



linia tematyczna
Miasto w działaniu

Inwestor, wykonawca i interesariusze – jak współpracować bez konfliktów w procesie inwestycyjnym?

18 czerwca 2026 r., godz.10.00 – 12.00
online





POLSKO-SZWAJCARSKI Program Rozwoju Miast

Webinar prowadzony 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 budżet państwa.



Webinar prowadzą:



Anna Żabińska-Pioterek



Adam Kot



Grzegorz Dzarski



Agenda dzisiejszego webinaru:

1. Prawa i obowiązki uczestników (i nie tylko) procesu budowlanego.
2. Relacje pomiędzy inwestorem, wykonawcą i projektantem oraz innymi podmiotami – jak je kształtować, aby unikać konfliktów.
3. Efektywna współpraca inwestora z wykonawcą.
4. Relacje pomiędzy wykonawcą inwestycji, a społecznością lokalną.
5. Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja.



Co zyskujemy?

- **Konkrety** o tych, którzy biorą udział w procesie inwestycyjnym na etapie wykonawstwa
- **Diagnozę** relacji w procesie inwestycyjnym
- **Umiejętność** kształtowania relacji między inwestorem a wykonawcą
- **Podpowiedzi** co zrobić żeby każda współpraca była efektywna
- **Receptę** na dobrą współpracę wykonawcy z interesariuszami
- **Przykłady** konkretnych inwestycji - jak współpracować na etapie wykonawstwa



Część 1.

**Prawa i obowiązki
uczestników (i nie
tylko) procesu
budowlanego**





Prawa i obowiązki uczestników

Według Prawa budowlanego (art. 17) uczestnikami procesu budowlanego są:

- **inwestor** – do jego obowiązków należy zorganizowanie procesu budowy,
- **projektant**, którego obowiązkiem jest opracowanie projektu zgodnie z wieloma ustaleniami, przepisami oraz zasadami wiedzy technicznej,
- **inspektor nadzoru inwestorskiego**, którego obowiązkiem jest reprezentowanie inwestora na budowie przez sprawowanie kontroli zgodności jej realizacji z projektem i pozwoleniem na budowę, przepisami oraz zasadami wiedzy technicznej,
- **kierownik budowy** – który ma zorganizować i zapewnić wykonanie budowy zgodnie z projektem oraz z obowiązującymi przepisami oraz zasadami wiedzy technicznej.



Prawa i obowiązki uczestników (i nie tylko)

Nie jest możliwe zrealizowanie żadnej inwestycji bez ...

- **Wykonawcy i podwykonawcy**
- **Dostawcy**





Prawa i obowiązki uczestników (i nie tylko)

Trzy podstawowe akty prawne

- Prawo budowlane
- Kodeks Cywilny
- Prawo zamówień publicznych

Realia na budowach?



Obowiązki wykonawcy

Wykonanie na podstawie projektu **przedmiotu umowy** wolnego od wad fizycznych i prawnych, z najwyższą starannością, zgodnie z przepisami prawa oraz zasadami współczesnej wiedzy technicznej, oraz na ustalonych umową warunkach, **w ścisłej współpracy z Zamawiającym.**



Obowiązki i prawa wykonawcy

W **umowach** to **wykonanie** jest opisane w kilkunastu do kilkudziesięciu punktów dotyczących **obowiązków wykonawcy**

Jakie prawa ma wykonawca?

- Prawo do otrzymania wynagrodzenia za wykonane prace.
- I jeszcze kilka innych.



Dostawca wyrobów budowlanych

W znakomitej większości przypadków dostawa materiałów jest w obowiązkach **wykonawcy**, który musi złożyć zamówienia **w odpowiednim czasie**.



Przykład 1

Przetarg wygrał wykonawca za cenę
poniżej kosztów opłacalnych

Ta taczka jest pusta – jak w starym
dowcipie, panie dyrektorze jest tyle
roboty, że nie ma kiedy ładować





Podsumowanie

Budowa to nie tylko PB

Budowa to nie tylko przepisy, o czym za chwilę

Trzeba przewidywać ruchy przeciwnika, a nawet partnera – czyli cały czas prowadzić analizę ryzyka





Część 2.

**Relacje pomiędzy
inwestorem, wykonawcą i
projektantem oraz innymi
podmiotami – jak je
kształtować, aby
unikać konfliktów?**





Relacje pomiędzy inwestorem, wykonawcą i projektantem

- zdrowy rozsadek → **współpraca**
- obowiązujące przepisy (np.. Art. 431 PZP) → **współpraca**

**Skąd biorą się
problemy?**





Relacje pomiędzy inwestorem, wykonawcą i projektantem

Inwestor - Wykonawca

Wykonawca - projektant

Wykonawca – podwykonawcy – dalsi podwykonawcy

Inwestor –projektant

Kto jest dla kogo

i jakie ryzyko niesie konflikt pomiędzy stronami zaangażowanymi w działania inwestycyjne ?



Przyczyny konfliktów na budowie

- Koszty
- Terminy
- Jakość
- Czynniki psychologiczne



Projekt budowlany

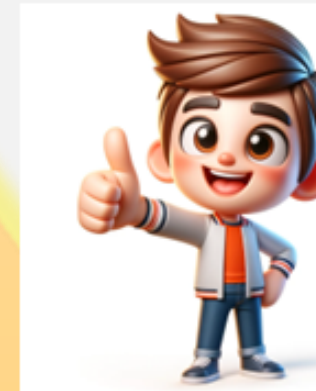
- **Aktywa twarde**
- **Aktywa miękkie: relacje**
- **Ryzyko relacyjne: spór rzeczowy a konflikt personalny**
 - Komunikat JA – TY; komunikacja nie przemocowa
 - Mówienie i słuchanie – poziomy von Thuna
 - Style rozwiązywania konfliktów Thomasa-Kilmana
 - Analiza transakcyjna
 - Trójkąt dramatyczny



Trójkąt projektowy i ... psychologia

Aby nam się trójkąt nie
rozsywał potrzebny jest

FUNKCJONALNY ZESPÓŁ



Zakres



= f



Zakres





ZESPÓŁ (DYS)FUNKCJONALNY

Funkcja 1	Dysfunkcja 2	Dysfunkcja 3	Dysfunkcja 4	Dysfunkcja 5
Zaufanie i otwartość	Zgoda na konflikt +szczere info zwrotne	Zaangażowanie Motywacja	Osobista odpowiedzialność	Dbłość o wyniki zespołu
Moc relacyjna	Moc komunikacyjna	Moc decyzyjna	Moc kierownicza	Moc zadaniowa





Trójkąt dramatyczny

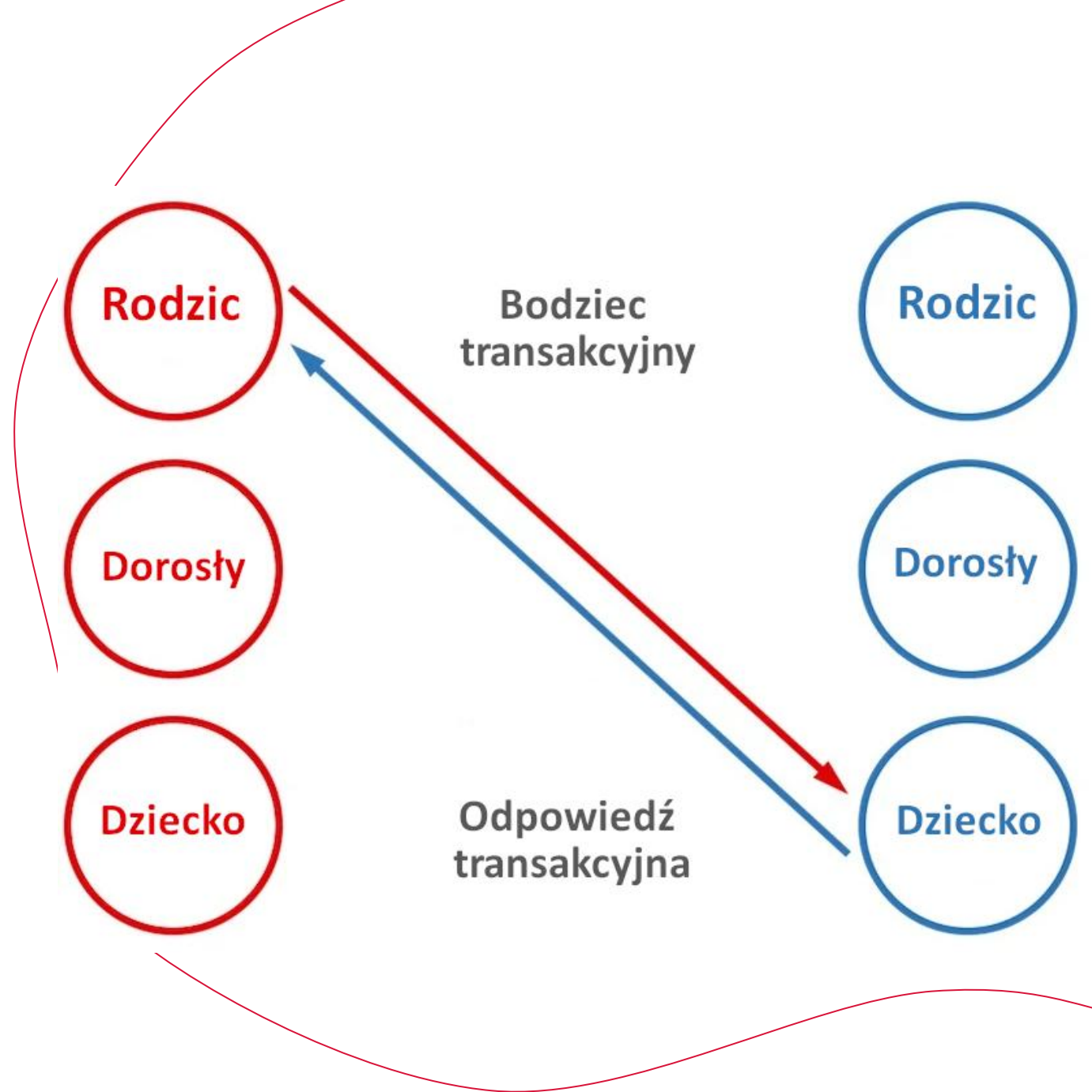
Inteligencja emocjonalna
→ wyczuwanie sytuacji
relacyjnej i świadome
unikanie automatyzmu
wchodzenia w określone
role.





Analiza transakcyjna, czyli kto kogo lub kto z kim?

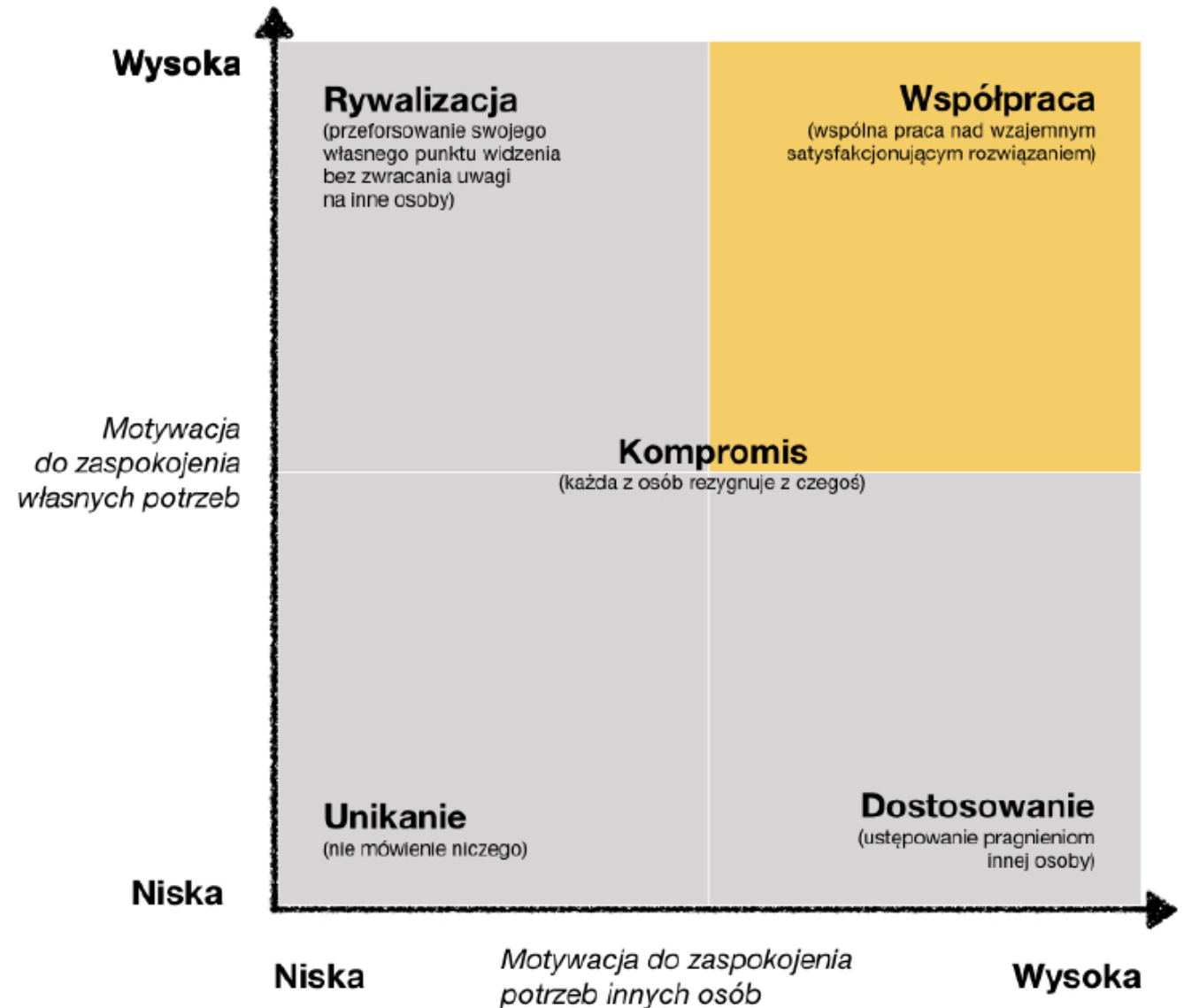
- CP** – Krytyczny Rodzic
Critical Parent
- NP** – Opiekuńczy Rodzic
Caring Parent
- A** – Dorosły
Adult
- FC** – Dziecko Spontaniczne
Spontaneous Child
- Ac** – Dziecko Przystosowane
Adapted Child





Konflikt – gra o sumie zerowej?

- Negocjacje lub ...
- gra w pokera





Przykład 2

W trakcie realizacji inwestycji
istotny wpływ na przebieg
współpracy miały czynniki
psychologiczne i
interpersonalne





...oraz innymi podmiotami

Interesariusze

Partycypacja





Przykład 3

Realizacja rozpoczęta- silna krytyka społeczna dotycząca sposobu prowadzenia prac, w szczególności wycinki drzew





Unikanie konfliktów?

Konflikty mogą występować, raczej na pewno będą
Konfliktów nie da się wykluczyć, ani unikać – ale trzeba ...

- **Artykuł: "Rozwiązywanie konfliktów przez negocjacje i mediacje"**

<https://wsparciemiast.pl/rozwiazywanie-konfliktow-przez-negocjacje-i-mediacje/>

- **Webinary o konfliktach w zespole, urzędzie, mieście (08.04.2025 r. i 11.06.2026)**

<https://wsparciemiast.pl/webinar-08-04-co-zrobic-gdy-pojawi-sie-konflikt-w-zespole-urzedzie-miescie/>



Część 3.

**Efektywna
współpraca
inwestora z
wykonawcą.**





Efektywna współpraca inwestora z wykonawcą

Oparta na trzech filarach

- Dobra umowa i dobra dokumentacja
- Dobra komunikacja
- Relacje partnerskie

Ponadto kluczowe jest zarządzanie ryzykiem przez obie strony podczas całego procesu



Efektywna współpraca inwestora z wykonawcą

- Zarówno **inwestor** jak i **wykonawca** musi mieć **zespół** ludzi, którzy są profesjonalistami i mają czas na zajmowanie się tą inwestycją



Przykład 4

Podczas realizacji budowy średniej wielkości obiektu użyteczności publicznej ujawniły się problemy organizacyjne po stronie zarówno wykonawcy, jak i inwestora.





Efektywna współpraca inwestora z wykonawcą

Rekomendacje

- Monitorowanie procesu inwestycyjnego - Narady koordynacyjne, kontrola dostarczanych materiałów i robót itd.
- Podejmowanie decyzji rozważnych, ale bez zbędnej zwłoki.
- Rozwiązywać problemy na bieżąco – nie chować głowy w piasek, nie zamiatać pod dywan.
- Dobra wola obu stron - szukanie optymalnych rozwiązań.



Efektywna współpraca inwestora z wykonawcą

Rekomendacje

- Rozwiązywanie problemów bez emocji
- Wprowadzenie systemu zapewnienia jakości (SZJ)
- Inne

Cel:

zrealizować projekt
i rozliczyć dofinansowanie



Część 4.

**Relacje pomiędzy
wykonawcą
inwestycji, a
społecznością
lokalną.**





Relacje pomiędzy wykonawcą inwestycji, a społecznością lokalną.

Po co definiujemy to pojęcie lokalnej społeczności? Kto powinien to robić?

- **Lokalna społeczność = Interesariusze**

to osoby lub organizacje , które mają wpływ na inwestycję lub na które ta inwestycja ma wpływ.

Najważniejszym etapem tej analizy jest ich **identyfikacja** oraz stworzenie **spisu** wszystkich, którzy są związani z inwestycją - mogą mieć wpływ na jej przebieg i realizację. Należy oczywiście znać również ich rolę i zakres oddziaływania.



Relacje pomiędzy wykonawcą inwestycji, a społecznością lokalną.

Mapa interesariuszy

- Wszyscy mieszkańcy naszego miasta
- Przyszli użytkownicy np. dyrektor budowanego przedszkola, rada rodziców szkoły
- Sąsiedzi budowanej inwestycji
- Mieszkańcy sąsiednich miejscowości graniczący z tą inwestycją
- Organizacje pozarządowe (NGO)
- Organizacje społeczne
- Grupy nieformalne
- Zwolennicy i przeciwnicy inwestycji
- Lokalny biznes
- Inni...



Relacje pomiędzy wykonawcą inwestycji, a społecznością lokalną.

Problemy i tematy

- Zmiany projektu lub sposobu realizacji, bo ...
- Granice inwestycji, bo żaden ZRID mnie nie wykupił, to jest moje
- Oddziaływanie inwestycji np. hałas budowy lub w przyszłości działającego obiektu, może też oświetlenie np. stadionu lub boiska szkolnego
- Korzystanie z terenu budowy (budowa ulicy) i sąsiedniego obszaru (kubaturówka bez zaplecza)
- Kwestie środowiskowe budowa PSZOK, oczyszczalni, magazyn energii...
- Tematy wizualne, estetyczne, praktyczne
- Inne



Przykład 5

- a) Budowa ulicy – zła komunikacja, wykonawca źle rozmawiał z mieszkańcami
- b) Zmiana technologii budowy drogi za względu na drzewa rosnące w pasie drogowym





Relacje pomiędzy wykonawcą inwestycji, a społecznością lokalną.

Partycypacja - Branie udziału w naszym procesie **decyzyjnym** na budowie - **Współdecydowanie**

- Informowanie
- Zbieranie uwag – pytanie jakie mają zdanie
- Ponowna analiza przez **wykonawcę** i inwestora
- Ewentualne **zmiany**
- Ponowne informowanie i zbieranie uwag ...
- Itd.

Partnerstwo a nie walka z ...



Zarządzanie konfliktem społecznym

Techniki i narzędzia



Techniki/narzędzia zarządzania konfliktem

Blok	Kluczowe pytanie	Opis narzędzia
Mapa konfliktu	Kto jest w konflikcie i czego naprawdę się obawia?	Mapa konfliktu diagnozuje układ społeczny
Oś eskalacji	Na jakim etapie konfliktu jesteśmy?	Oś eskalacji pokazuje temperaturę konfliktu
Pole sił Matryca czynników	Co wzmacnia opór lub poparcie, a co je osłabia?	Pole sił pokazuje zmianę presji i oporu
Plan reakcji	Co robimy, żeby obniżyć napięcie?	Plan interwencji określa ramy i kierunki działania



Moduł	Co pokazuje	Do czego służy zespołowi
1. Mapa konfliktu	aktorzy, relacje, interesy, obawy, poziom wpływu i zaufania	pokazuje, kto naprawdę uczestniczy w konflikcie i gdzie powstaje napięcie
2. Oś eskalacji	etap konfliktu: [1] ukryte napięcie , [2] pierwsze objawy , [3] jawny konflikt (interesów, proceduralny, wartości), [4] eskalacja publiczna, [5] wygaszanie	pozwała ocenić gdzie jesteśmy, czy sytuacja się uspokaja, czy napięcie narasta
3. Pole sił społecznych i czynników oddziaływania	siły wspierające zmianę i siły oporujące	pokazuje, co pcha proces do przodu, a co go blokuje
4. Rejestr sygnałów ostrzegawczych	konkretne symptomy: petycje, komentarze, protesty, pisma, media, radni	pozwała nie przegapić wczesnych oznak eskalacji
5. Plan interwencji	działania komunikacyjne, partycypacyjne, osłonowe, eksperckie, mediacyjne	zamienia diagnozę w konkretne decyzje
6. Właściciele działań	kto odpowiada za reakcję, do kiedy, z jakim efektem	zapobiega rozmyciu odpowiedzialności



REJESTR (plan) INTERWENCJI

Problem	Etap eskalacji	Grupa	Interwencja	Odpowiedzialny	Termin	Status
obawa przed podwyżkami	2	seniorzy	Spotkanie, informacja o osłonach	wydział polityki społecznej	7 dni	do zrobienia
brak zaufania do danych	3	mieszkańcy / NGO	niezależna ekspertyza	zespół projektu	14 dni	w toku
protest przeciw lokalizacji	3/4	osiedle	warsztat wariantowy	burmistrz + moderator	10 dni	do zrobienia
narracja „anty-inwestycja”	4	media społeczno-ściowe	prosty materiał wyjaśniający technologię	rzecznik	3 dni	pilne



Część 5.

Pytania i odpowiedzi Dyskusja





**Czas na ankietę
ewaluacyjną
i test samooceny**

linki w czacie





**Czas na ankietę
ewaluacyjną**

linki w czacie

KWESTIONARIUSZ OCENY
Webinar 13.05.2026 "Ochrona
ludności miast."





Zapraszamy na kolejne webinary

SZWAJCARSKO-POLSKI

Program Współpracy

