a kolejne transze – po zatwierdzeniu sprawozdań okresowych, pod warunkiem wydatkowania co najmniej 70% wcześniejszych zaliczek.
- Liczba i wysokość transz wynikają z **harmonogramu płatności**.
- Beneficjent finansuje wkład własny i wydatki niekwalifikowane, przy czym poziom dofinansowania określony w umowie nie może zostać zwiększony. Brak wniesienia wkładu własnego skutkuje obowiązkiem zwrotu części dofinansowania.
- Środki przekazywane są na rachunek projektowy beneficjenta zgodnie z klasyfikacją budżetową.
- **Zaliczki mają charakter niewygasający i nie podlegają zwrotowi po zakończeniu roku budżetowego.**
- Warunkiem otrzymania kolejnych płatności jest złożenie i zatwierdzenie sprawozdania rozliczeniowego. Sprawozdania są weryfikowane do 60 dni, a płatność następuje w ciągu 30 dni od ich zatwierdzenia.



**Czas na ankietę
ewaluacyjną
i test samooceny**

linki w czacie





Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja



A na koniec...

Zapraszamy na kolejne webinary:

7 stycznia 2026 roku (środa), godz. 10.00

Przygotowanie postępowania i dokumentów zamówienia:

- agregacja zamówień i ustalenie wartości szacunkowej zamówienia,
- konstruowanie opisu przedmiotu zamówienia zgodnie z przepisami PZP,
- formułowanie proporcjonalnych warunków udziału w postępowaniu,
- kryteria oceny ofert.

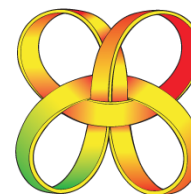
Zapisy przez stronę: <https://wsparciemiast.pl/>

SZWAJCARSKO-POLSKI

Program Współpracy



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH