

Obecnie transformacja w Polsce jest prowadzona w sposób rozproszony i mało skoordynowany, a brak zaufania społecznego stanowi poważne wyzwanie. Konieczne jest lepsze planowanie długoterminowe, efektywne relacje z interesariuszami i poprawa komunikacji, tak aby transformacja stała faktycznym procesem modernizacyjnym.

RYSOWANIE MAPY

Uniwersalne lekcje dla przyszłości
zarządzania zmianą w Polsce

Małgorzata Majewska, Michał Wierzbowski



Rysowanie mapy
Uniwersalne lekcje dla przyszłości zarządzania zmianą w Polsce

Autor:

Małgorzata Majewska, Michał Wierzbowski



Fundacja Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych i Europejskich
ul. Królewska 2/26
00-065 Warszawa
www.wise-europa.eu

Cytowanie:

Majewska, M., & Wierzbowski, M. (2025). *Rysowanie mapy. Uniwersalne lekcje dla przyszłości zarządzania zmianą w Polsce*. WiseEuropa.

Projekt okładki, skład, łamanie: Maria Bukowska / studio Temperówka

Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonane za podaniem źródła.

© Copyright by WiseEuropa – Fundacja Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych i Europejskich, Warszawa, 2025

ISBN 978-83-67829-50-2

RYSOWANIE MAPY

Uniwersalne lekcje dla przyszłości
zarządzania zmianą w Polsce

Małgorzata Majewska, Michał Wierzbowski

Wprowadzenie

Proces transformacji regionów węglowych w Polsce stanowi swoiste laboratorium badawcze dla wszystkich jego uczestników. Jako społeczeństwo nie mamy wiele doświadczeń w zakresie świadomej transformacji, realizowanej w skomplikowanym otoczeniu, z mnogością interesariuszy i różnorodnością potrzeb. Doświadczenia brakuje także samym strukturom państwa – rządowi, administracji centralnej i lokalnej – które mają najwięcej narzędzi i środków do skutecznego poprowadzenia tego procesu.

Przykład Łodzi i krajobrazu po upadku przemysłu włókienniczego w latach 90. XX wieku pokazał, że restrukturyzacja bez strategii i odpowiedniego zarządzania prowadzi do długotrwałych problemów społecznych i gospodarczych. Należy unikać tych błędów, opierając transformację na skoordynowanych działaniach, które zapewnią nowe miejsca pracy i stabilność ekonomiczną regionów.

Jednocześnie na krajowym horyzoncie już widać kolejne obszary, które będą wymagały radykalnych przemian, jak choćby przemysł ciężki, transport, motoryzacja czy rolnictwo. I to właśnie z przemian regionów węglowych można i trzeba wyciągać wnioski, które ułatwią strategiczne planowane oraz sprawiedliwą realizację innych procesów transformacyjnych.

W niniejszej publikacji przedstawiamy siedem wybranych, problematycznych aspektów obecnej transformacji regionów węglowych i płynących z nich uniwersalnych lekcji dla innych sektorów. Inspiracją jest przeprowadzony przez nas cykl warsztatów, w których uczestniczyło szerokie spektrum interesariuszy – przedstawiciele administracji centralnej, regionalnej i lokalnej, społeczności lokalne, przedstawiciele górników, świata nauki i biznesu, a także reprezentanci sektora think tanków i inni aktorzy społeczeństwa obywatelskiego.

1. Sprawiedliwa transformacja polską racją stanu

Kiedy w przestrzeni publicznej pojawia się zagadnienie transformacji regionów węglowych, podstawowym skojarzeniem i najczęściej omawianym instrumentem finansowania tego procesu jest Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji (FST). Aby zapobiegać pogłębianiu się dysproporcji regionalnych, niezbędna jest modernizacja lokalnej gospodarki. Dlatego też FST wspiera inwestycje w dziedzinach takich jak łączność cyfrowa, czyste technologie energetyczne, redukcja emisji, regeneracja terenów przemysłowych czy przekwalifikowanie pracowników i pomoc techniczna¹. W ramach FST „Polsce przyznano na lata 2021–2027 3,85 mld EUR na wsparcie pięciu regionów narażonych na negatywne skutki transformacji energetycznej. (...) W odniesieniu do dwóch podregionów (powiatu zgorzeleckiego w województwie dolnośląskim oraz województwa lubelskiego) Komisja Europejska nie zatwierdziła TPST [Terytorialnych Planów Sprawiedliwej Transformacji], ponieważ nie zawierały one planów zatrzymania wydobycia paliw kopalnych i zamknięcia kopalń, co było warunkiem otrzymania wsparcia” (Chyrowicz-Doroszewska, 2024, s. 6-7).

Środki z FST są jednak zdecydowanie niewystarczające w obliczu skali wyzwań, a w aktualnej perspektywie finansowej 2021-2027 nie otrzymują ich wszystkie polskie regiony węglowe. Wśród przedstawicieli regionów powtarzają się opinie, iż na poziomie europejskim polski głos nie jest skoordynowany i nie jest wystarczająco słyszalny. Na poziomie krajowym natomiast, zamiast systemowego podejścia, mamy wyścig o fundusze. Regiony i podmioty lepiej przygotowane administracyjnie lub szybciej aplikujące o środki zgarniają większość dostępnego wsparcia, podczas gdy inne – mimo równie uzasadnionych potrzeb – pozostają bez finansowania. Ponadto długofalowe strategie czy konkretne plany działania są uwikłane w bieżącą politykę.

Uniwersalna lekcja nr 1:

Potrzeba wyciągnięcia sprawiedliwej transformacji regionów i sektorów poza aktualny dyskurs polityczny. Transparentne przeprowadzenie procesów transformacyjnych i ich odpowiednie finansowanie z funduszy europejskich i krajowych powinno być polską racją stanu. Ponadto powinno ono być ukierunkowane prorozwojowo i modernizacyjnie, aby maksymalizować poszukiwanie nowych filarów rozwoju dla regionów. Potrzebujemy strategii niezależnych od rządzącej opcji politycznej oraz kalendarza wyborczego.

¹ Por. informacje udostępnione na stronie Parlamentu Europejskiego: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/214/fundusz-na-rzecz-sprawiedliwej-transformacji>

2. Zielone (do)finansowanie

Transformacja regionów węglowych nie jest jedną z możliwych ścieżek postępowania, ale gospodarczą koniecznością. Odnotowujemy ogromny spadek opłacalności wydobywania węgla w Europie i Polsce. Skoro w scenariuszu bardziej ambitnym same dopłaty do wydobywania węgla wyniosą między 31 a 83 mld zł tylko do 2040 roku (Pandera & Adamczewski, 2024, s. 1), to – niezależnie od dążenia do realizacji unijnych celów klimatycznych – nawet wyłącznie w perspektywie gospodarczej nie jesteśmy w stanie rywalizować z Indonezją, RPA czy Australią.

Proces odchodzenia od wydobywania paliw kopalnych należy dokapitalizować, wykorzystując instrumenty zielonego finansowania, takie jak zielone obligacje. Warto podjąć debatę o wysokości kwot np. ze sprzedaży uprawnień do emisji CO₂ lub z nadpłynności sektora bankowego, do przeznaczenia na projekty transformacyjne.

Drogowskazem może być tutaj *Mapa Drogowa rozwoju rynku zrównoważonych finansów w Polsce* – projekt Ministerstwa Finansów, zrealizowany z Dyrekcją Generalną Komisji Europejskiej do spraw Wspierania Reform Strukturalnych (DG REFORM)² – która powstała przy współudziale think tanku WiseEuropa.

Uniwersalna lekcja nr 2:

Finansowaniem transformacji trzeba odpowiednio zarządzać. Choć głębokie przemiany sektorowe i regionalne zawsze będą politycznie trudnym tematem, warto zrobić przegląd dostępnych instrumentów finansowych i zastanowić się nad ich sensownym wykorzystaniem.

3. Ciągłość i spójność procesu transformacji

Transformacja regionów węglowych nie kończy się w momencie zamykania kopalń. Jej realny wpływ na życie regionu ujawnia się stopniowo, często z opóźnieniem sięgającym 10-15 lat. Zamknięcie kopalni nie oznacza natychmiastowego załamania gospodarki regionalnej, ponieważ początkowo funkcjonują jeszcze mechanizmy amortyzujące: odprawy, inne świadczenia (osłony socjalne) czy oszczędności społeczności górniczej. Ponadto usługi i lokalne przedsiębiorstwa działają dłużej niż sama kopalnia. Jednakże w dłuższej perspektywie czasowej popyt spada, a region zaczyna tracić swoją funkcję gospodarczą, co prowadzi do postępującej degradacji społeczno-ekonomicznej.

Obecnie debata o przyszłości górnictwa jest spolaryzowana. Z jednej strony są zwolennicy szybkiego zaprzestania wydobywania w ogóle, a z drugiej ci, którzy chcą utrzymać za wszelką

² Więcej informacji o dokumencie i o Polskiej Platformie Zrównoważonych Finansów na stronie internetowej Ministerstwa Finansów: <https://www.gov.pl/web/finanse/zrownowazonefinanse>

cenę obecny stan. Zamiast stopniowego wygaszania i przekształcania infrastruktury, kopalnie są zamykane nagle lub utrzymywane wbrew rachunkowi ekonomicznemu, a podejmowane decyzje często wynikają z presji politycznej i związkowej. Ponadto, zdaniem przedstawicieli górników, z którymi rozmawiał think tank WiseEuropa, transformacja nie powinna opierać się na skrajnych postulatach – konieczne jest realistyczne podejście, zwracające uwagę także na zmieniających się realia na rynku surowców.

Potrzebne jest podejście pragmatyczne, uwzględniające zarówno kwestie ekonomiczne, społeczne, środowiskowe, jak i bezpieczeństwo energetyczne kraju (włączając suwerenność surowcową). Dlatego też postulowane jest tworzenie strategii czy planów, ale też zadbanie o mechanizmy gwarantujące ciągłość i spójność ich wdrażania, niezależne od bieżącej sytuacji politycznej.

„Tylko spójny model zarządzania – łączący centralną koordynację z zaangażowaniem władz lokalnych, społeczeństwa i biznesu – pozwoli uniknąć rozdrobnienia inicjatyw i marnotrawstwa środków. Stabilne, jasno ukierunkowane przywództwo sprawi, że wysiłki różnych interesariuszy będą się wzajemnie wzmacniać zamiast znosić” (Wierzbowski, 2025, s. 7).

Uniwersalna lekcja nr 3:

Niezbędna jest konsekwencja działania przez wiele lat – w oparciu o dobry i przemyślany plan, w którym będą precyzyjnie podzielone role między centrum a regiony. Clou każdego procesu transformacyjnego jest lepsze życie Polaków. Trzeba pokazać ludziom, jakie korzyści będą mogli osiągnąć dzięki podejmowanym działaniom.

4. Wsparcie dla lokalnych rynków pracy

Obawy o zaburzenie tożsamości, przyzwyczajenia kulturowe i brak mobilności w regionach węglowych stwarzają poważne wyzwania na lokalnych rynkach pracy. Zawód górnika to nie tylko sposób zarabiania na życie – to cały zestaw wartości, tkanka społeczna i swoista kultura okołogórnicza, ponieważ w czasach świetności, to kopalnie były centrami kulturalno-społecznymi, zapewniając szereg dodatkowych usług wokół kopalni. Dodatkowo wiele pokoleń pracowało w przy wydobywaniu węgla, co utrudnia mentalne i praktyczne przystosowanie do nowej rzeczywistości. Dla odchodzących z kopalń brakuje perspektyw podejmowania pracy w zawodach związanych z transformacją czy powstających w jej wyniku. Pojawiają się różne inicjatywy dążące do zmiany tego stanu rzeczy. Inspirującym przykładem jest program „Wiatr – Kopalnia Możliwości”, w którym od 2023 roku realizowane są cykle szkoleń, umożliwiające górnikom i innym pracownikom sektora górniczego zdobycie kompetencji w obsłudze i serwisowaniu instalacji farm wiatrowych na lądzie³.

3 Więcej informacji na stronie internetowej Spółki Restrukturyzacji Kopalń S.A.: <https://srk.com.pl/media/aktualnosci/WIATR-KOPALNIA-MOZLIWOSCI/idn:385> oraz <https://srk.com.pl/media/aktualnosci/idn:577>

Niestety to wciąż kropla w morzu potrzeb. Obok wskazanych dobrych praktyk, jak wskazują przedstawiciele górników, powstają programy przekwalifikowania, które albo nie uwzględniają specyfiki zawodu górniczego (wieloletnia praca w dużym przemysłowym zakładzie pracy z całą powiązaną specyfiką, wieloletni brak ekspozycji na rynek pracy, bardzo konkretnie ukierunkowane umiejętności, które wydają się łatwo adaptowalne, a takie nie są), albo są proponowane przez firmy szkoleniowe niemające doświadczenia w pracy z grupą zawodową o tak specyficznej historii i strukturze społecznej, gdzie – aby pomóc – najpierw trzeba głęboko zrozumieć.

Należy również pamiętać, że transformacja dotyczy nie tylko górników, ale także administracyjnych pracowników kopalń oraz osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach okołogórniczych i świadczących usługi dla górnictwa. Umiejętności i doświadczenia pracowników z zakresu np. logistyki, zarządzania infrastrukturą czy bezpieczeństwa pracy mogą być z powodzeniem wykorzystane w innych sektorach – brakuje jednak mechanizmów, efektywnie wspierających takie transfery na szerszą skalę.

Konieczność przeprowadzenia transformacji regionów węglowych może być bardzo dobrym punktem wyjścia do rozwoju nowoczesnych gałęzi przemysłu w Polsce. Budowa odpowiednio wykwalifikowanych kadr to jednak tylko jedna strona medalu. Interesariusze wskazują, że wyzwaniem jest przekonanie decydentów transformacji do odważnego przeprowadzania zmian.

Uniwersalna lekcja nr 4:

Skuteczne wsparcie rynku pracy wymaga dopasowania programów przekwalifikowania do realiów zawodowych i kulturowych pracowników sektora górniczego. Szkolenia muszą być praktyczne, osadzone w kontekście lokalnym i tworzone we współpracy z samymi zainteresowanymi. Równolegle potrzebna jest odwaga decydentów do inwestowania w rozwiązania szyte na miarę – nie tylko systemowe, ale i społecznie zakorzenione.

5. Przeciwdziałanie utracie tożsamości regionalnej

Rozmawiając o odchodzeniu od wydobywania węgla, bardzo mocno skupiamy się na kwestiach związanych z przekształceniami na regionalnych rynkach pracy. Jest podnoszona konieczność tworzenia miejsc pracy w innych sektorach poza górnictwem czy też rozwój nowych kompetencji poprzez zmiany w systemie edukacji formalnej lub projekty edukacji pozaformalnej. Jednocześnie pojawia się ryzyko marginalizacji lub zupełnego pominięcia w debacie publicznej bardzo ważnego aspektu społeczno-kulturowego. Jak pokazują wyniki i analiza Barometru Sprawiedliwej Transformacji, „potrzeba dostrzeżenia, że węgiel i kopalnie zawsze będą ważnym

elementem śląskiego dziedzictwa”, a „zamykanie kopalń w województwie śląskim może spowodować utratę tożsamości kulturowej” (Orłowska & Piekarz, 2024, s. 5, 23).

Spółka górnicza albo kopalnia to bowiem nie tylko gwarant zatrudnienia, ale swoista „matka żywicielka”⁴, odpowiedzialna m.in. za utrzymywanie klubów sportowych, ośrodków zdrowia i domów kultury oraz organizację czasu wolnego mieszkańców.

Uniwersalna lekcja nr 5:

Dla mieszkańców regionów objętych transformacją potrzebna jest kompleksowa wizja rozwoju lokalnego, na której ostateczny kształt będą mieć wpływ. Konieczne jest przekonanie ich, że to jest wizja realna, oraz zapewnienie narzędzi do jej skutecznej realizacji. Co nie wydarzy się bez pracy u podstaw wśród społeczności lokalnych, ponieważ dość powszechna jest nieufność wobec polityków i ośrodków promujących transformację.

6. Zagospodarowanie terenów przemysłowych

Charakterystyczne dla polskiej transformacji regionów węglowych jest marnowanie potencjału infrastrukturalnego. Brakuje jednolitej strategii zagospodarowania terenów pokopalnianych.

W procesie zamykania kopalń nie uwzględnia się ich potencjalnej wartości dla innych sektorów, a samorządy często nie mają jasnych wytycznych i wystarczających środków, by efektywnie przekształcać tereny na nowe cele gospodarcze. Infrastruktura kopalń – ich rozbudowane sieci podziemnych tuneli i szybów – nie są adaptowane do nowych zastosowań, np. elektrowni szczytowo-pompowych, magazynów energii czy instalacji geotermalnych.

Szyby są zasypywane, co eliminuje przyszłe możliwości ich wykorzystania. W krajach takich jak Niemcy czy Wielka Brytania kopalnie adaptuje się do roli laboratoriów badawczych lub obiektów doświadczalnych dla technologii geotermalnych i surowcowych – w Polsce ten model nie istnieje. Podziemne przestrzenie mogłyby być wykorzystywane do testowania eksperymentalnych systemów chłodzenia czy nowoczesnych systemów wentylacyjnych, jednak nie są podejmowane inicjatywy w tym zakresie.

⁴ Sformułowanie użyte w debacie eksperckiej pt. „Lessons learned” z transformacji regionów węglowych w Polsce podczas Polskiego Kongresu Klimatycznego (Warszawa, 26 marca 2025 roku).

Dodatkowo zasypanie szybu to gigantyczne utrudnienie w sytuacji, gdyby z powodów obecnie trudnych do przewidzenia zaszła w przyszłości konieczność wykorzystania tego co jeszcze pod ziemią pozostało. Niezależnie od rachunku ekonomicznego i innych uwarunkowań.

Samo zamykanie kopalń – jeśli nie zostanie wsparte planami rozwojowymi dla danego terenu, obejmującymi troskę o infrastrukturę, ale też miejsca pracy, szkolnictwo czy kulturę – będzie prowadzić do wyludniania się i zamierania całych kwartałów miast. Jesteśmy świadkami stopniowej depopulacji miast górniczych, a odpływ ludności dotyczy szczególnie młodszych i bardziej mobilnych mieszkańców. Wyludnienie z kolei prowadzi do powstawania pustostanów, dalszego spadku wartości nieruchomości i ograniczenia inwestycji w infrastrukturę publiczną.

Uniwersalna lekcja nr 6:

Sprawiedliwa transformacja regionalna musi obejmować kompleksową rewitalizację terenów poprzemysłowych, z uwzględnieniem głosu i postulatów lokalnej społeczności w projektowaniu przestrzeni miejskich i nadawaniu im nowych funkcji.

7. Dialog i zarządzanie informacją

Sprawiedliwa transformacja regionów węglowych wymaga lepszego zarządzania informacją. Obecnie istnieje rozdźwięk między narracją administracji centralnej a oczekiwaniami lokalnych społeczności. Rządowa narracja skupia się głównie na transformacji energetycznej, dekarbonizacji oraz instrumentach finansowania, podczas gdy lokalnie najważniejsze jest utrzymanie miejsc pracy i kwestie społeczne. To wzmacnia poczucie niepewności wśród mieszkańców i wymaga zmiany. Bezpośredni lub pośredni udział społeczności lokalnej powoduje zapewnienie efektu „własności” całego procesu, a tym samym przyczynia się do złagodzenia niepokojów społecznych czy wręcz oporu przed prowadzonymi lub planowanymi działaniami (Fal i in., 2024, s. 9).

Ponadto interesariusze z regionów węglowych jasno wskazują, że w administracji pokutuje naiwne definiowanie ról społecznych. Dyskusja o transformacji koncentruje się na pozyskiwaniu poparcia różnych grup (np. górników czy organizacji ekologicznych), zamiast na świadomym kształtowaniu procesu. W przestrzeni publicznej zbyt mocno akcentuje się znaczenie umowy społecznej, która jest jedynie porozumieniem między rządem a związkami zawodowymi, a nie kompleksowym dokumentem dotyczącym wszystkich interesariuszy.

Prowadzenie spójnej narracji transformacyjnej oraz dialogu ze społecznościami lokalnymi utrudnia również niski poziom zaufania do polityków w Polsce oraz... zmęczenie sposobem prowadzenia procesu. Trwa on już długo, rozciąga się w czasie i przynosi niewielkie rezultaty.

Społeczności zaczynają postrzegać go jako niekończącą się obietnicę bez realnych efektów. Interesariusze wskazują wprost, że „mamy dosyć planów przywożonych w teczce z Warszawy”⁵.

Uniwersalna lekcja nr 7:

Trudno budować społeczną akceptację, jeśli nie ma jasnych, mierzalnych i konsekwentnie komunikowanych celów transformacji. Wszyscy interesariusze muszą wiedzieć, dokąd zmierzamy i jakie są długofalowe korzyści z proponowanych zmian.

5 Wypowiedź interesariusza w debacie eksperckiej pt. „Lessons learned” z transformacji regionów węglowych w Polsce.

Postscriptum 1.

Apel o zaangażowanie organizacji pozarządowych

Zadaniem organizacji pozarządowych jest mobilizowanie do działania i skutecznej realizacji ważnych celów społeczno-gospodarczych, bycie zawsze krok dalej. W swoich analizach różne think tanki wskazują, że cele transformacyjne Polski są zbyt mało ambitne, a odejście od węgla w energetyce do 2049 roku to termin zbyt odległy. Są opracowane zestawy konkretnych rekomendacji, jak tym procesem zarządzać i jakie działania podejmować.

Jednocześnie brakuje platformy dialogu, pozwalającej na przedstawienie tych propozycji i rzeczową wymianę argumentów ze wszystkimi interesariuszami. Nie ma dobrej przestrzeni do negocjacji i poszukiwania kompromisowych rozwiązań w debacie między instytucjami publicznymi, przedstawicielami przemysłu, związkami zawodowymi, światem nauki oraz organizacjami pozarządowymi. Taki dialog trzeba oczywiście prowadzić umiejętnie, dostosowując zarówno komunikat, jak i język argumentacji do potrzeb różnych grup.

Dzisiaj państwo nie pełni roli mediatora, który umożliwiłby budowanie szerokich koalicji i uzgadnianie wspólnych scenariuszy transformacji. Każda ze stron działa w oderwaniu od innych, bez szansy wypracowania wspólnej wizji przyszłości regionów górniczych. Skoro eksperci, ekolodzy, związkowcy czy inni liderzy opinii nie są angażowani w sposób skoordynowany, stają się recenzentami procesu – zazwyczaj w kontrze do rządu i instytucji administracji publicznej.

Ponadto bardzo istotnym aspektem transformacji, pomijanym w głównym nurcie debaty publicznej – a w którym organizacje pozarządowe mogą również odegrać kluczową rolę – jest dialog z młodzieżą z rodzin górniczych, wychowanych w kulturze górniczej. Konieczna jest identyfikacja, jak młodzi ludzie widzą siebie, jak postrzegają przyszłość swoich rodzin, a jak widzą region i szanse rozwojowe. Uwzględnienie (lub nie) pomysłów młodych będzie w przyszłości wpływało na ich decyzje życiowe, na postrzeganie państwa i chęć wypracowania dla otoczenia rozwiązań, przyczyniających się do lokalnego rozwoju.

Postscriptum 2. Z lotu ptaka

Wszelkie procesy transformacyjne są bardzo skomplikowane i muszą obejmować adekwatne działania osłonowe dla grup nimi dotkniętych. Jeśli jednak mają się zakończyć powodzeniem, potrzeba narzędzi i instrumentów finansowych, akceptowalnych także dla ogółu społeczeństwa. To również aspekt sprawiedliwości w ujęciu ogólnokrajowym.

Świadomie projektowany proces zmian w polskich regionach węglowych nie może być nadopiekuńczy, gdyż będzie trudno o konsensus i konsekwencję w realizacji. I wtedy ryzykujemy, że nastąpi „transformacja cicha”⁶, w której zamiast jednego kierunku mamy szereg różnych mniejszych wektorów działań – częściowo sprzecznych, częściowo zgodnych – z którego grupy ludzi, niemające dostatecznej siły przebicia, wyjdą pokrzywdzone.

Źle przeprowadzona transformacja regionów węglowych i górnictwa oraz popełnione błędy pogłębią niższe niż w innych krajach Unii Europejskiej zaufanie obywateli do państwa i jego instytucji.

6 Sformułowanie użyte przez przedstawiciela organizacji pozarządowej podczas warsztatu online dla społeczeństwa obywatelskiego, zorganizowanego przez WiseEuropa (30 września 2024 r.).

Bibliografia:

Chyrowicz-Doroszewska, K. (2024). *Sprawiedliwa transformacja: analiza planów wydatkowania środków*. Fundacja Frank Bold.

Fal, K., Krawiec, K., & Wierzbowski, M. (2024). *Kamień węgielny. Dobre praktyki dla polskich regionów węglowych*. WiseEuropa.

Mapa Drogowa dla rozwoju rynku zrównoważonych finansów w Polsce. (b. d.). Ministerstwo Finansów. (Oryginał został opublikowany w 2025 r.)

Orłowska, J., & Piekarz, A. (2024). *Śląsk gotowy na transformację! Barometr Sprawiedliwej Transformacji 2024*. BoMiasto.

Pandera, J., & Adamczewski, T. (2024). *Umowa rządu z górnikami – bomba z opóźnionym zapłonem*. Forum Energii.

Wierzbowski, M. (2025). *Transformacja regionów węglowych. Analiza SWOT jako klucz do strategicznych decyzji*. WiseEuropa.

Podziękowania

Fundacja WiseEuropa składa serdecznie podziękowania:

Centrum Energetyki Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie
za wsparcie dla inicjatyw realizowanych w ramach projektu Powered up!

Parkowi Naukowo-Technologicznemu Euro-Centrum Sp. z o.o.
za owocną współpracę w dialogu z interesariuszami z regionu śląskiego,

Europejskiej Fundacji Inwestycji Zrównoważonych
za możliwość realizacji panelu dyskusyjnego pt. „*Lessons learned*”
z transformacji regionów węglowych w Polsce
podczas Polskiego Kongresu Klimatycznego 2025,

wszystkim Osobom, Instytucjom i Organizacjom społeczeństwa obywatelskiego,
które podzieliły się z nami swoją wiedzą i rekomendacjami dla procesu sprawiedliwej transformacji
regionów węglowych.

Fundacja WiseEuropa

WiseEuropa to niezależny think-tank, specjalizujący się w makroekonomii, polityce gospodarczej, europejskiej i zagranicznej.

Misją WiseEuropa jest poprawa jakości polityki krajowej i europejskiej oraz środowisk gospodarczych poprzez oparcie ich na rzetelnych analizach ekonomicznych i instytucjonalnych, niezależnych badaniach oraz ocenach oddziaływania polityki na gospodarkę. Instytut angażuje obywateli, przedsiębiorców, ekspertów oraz twórców polityk publicznych z kraju i zagranicy we wspólną refleksję na temat modernizacji Polski i Europy oraz ich roli w świecie. Celem WiseEuropa jest działanie na rzecz aktywnej i zaangażowanej roli Polski w otwartym, zrównoważonym, demokratycznym rozwoju Europy. W centrum działalności WiseEuropa jest pobudzanie i inspirowanie debaty publicznej na temat przyszłości Polski i Europy.

www.wise-europa.eu



20 marca 2024 roku, podczas Polskiego Kongresu Klimatycznego, Fundacja WiseEuropa otrzymała tytuł Lidera Transformacji Energetycznej 2024. W składzie kapituły konkursowej, przyznającej tę nagrodę, zasiadali przedstawiciele Polskiego Kongresu Klimatycznego, Krajowej Agencji Poszanowania Energii oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.



Programem **Energia i Klimat**, WiseEuropa analizuje procesy głębokich zmian gospodarczych, niezbędnych by przeciwdziałać zmianom klimatu oraz zapewnić długofalowe bezpieczeństwo energetyczne Polski i Europy. Wykorzystując szeroką wiedzę i doświadczenie ekspertów badamy, a także staramy się rekomendować, m.in. decydentom, działania i środki wspomagające transformację w sektorze energetycznym, tak by minimalizować jej negatywne skutki, chroniąc zarówno obywateli, jak i konkurencyjność polskiej gospodarki.

Polecamy publikacje:

KAMIEŃ WĘGIELNY. Dobre praktyki dla polskich regionów węglowych

TRANSFORMACJA REGIONÓW WĘGLOWYCH. Analiza SWOT jako klucz do strategicznych decyzji

Stanowisko WiseEuropa w sprawie aKPEiK w konsultacjach publicznych Ministerstwa Klimatu i Środowiska

NA ROZDROŻU. Szanse i wyzwania transformacji polskiego sektora stalowego