



Dariusz Ciarkowski, Bożena Herbuś,
Andrzej Guła, Janusz Mazur,
Szymon Liszka, Marek Zaborowski

OD ZAKUPÓW GRUPOWYCH DO OPTYMALIZACJI ZUŻYCIA ENERGII

Publikacja została przygotowana dzięki wsparciu finansowemu
The Regulatory Assistance Project



Koordinacja projektu:

Andrzej Guła

Małgorzata Kojs

Janusz Mazur

Anna Sokulska

Ewa Zaborowska

Marek Zaborowski

Wydanie I

Kraków, kwiecień 2013

STRESZCZENIE

Raport „Od zakupów grupowych do optymalizacji zużycia energii” jest zbiorem mniejszych opracowań problemowych specjalistów w dziedzinie grupowych zakupów energii i zarządzania energią. Kolejne rozdziały Raportu są przewodnikiem po kolejnych etapach całego procesu grupowego zakupu energii, przygotowania przetargu oraz zarządzania grupą po jego przeprowadzeniu.

Celem rozdziału „*Przygotowanie programów efektywności energetycznej*”, napisanego przez Prezesa Przedsiębiorstwa Oszczędzania Energii ESCO – Janusza Mazura, jest pokazanie jak przygotować program efektywności energetycznej, zaprezentowanie dostępnych narzędzi na rynku oraz nadanie kolejnym działaniom odpowiednich priorytetów. Autor rozpoczyna od podzielenia możliwych działań na takie, które przede wszystkim ograniczają koszty związane z energią (są to działania administracyjne takie jak: właściwy dobór taryfy, optymalizacja mocy zamówionej i opłat stałych oraz konkurencyjny zakup energii), działania fizyczne, które pozwalają na zaoszczędzenie zarówno energii jak i kosztów (są to działania takie jak: termomodernizacja, automatyka, izolacja i uszczelnianie, wymiana źródeł światła, kompensacja mocy biernej, kontrola i zarządzanie zwyczajami użytkowników) oraz działania wysokonakładowe i długookresowe, które niewątpliwie pozwalają na oszczędzanie energii, ale przy których istnieje możliwość, że zaoszczędzone koszty nie zrekompensują nakładów w okresie amortyzacji wdrożonych ulepszeń (wymiana okien, zamiana kotłowni węglowej na gazową, pompy ciepła, fotowoltaika). Pierwszym krokiem w kierunku wdrożenia programów optymalizacyjnych, jakie autor zaleca, jest dostosowanie taryfy oraz mocy zamawianej dla aktualnych potrzeb użytkownika. W drugiej części zaprezentowane są informacje na temat technicznych środków fizycznego ograniczenia zużycia energii elektrycznej zużywanej do celów oświetleniowych. Źródła światła są tylko jednym z elementów składającym się na oświetlenie. Istotny wpływ ma także układ sterowania źródłami światła oraz sama sprawność oprawy. Autor pokazuje, w jaki sposób przy użyciu ekonomizerów możemy oszczędzić 20–30% energii. Rozdział kończy omówienie najnowszych trendów w oświetleniu zewnętrznym, czyli odwzorowaniu poprawnych warunków fotometrycznych, przy zminimalizowaniu ilości zużywanej energii, oraz pełnym, wieloaspektowym zarządzaniu systemem oświetleniowym.

Na podstawie badania przeprowadzonego przez FEWE, dotyczącego stanu planowania energetycznego i zarządzania energią w jednostkach samorządu terytorialnego wynika, iż tylko 41% gmin posiada założenia lub plan, a wśród gmin posiadających takie dokumenty tylko w co trzecim przypadku są one aktualne. Szymon Liszka, autor rozdziału „*Zagadnienia metodyczne budowy i realizacji programów wy-*

konawczych dotyczących efektywności energetycznej” omawia w kolejnych krokach zagadnienia metodyczne budowy i realizacji programów wykonawczych dotyczących efektywności energetycznej. Według autora tekstu podstawą dobrego zarządzania energią jest wiedza o obiektach, które posiadamy. Ocena sytuacji istniejącej jest według autora pierwszym krokiem w kierunku budowy programu. Kolejnym krokiem jest określenie cech charakterystycznych obiektów i budynków, a następnie inwentaryzacja. Dane z inwentaryzacji pozwolą na obliczenie podstawowych wskaźników charakteryzujących wykorzystywanie paliw. W pierwszej kolejności autor zaleca skupienie się na obiektach, które zostały zidentyfikowane (na podstawie obliczonych wskaźników) jako najdroższe. Autor nakłania również do skontrolowania rachunków za obiekty, w których ceny zakupu są za wysokie (wyższe od średnich cen w innych podobnych obiektach). Koszty i zużycie energii powinny być monitorowane w trybie miesięcznym w każdym obiekcie i budynku oraz rocznym w całym samorządzie. Ważnym elementem powodzenia programów efektywnościowych jest również motywacja dyrektorów i administratorów obiektów i budynków oraz wprowadzenie szkoleń. Oprócz gratyfikacji finansowej autor tekstu zachęca do wprowadzania certyfikacji – etykietowania efektywności wykorzystania paliw, energii i wody.

Bożena Herbuś dzieli się w rozdziale „**Grupowe zakupy energii**” szczegółowymi informacjami dotyczącymi uwarunkowań prawnych funkcjonowania wolnego rynku energii, pokazuje procedurę zmiany sprzedawcy energii elektrycznej. Liberalizacja rynku energii elektrycznej stanowi w wielu samorządach bodziec do rozpoczęcia procesu kształtowania zrównoważonej gospodarki energetycznej. Niezaprzeczalną wartością jest to, że w gminach budzi się świadomość energetyczna, będąca podstawą do wprowadzania działań, które mają na celu optymalizację zużycia paliw i energii. Przy okazji przygotowania materiałów przetargowych następuje regulacja warunków umownych z Operatorem Systemu Dystrybucyjnego pod kątem dostosowania mocy umownych i taryf do potrzeb poszczególnych punktów odbioru, co daje zamawiającemu i wszystkim uczestnikom grupy zakupowej dodatkowe oszczędności, poza tymi wynikającymi z uzyskania niższych cen energii w postępowaniu przetargowym. Ponadto niezwykle istotne jest, iż samorządowcy uzyskują przekonanie, że są równoprawnym partnerem dla przedsiębiorstw energetycznych, co ważniejsze, przekonanie takie budzi się również w przedsiębiorstwach energetycznych, tych funkcjonujących w warunkach rynkowych oraz tych działających na zasadach naturalnego monopolu. Biorąc pod uwagę doświadczenie Miasta Częstochowy w zakupie energii elektrycznej w trybie przetargu nieograniczonego, autorka tekstu nakłania do rozdzielenia usługi dystrybucji od zakupu energii, co umożliwi realną konkurencję spółek obrotu energią, oraz faktyczny wpływ odbiorcy na kształtowanie wolnego rynku energii elektrycznej. Autorka namawia do tego aby pamiętać, że w zakupach energii elektrycznej funkcjonuje podstawowe prawo handlu: im większa

ilość zamawianej energii elektrycznej, tym cena powinna być korzystniejsza dla zamawiającego. W związku z tym warto organizować zakupy grupowe dla wszystkich jednostek podległych samorządowi. W rozdziale zostały omówione zapisy niezbędne do uwzględnienia w specyfikacji oraz umowach wraz z istotnymi zapisami, które powinny się w nich znaleźć, definicjami, zasadami rozliczeń i klauzulami. Pod koniec rozdziału autorka szczegółowo opisuje przebieg przeprowadzonych przetargów na grupowe zakupy energii oraz uzyskane wyniki przez Miasto Częstochowa.

Nowe zadania odbiorców energii po przetargu i pojawiające się z tym problemy prezentuje Janusz Mazur w rozdziale „*Zarządzanie grupą zakupową po przetargu*”. Odbiorcy energii po przetargu będą otrzymywać dwie faktury zamiast jednej (za energię oraz za przesył). Może to wymusić zmianę w dotychczasowej organizacji: liczba dokumentów wzrasta, więcej pracy mają nie tylko służby merytoryczne (sprawdzanie wysokości faktur), ale również księgowość (dodatkowy kontrahent, dodatkowe rozrachunki, przygotowywanie przelewów) i osoby zatwierdzające przelewy do zapłaty. Autor przedstawia kwestie podjęcia działań zarządczych w sferze poprawy analizy faktur oraz sposobów diagnozowania i zapobiegania dodatkowym kosztom. Zaleca wdrożenie oprogramowania do gromadzenia danych z faktur, które pełnić może funkcje bazodanowe, analityczne i kontrolne. Po zmianie sprzedawcy energii pojawi się również nowa opłata – za energię bierną. Autor podpowiada, że koszty energii biernej można zniwelować praktycznie do zera poprzez stosowanie kompensacji (ręcznej lub automatycznej). Kolejną bardzo ważną kwestią w zarządzaniu energią jest wnikliwa analiza faktur. Z doświadczeń autora wynika, że zdarzają się przypadki nawet kilkakrotnie zawyżonych kwot przez Dystrybutora i to wyłącznie z przyczyny błędu ludzkiego.

W drugiej części rozdziału autor omawia inne niż klasyczny przetarg formy efektywnego zakupu energii, skupiając się na przetargu na marżę grupy zakupowej bilansującej i spółki obrotu energią. Przetarg na marżę jest elastycznym modelem zakupu pozostawiającym możliwość natychmiastowej reakcji na sytuację występującą na rynku hurtowym odbiorcy, który może zlecić zakup energii elektrycznej konwencjonalnej („czarnej”) w dniu, w którym uważa moment za najbardziej odpowiedni, oraz pozostawia odbiorcy możliwość decyzji o tym jaka ilość energii zostanie kupiona. Grupa zakupowa balansująca pozwala z kolei na osiągnięcie oszczędności z tytułu zużycia mediów energetycznych poprzez m.in.: właściwy dobór taryfy, monitorowanie poboru mediów, dostosowanie mocy zamówionej, reagowanie na zagrożenia, prowadzenie analiz, wdrażanie procedur energooszczędnych w przedsiębiorstwie, a także prognozowanie wielkości zużycia mediów w przyszłości. Wymaga jednak rozbudowy infrastruktury technicznej i pomocy konsultantów.

Praktyczne aspekty przetargów na zakupy grupowe zostały omówione przez Dariusza Ciarkowskiego, na podstawie doświadczeń wynikających z sześciu edycji zorganizowanych przez Mazowiecką Agencję Energetyczną przetargów na zakup ener-

gii. Organizacja grupy zakupowej, będąca podstawą sukcesu całego procesu często bywa problematyczna, ze względu na uprzedzenia i zastrzeżenia osób zarządzających jednostkami samorządowymi. Autor podpowiada, że właściwą drogą do uzyskania przychylności decydentów są bezpośrednie spotkania, na których w sposób klarowny wyjaśniany jest cały proces zmiany sprzedawcy oraz jasno określone wynagrodzenie przez wyznaczenie maksymalnego poziomu wynagrodzenia, co pozwala na zaplanowanie wydatków w budżetach poszczególnych jednostek, bez obawy o ich przekroczenie. Ważnym argumentem w takich rozmowach, przemawiającym za zorganizowanie zakupów grupowych, jest poparcie społeczne, wynikające z oszczędnego gospodarowania pieniędzmi publicznymi, które można zdobyć. Kolejnym ważnym krokiem niezbędnym do odniesienia sukcesu jest właściwie przygotowanie dokumentacji do przetargu. Z doświadczeń autora wynika, że najtrudniejsze jest pozyskanie danych takich jak: faktury otrzymane od sprzedawcy energii elektrycznej, umowy z dystrybutorem i sprzedawcą oraz wszelkie aneksy. Kolejną pułapką, która czyha na organizatora przetargu jest źle zdefiniowany przez zamawiającego poziom energii na zapisany w przetargu okres. Autor podpowiada, aby rzetelnie zweryfikować składane przez uczestników grupy oświadczenia (zamawiający nie powinien posiadać zadłużenia w stosunku do dotychczasowego dostawcy energii, oraz układ pomiarowy powinien być dostosowany do zmiany sprzedawcy). Kolejną kwestią jest dostosowanie układów pomiarowych do TPA (Third – party Access – Dostęp Osób Trzecich). Obowiązek ten leży po stronie właściciela układu pomiarowego. Koszt takiego dostosowania jest zależny od stanu urządzeń i zakresu niezbędnych prac i może sięgać kilkudziesięciu tysięcy złotych. Następną czynnością, niestety bardzo pracochłonną, jest weryfikacja adresów punktów pomiarowych. Na przestrzeni lat zmieniała się zarówno lokalizacja liczników, jak i zaszty zmiany administracyjne ulic

W drugiej części opracowania, Dariusz Ciarkowski omawia najczęściej zadawane pytania w czasie przetargu, w tym pytanie zawierające w sobie również sugestię w zakresie utrzymania stałej ceny za sprzedawaną energię. Stawka VAT i akcyzy może wpłynąć na zmianę ceny. Oznacza to przyjęcie na siebie przez sprzedawcę energii dość znacznego zakresu ryzyka, jednak gwarantuje zamawiającemu, że nie będzie on obciążany kolejnymi składnikami cenowymi, co w efekcie pogorszy atrakcyjność pierwotnej oferty. W kolejnym punkcie dotyczącym zmiany sprzedawcy autor radzi, by szczególnie pilnować terminów i kompletności dokumentacji upoważniającej do udzielenia pełnomocnictwa (wypisy z rejestrów, uchwały powołania na stanowisko). Pozwoli nam to na uniknięcie przedłużenia całego procesu, który dzięki temu może być czystą formalnością. Niezwykle ważnym elementem całego procesu jest sporządzenie raportu końcowego. Raport końcowy oprócz funkcji poznawczo – wynikowej spełnia też rolę punktu odniesienia, pomagającego śledzić faktycznie uzyskane oszczędności i monitorowania wyników grupy. Według autora najlepszym rozwiązaniem jest stałe kontrolowanie poziomów zużycia energii oraz kosztów tego

zużycia za pomocą specjalistycznego oprogramowania, które ułatwia archiwizację wyników, generowanie wszelkiego rodzaju zestawień raportów w późniejszym okresie. W kolejnym punkcie autor rozdziału dzieli się swoimi doświadczeniami wynikającymi ze zrealizowanych przez MAE przetargów. Jak podkreśla, nic nie stoi na przeszkodzie, aby tworzyć wieloprofilowe grupy zakupowe, mając na uwadze: okres na jaki zamawiany jest zakup energii, profil zużycia oraz sumaryczny wolumen energii będącej przedmiotem przetargu. Ponadto najatrakcyjniejszą grupą jest dla oferenta taka grupa, gdzie przewidywane zużycie energii będzie stałe w ciągu doby. W praktyce oznacza to budowanie grupy na takiej zasadzie, by zrównoważone zostało zapotrzebowanie „dzienne”, (np. generowane przez urzędy gmin, biblioteki, przedszkola) poprzez zapotrzebowanie „nocne” (np. oświetlenie placów, ulic). Kolejne spostrzeżenie autora odnosi się do wolumenu zużycia energii elektrycznej. Z doświadczeń wynika, że grupy przekraczające 6 GWh mogą liczyć na zadowalające wyniki. Na zakończenie rozdziału autor wymienia korzyści dla uczestników grupy płynące z przystąpienia do przetargu. Są to min.: trwała zmiana podejścia do zarządzania zużyciem energii, uporządkowanie dokumentacji, skuteczny nadzór nad poziomem zużycia energii, rozwinięcie systemu zarządzania energią.

Korzyści z integrowanego podejścia zostały omówione przez członków zarządu Instytutu Ekonomii Środowiska, Andrzeja Gułę i Marka Zaborowskiego oraz Janusza Mazura z POE ESCO. Celem rozdziału jest wskazanie, jak przy niewielkim zwiększeniu wysiłków wykorzystać zaangażowanie zasobów przy organizowaniu przetargów grupowych, do przygotowania programów poprawy efektywności energetycznej i trwałego obniżenia kosztów. Nawet duży grupowy przetarg nie zawsze musi zakończyć się uzyskaniem atrakcyjnych cen, na co ma wpływ szereg niezależnych od nas czynników. Przy inwentaryzacji punktów poboru energii dla celów przetargu warto zadbać o analizę mocy umownej i ocenę wielkości zużycia energii przez poszczególne obiekty. Te wstępne dane pozwolą na podjęcie decyzji o działaniach pilnych i tych długotrwałych. Otrzymujemy wówczas, niewiele zwiększając nakład pracy, analityczny materiał pozwalający na wytypowanie obiektów, które wymagają natychmiastowych działań (audyt, pomiary, wdrożenie zaleceń). Autorzy zalecają, aby każdy z powyższych wskaźników analizować dla wszystkich obiektów w grupie. Najlepiej porównywać je pomiędzy obiektami o podobnych funkcjach (szkoły, szpitale, instytucje kultury, budynki biurowe itd). Zawsze najwięcej uwagi należy poświęcić wartościom skrajnym, najbardziej odbiegającym od średniej dla danego wskaźnika. Wskaźniki należy rozpatrywać łącznie, zwracając uwagę na funkcje i charakterystykę obiektów. Ponadto zalecono, aby dla obiektów, w których wskaźniki najbardziej odbiegały od wartości średnich zlecić wyspecjalizowanym jednostkom wykonanie audytów elektroenergetycznych. Przygotowanie audytów elektroenergetycznych dla kilku, czy nawet kilkunastu budynków przez profesjonalnego doradcę, zajmie mniej czasu, niż przetarg dla kilkudziesięciu – kilkuset budynków. Zanim zostanie

rozstrzygnięty przetarg na zakup energii, wdrożenie zaleceń audytu znacznie przynosić trwałe korzyści ekonomiczne, a często również zmiany w zakresie ekologii dla zarządzających budynkami. Podsumowując: przetarg daje szansę korzystnej ceny na określony czas, systemowe podejście, trwałe efekt energetyczny i ekonomiczny. Ponadto efekt ekonomiczny przetargu może zostać spożytkowany przez wzrost cen usług dystrybucyjnych i wzrost konsumpcji, co sprawi, że obciążenia budżetu nie zmniejszą się. Dlatego warto podchodzić modelowo do budowania programów efektywności energetycznej.

„Spojrzenie samorządowca na zarządzanie energią” to ostatni rozdział publikacji, przygotowany przez Bożenę Herbuś. Rzetelne zarządzanie energią i środowiskiem pozwala poprawić znacząco efektywność wykorzystania energii oraz paliw, pozytywnie wpływa na środowisko, w jakim funkcjonuje społeczność lokalna i przede wszystkim umożliwia oszczędne wydatkowanie publicznych pieniędzy.

Harmonogram działań niezbędnych do realizacji w ramach programu zarządzania energią przygotowany przez autorkę jest następujący:

1. Powierzenie obowiązków oraz uprawnień do realizacji programu osobie lub jednostce organizacyjnej gminy usytuowanej w strukturze samorządu w sposób nadający rangę podjętym działaniom.
2. Ustalenie listy gminnych instytucji, które będą współpracowały przy realizacji programu.
3. Ustalenie liczby obiektów objętych programem.
4. Przygotowanie informacji dla dyrektorów obiektów, jednostek organizacyjnych, prezesów spółek o planowanych działaniach mających na celu realizację programu z uwypukleniem roli administratorów w prawidłowym wykonywaniu zamierzonych czynności.
5. Określenie ram i zasad współpracy pomiędzy jednostką odpowiedzialną za realizację programu a ustalonymi partnerami.
6. Okresowe szkolenie administratorów obiektów w zakresie dotyczącym udziału w programie.
7. Inwentaryzacja obiektów w zakresie profilu realizowanej działalności, danych technicznych, wyposażenia w media, liczby użytkowników i godzin pracy.
8. Ustalenie liczby pod odbiorców funkcjonujących w obiektach gminnych oraz określenie rodzaju działalności przez nich prowadzonej.
9. Wykonanie analiz w zakresie warunków rozliczeń wynikających z zawartych umów, kontrola rachunków, wprowadzenie korekt warunków umownych w przypadkach gdy analiza wskazuje na wysokie koszty jednostkowe mediów.
10. Połączenie obiektów w grupy „podobne”, możliwe do porównywania między sobą.
11. Analiza zużyć mediów energetycznych w każdym obiekcie indywidualnie oraz w poszczególnych grupach obiektów i porównanie kosztów.

12. Wyznaczenie jednostkowych zużyć mediów energetycznych w poszczególnych obiektach.
13. Skontrolowanie obiektów, których wskaźniki energetyczne w sposób znaczący odbiegają od średnich wyliczonych na podstawie przeprowadzonej inwentaryzacji.
14. Określenie katalogu działań zarządczych, niezbędnych dla poprawy wykorzystania mediów energetycznych.
15. Ustalenie wykazu obiektów, w których należy przeprowadzić działania inwestycyjne (termomodernizacje, przebudowa źródeł ciepła).
16. Monitorowanie zużyć mediów oraz kosztów ponoszonych z tego tytułu w okresach miesięcznych przy pomocy narzędzia aktywizującego administratorów obiektów (w Częstochowie jest to System Monitoringu Mediów – SMM).
17. Raportowanie realizowanych działań i osiągniętych wyników, opracowanie zbiorczych raportów rocznych dla kadry zarządzającej gminy oraz raportów indywidualnych dla dyrektorów poszczególnych obiektów.
18. Określenie katalogu korygujących działań zarządczych, wynikających z przeprowadzonych analiz.

19. Sukcesywne wprowadzanie działań korygujących, wynikających z prowadzonych analiz, ale również z dynamicznie zmieniającego się rynku paliw i energii.

Realizacja procesu zarządzania energią i środowiskiem jak pokazały doświadczenia Miasta Częstochowa (gdzie od 2003 roku realizowany jest nieprzerwanie program operacyjny „Zarządzanie energią i środowiskiem w obiektach użyteczności publicznej”), wymaga odpowiedzi na pytanie „czym” i „jak” zarządzamy. Żeby wiedzieć „czym” opracowano w Częstochowie szczegółową bazę danych dla 250 obiektów użytkowanych przez instytucje miejskie, która zawiera następujące informacje:

- Charakter działalności realizowanej w obiekcie.
- Szczegółową inwentaryzację zawierającą m.in. dane techniczne obiektu oraz informację o użytkownikach.
- Monitoring, analizę i weryfikację danych w zakresie zużyć i kosztów energii elektrycznej, ciepła sieciowego, gazu ziemnego, innych nośników energii cieplnej, wody i odprowadzenia ścieków.

Program szczegółowo raportowany jest dla populacji 120 obiektów oświatowych. Żeby uzyskać odpowiedź na pytanie „jak zarządzamy” corocznie przygotowywane są raporty dla 120 obiektów oświatowych. Realizacja programu w Częstochowie, jak donosi autorka, przynosi znaczne oszczędności w wydatkach gminy. Pozytywne efekty uzyskane zostały nie tylko dzięki zrealizowanym zadaniom inwestycyjnym i modernizacyjnym, ale również dzięki beznakładowym działaniom zarządczym, czyli bieżącej eliminacji nadmiernych zużyć energii oraz wody, regulacji i konserwacji urządzeń, bieżącej kontroli warunków rozliczeń oraz aktualizowanych umów z dostawcami mediów, wydawaniu zaleceń w zakresie zmiany warunków rozliczeń,

oraz nadzorze nad realizacją tych zaleceń i pomocy w negocjacjach z dostawcami mediów. Jak pokazują wyliczenia, dzięki działaniom zarządczym i inwestycyjnym w grupie 120 obiektów oświatowych, zużycie paliw i energii w 2010 roku wyniosło 58 100 MWh i było mniejsze o 14 500 MWh (co stanowi 20%) w porównaniu z rokiem 2003. Łączna emisja CO₂ w 2010 roku wyniosła 26 200 Mg i była mniejsza o 7 800 Mg (co stanowi 18.6%) w porównaniu z rokiem 2003. Łącznie między rokiem 2004 a 2010 ograniczono zużycie paliw i energii o 108 000 MWh (przy całkowitym zużyciu w roku 2010 wynoszącym 58 000 MWh). Podsumowując, każda jednostka samorządowa budując program zarządzania energią powinna oprzeć się na podstawowych założeniach, określonych na podstawie doświadczeń zdobytych przez Częstochowę, takich jak:

- 1) wzmocnienie organizacyjne oraz określenie podstawowych działań zarządzania energią i środowiskiem, opartych o przygotowaną i uzupełnianą inwentaryzację dla wszystkich obiektów użyteczności publicznej, wynikającą z wypełnianych corocznie ankiet przez administratorów obiektów, z uwzględnieniem zużyć paliw i energii oraz ponoszonych kosztów,
- 2) wykorzystanie istniejących możliwości zmniejszenia kosztów oraz zużycia mediów energetycznych i wody przez realizację przedsięwzięć bez i nisko nakładowych,
- 3) określenie potrzeb inwestycyjnych oraz włączenie ich do programu,
- 4) dostosowanie zakresu programu pod względem zadań inwestycyjnych oraz modernizacyjnych do możliwości budżetowych ze wskazaniem możliwości dofinansowania przedsięwzięć,
- 5) wybór zadań mających potencjalnie największą szansę na uzyskanie dofinansowania z funduszy pomocowych,
- 6) propozycje finansowania przedsięwzięć na zasadzie formuły ESCO.