

Rekomendacje dla miast i gmin



**Możliwe scenariusze działania
w czasie kryzysu energetycznego
i klimatycznego**



WŁOCŁAWEK



Spis treści

Wstęp 3

Marek Wojtkowski, prezydent Włocławka

I. Scenariusze działania w perspektywie najbliższych miesięcy i lat. ABC transformacji energetycznej miasta na przykładzie Włocławka 6

1. Ciepło Was widzieć! ABC transformacji energetycznej Włocławka 7

Krzysztof Kukucki, zastępca prezydenta Włocławka

2. Metoda małych kroków. Jak własnymi siłami szukać oszczędności i optymalizować procesy w mieście – perspektywa najbliższych miesięcy 11

Sebastian Górka, energetyk miejski

3. Inwestycje w gminie w perspektywie kolejnego roku. W co inwestować, by minimalizować kryzys? Jak wspomagać procesy decyzyjne? 13

Roman Uciechowski

4. Kryzys energetyczny oczami mieszkańców – perspektywa społeczna 16

Bernard Swoczyna

5. Zrozumieć transformację energetyczną 32

Marcin Popkiewicz

II. Komunikowanie do mieszkańców w dobie kryzysu energetycznego. Zalecenia komunikacyjne 36

Andrzej Godewski



Wstęp

Trudno racjonalnie wytłumaczyć to, co obecnie dzieje się wokół nas. Współczesny świat wyszedł poza ramy stabilności i pokoju, które wydawały się oczywiste. Kilka ostatnich lat zmusiło nas wszystkich do przewartościowania swoich priorytetów, poglądów, nadziei i marzeń. Pandemia koronawirusa była ciosem dla światowej, polskiej i lokalnej gospodarki. Ucierpiały nie tylko ekonomia i nasze portfele, ale także relacje międzyludzkie. Uczniowie zostawali w domach, seniorzy często musieli liczyć na cudzą pomoc, administracja samorządowa przechodziła w tryb pracy zdalnej, a w przestrzeni publicznej obowiązywał niekiedy rygorystyczny reżim sanitarny. Mimo to udowodniliśmy – także jako miasto – że takie sytuacje potrafią łączyć, a organizowanie różnych form pomocy to kwestia dobrej woli i wyobraźni. Kiedy skończyła się pandemia i liczyliśmy na powrót normalności – tej znanej sprzed 2019 roku – pojawił się kryzys finansowy: wszyscy musimy mierzyć się z problemem znacznych podwyżek i galopującej inflacji. Miasta w całej Polsce szukają oszczędności, a priorytety polityki finansowej są wyznaczone przez najważniejsze potrzeby społeczne. Nigdy nie było to łatwe ani komfortowe, ale obecnie wymaga jeszcze większej dyscypliny i odpowiedzialności.

Mimo wszystko jest w nas dużo wiary, pomysłów i zaangażowania. Myślimy nie tylko o „tu i teraz”, ale także o tym, jak Włocławek będzie wyglądał za kilkanaście, kilkadziesiąt lat.

Wybieramy drogę zielonej energii, nowoczesnej, zrównoważonej infrastruktury i odpowiedzialnej troski o klimat.

Jest to jeden z powodów, dla których kwestie związane z ochroną powietrza, zieloną transformacją i wzrostem świadomości ekologicznej mieszkańców stanowią bardzo istotny element *Strategii rozwoju miasta Włocławek 2030+*. Sytuacja geopolityczna sprawiła, że cele, które przed sobą stawiamy, musimy osiągnąć dużo wcześniej, niż zakładaliśmy. Negatywny wpływ człowieka na środowisko narastał od **dziesięcioleci**. Teraz, mając świadomość odpowiedzialności za naszych mieszkańców i wspólną przyszłość, **musimy podjąć jak najsukuteczniejsze działania przyczyniające się do wzrostu udziału i efektywności zielonej energii w bilansie energetycznym miasta, zielonych i błękitnych rozwiązań w architekturze czy ekologicznych środków transportu, w tym w transporcie zbiorowym**. Stąd naszą intencją

i potrzebą zarazem jest wyposażenie włocławskiego samorządu w kompetencje, dzięki którym podejmowane decyzje będą poparte rzetelną najnowszą wiedzą i najlepszymi praktykami, co pozwoli na inicjowanie działań najbardziej efektywnych w stosunku do wyzwań, trwałych, o pozytywnych i długofalowych skutkach dla środowiska, niebudzących obaw o niepożądane konsekwencje w przyszłości.

Ponadto temat zmian klimatu nadal jest jednym z głównych czynników determinujących decyzje władz unijnych, państwowych i samorządowych w zakresie podziału środków czy bonifikat, co dla Włocławka, zwłaszcza z punktu widzenia funkcji społeczno-gospodarczych, jest sprawą szczególnej wagi. Jako samorząd aktywnie korzystamy z doświadczeń innych, potrafimy wykorzystać zdobytą wiedzę i się nią dzielić. **Naszym celem jest stać się miastem neutralnym klimatycznie i samowystarczalnym energetycznie.** Będąc miastem regionalnym, oddziałujemy na obszar funkcjonalny i już teraz jesteśmy przykładem dla innych. Dysponujemy zespołem ludzi otwartych na zmiany i nowe rozwiązania, niebojących się trudnych wyzwań, co pozwala nam myśleć o roli „zielonego” lidera w regionie.

Kryzys energetyczny jest dużym wyzwaniem dla wszystkich: samorządów, mieszkańców, przedsiębiorców.

We Włocławku działamy w tym zakresie na wielu płaszczyznach. Z jednej strony mamy konkretne inwestycje, z drugiej – wyposażamy mieszkańców w kompetencje miękkie i narzędzia, które pomogą nam wyjść z tego kryzysu i umocnią w przezwyciężaniu kolejnych. Stąd **inicjatywa „Ciepło Cię widzieć”, którą – wspólnie z lokalnymi partnerami z trzeciego sektora – przygotowaliśmy, aby dać włocławianom i mieszkańcom regionu szansę na wzrost poczucia bezpieczeństwa i wiedzy w zakresie gospodarowania ciepłem czy domowym budżetem.** Przedsięwzięcie to umożliwia zdobycie zasobów, dzięki którym zminimalizujemy obawy przed srogą zimą. Samo miejsce spotkań, do którego zapraszamy na warsztaty, dyżury i rozmowy, nie jest przypadkowe. To kawiarnia obywatelska Śródmieście Café we Włocławku. Samorząd od kilku lat dotuje prowadzenie tego miejsca przez organizacje pozarządowe w ramach Gminnego Programu Rewitalizacji, ale dla inicjatywy „Ciepło Cię widzieć” kawiarnia pełni funkcję priorytetową. Fundacja Ładowarka – obecny operator kawiarni – wykreował tę przestrzeń jako „ciepłe” miejsce na mapie Włocławka. Podczas około pięćdziesięciu akcji w ramach inicjatywy mieszkańcy mogą do końca roku spotkać się w kawiarni z prawnikiem czy psychologiem, wziąć udział w warsztatach z czytania faktur czy reperowania starych ubrań. Nie brakuje animacji dla dzieci, które między innymi budują ekologiczne domy z klocków LEGO, poznając przy tym walory słońca, wiatru i wody jako źródeł energii. Każde spotkanie ma konkretny zamiar wsparcia mieszkańców w zdobywaniu przydatnej

wiedzy lub umiejętności, ale w kawiarni można także każdego dnia po prostu napić się kawy, herbaty, gorącej czekolady i spędzić czas w ogrzewanym miejscu – oszczędzając ciepło we własnym mieszkaniu czy domu. To wymierna korzyść i rozwiązanie w mikroskali z punktu widzenia wyzwania energetycznych. Takimi „ciepłymi” punktami na mapach naszych miast mogą być podobne kawiarnie obywatelskie, lecz również przedsionki urzędów czy instytucji miejskich lub galerii. Kryzys pobudza w nas potrzebę poszukiwania innowacyjnych rozwiązań oraz zmiany funkcji miejsc i przestrzeni, w których na co dzień funkcjonujemy w utartych schematach. Takie podejście przyświecało nam – samorządowcom Włocławka i regionu oraz mieszkańcom – podczas warsztatów rozpoczynających inicjatywę „Ciepło Cię widzieć” w październiku oraz listopadzie.

„Ciepło Cię widzieć” to inicjatywa, dzięki której samorząd reaguje na oddolne potrzeby mieszkańców. Działając wspólnie z trzecim sektorem oraz wykorzystując jego doświadczenie i kompetencje, możemy zaproponować mieszkańcom konkretne wsparcie.

Włocławek, kawiarnia obywatelska Śródmieście Café i nasza inicjatywa stają się przykładem możliwym do skopiowania w każdej gminie i społeczności.

Nie zawsze dosłownie, ale w różnej skali. W prezentowanym przewodniku nie tylko zawieramy opisy dobrych praktyk z twardych kompetencji samorządów w zakresie optymalizacji zużycia ciepła i komunikacji kryzysowej z mieszkańcami, ale także proponujemy mikrorozwiązania przeznaczone dla małych społeczności gminy, osiedla, ulicy. Następne kilkadziesiąt stron to baza wiedzy dla odpowiedzialnego samorządowcy, lokalnego lidera, aktywisty czy szefa organizacji pozarządowej w twojej gminie.

Z ciepłym pozdrowieniem!

Marek Wojtkowski
Prezydent Włocławka



I. Scenariusze działania

w perspektywie najbliższych
miesięcy i lat

ABC transformacji
energetycznej miasta
na przykładzie Włocławka

ABC

Ciepło Was widzieć!

ABC transformacji energetycznej Włocławka

Krzysztof Kukucki, zastępca prezydenta Włocławka

Jesteśmy świadkami poważnego kryzysu ekonomicznego, podczas którego Polacy zmagają się z rosnącymi kosztami życia, najwyższą od dziesiętek lat inflacją oraz widmem kryzysu energetycznego.

Ogromne podwyżki kosztów ogrzewania dotkną w tym roku cały kraj, zarówno indywidualnych mieszkańców czy przedsiębiorców, jak i władze samorządowe. Już niebawem może się okazać, że realnym problemem będą nie tylko ceny energii elektrycznej, ale także jej braki w systemie i przerwy w dostawach.

Sytuacja stała się niezwykle trudna nie tylko dla mieszkańców, lecz również dla jednostek samorządu terytorialnego, które borykają się z problemami zapewnienia ciepła systemowego i dla indywidualnych odbiorców. Ciepło jest dziś tematem numer jeden w przestrzeni publicznej, a widmo ubóstwa energetycznego urealnia się dla coraz większych grup społecznych.

Wychodząc naprzeciw niepokojom i obawom mieszkańców, wraz z pracownikami Urzędu Miasta Włocławek uruchomiliśmy akcję społeczną „Ciepło Cię widzieć”, którą zainaugurowało spotkanie z przedstawicielami samorządu Włocławka oraz okolicznych miast i gmin. Z pomocą zewnętrznych ekspertów przedstawiliśmy, w jaki sposób do kwestii oszczędzania i efektywności energetycznej można podejść dziś, a jak w perspektywie najbliższych lat. W dyskusji posługiwaliśmy się danymi z własnego podwórka, od lat bowiem aktywnie działamy na tym polu i widzimy już konkretne rezultaty i zaoszczędzone kwoty. Do kwestii czysto energetycznych dodaliśmy także komponent społeczny, czyli tak ważną, a w czasach kryzysu często zapominaną kwestię komunikacji. Ceniony ekspert w tym zakresie przeprowadził przedstawiciele samorządów przez pełen meandrów proces komunikacji z mieszkańcami oraz konkretne procedury, o których nie należy dziś zapominać.

Kolejnym, trwającym do dziś etapem akcji „Ciepło Cię widzieć” jest **cykl spotkań, warsztatów i konsultacji dla mieszkańców**, podczas których eksperci dzielą się sposobami na optymalizację zużycia energii w domach i mieszkaniach, mądrze

gospodarowanie ciepłem, wskazują również metody radzenia sobie z trudami i wyzwaniem kryzysu energetyczno-klimatycznego. We współpracy z kawiarnią obywatelską, która na czas akcji i cały sezon grzewczy stała się swoistą wyspą ciepła, animujemy czas w trakcie nie tylko warsztatów, ale także indywidualnych spotkań ze wspierającymi mieszkańców specjalistami, takimi jak prawnik czy psycholog. Celem inicjatywy jest odniesienie się do realnych problemów wynikających z podwyżek cen energii oraz wzmocnienie poczucia bezpieczeństwa i sprawczości mieszkańców miasta.

Skąd pomysł na inicjatywę „Ciepło Cię widzieć” i dlaczego organizujemy ją w przededniu wybuchu realnego kryzysu energetycznego? Nasze działania to nie tylko odpowiedź na niepokojące zdarzenia i sygnały, które do nas dochodzą. To także wypadkowa aktywności i decyzji, które podjęliśmy podczas ostatnich trzech lat, a więc w czasie, kiedy bardziej strategicznie podchodzimy do kwestii energii. Wcześniej w mieście brakowało nie tylko tego typu podejścia, lecz również osób, które z odpowiednimi kompetencjami mogłyby zapoczątkować proces transformacji energetycznej. Tworząc trzy lata temu w mieście stanowisko energetyka miejskiego odpowiedzialnego za zarządzanie energią, postawiono na aktywne zarządzanie energią, a proces transformacji nabrał rozpędu, szczególnie w trzech obszarach (celach), jakie przed sobą postawiliśmy: **niezależności energetycznej, dekarbonizacji systemu ciepłowniczego oraz ograniczania potrzeb energetycznych miasta**.

Dzięki finansowaniu pochodzącemu z grantów przeprowadziliśmy wiele analiz, które pozwoliły nam szczegółowo zbadać sytuację miasta w zakresie gospodarowania energią oraz zaplanować scenariusze działania. Na tej podstawie ustaliliśmy wspomniane wyżej obszary (cele) procesu transformacji energetycznej miasta, wdrożyliśmy pierwsze zmiany oraz podjęliśmy długoterminowe działania, między innymi rozmowy o klastrze energii, który mógłby powstać w perspektywie najbliższych miesięcy.

Nie bylibyśmy w tym miejscu, gdyby nie aktywne działania zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie energią, działającego w ramach Wydziału Dróg, Transportu Zbiorowego i Energii. Pierwszy we Włocławku energetyk miejski podjął działania związane z analizą danych pod kątem mocy zamówionej elektrycznej i ciepłej, tym samym pomógł miastu zaoszczędzić około 800 tysięcy złotych rocznie! Było to możliwe dzięki dostosowaniu mocy zamówionej do poziomu rzeczywistego jej wykorzystania. Należy podkreślić, że są to działania bezkosztowe, ale przynoszące wymierne korzyści. Dziś zaś, kiedy płacimy wielokrotność cen z tamtych lat, stają się koniecznością. A to dopiero początek zmian, jakie zaczął w mieście wdrażać energetyk miejski Sebastian Górka (więcej na ten temat w kolejnym rozdziale).

Cały proces zmian rozpoczęliśmy od przyjrzenia się rachunkom za zużycie energii ciepłej i elektrycznej oraz od ich szczegółowej analizy. Już to pozwoliło

wysunąć wnioski i wdrożyć zmiany przynoszące setki tysięcy złotych oszczędności. Co ciekawe, analizy przeprowadziliśmy z wykorzystaniem darmowych narzędzi i programów, dopiero później, kiedy ich możliwości się skończyły, sięgnęliśmy po bardziej zaawansowane, płatne wersje.

Wykorzystaliśmy także możliwości zmodernizowanego systemu oświetlenia należącego do miasta, wprowadzając w godzinach późnonocnych dodatkowe ograniczenia mocy oświetlenia, tym samym generując dodatkowe oszczędności kosztów. Nie byłoby to możliwe bez zamontowanego systemu zarządzania oświetleniem, na czym często próbują zaoszczędzić samorządy, zamykając sobie jednocześnie drogę do aktywnego zarządzania oświetleniem.

Następnie, aby aktywnie przygotować się do działań inwestycyjnych, wykonaliśmy analizy, na które nie moglibyśmy sobie pozwolić, gdyby nie grant z Europejskiego Instrumentu Miejskiego na stworzenie koncepcji inwestycyjnej pod nazwą Włocławski Obszar Zrównoważony Energetycznie.

Jedna z analiz dotyczyła inwentaryzacji działek oraz dachów budynków należących do miasta. Dzięki obliczeniom Politechniki Bydgoskiej dowiedzieliśmy się, że siedemdziesiąt dziewięć miejskich dachów ma potencjał fotowoltaiczny i nadaje się na umieszczenie instalacji fotowoltaicznych, dzięki którym moglibyśmy uzyskać potencjał produkcji pozwalający na pokrycie zapotrzebowania na energię elektryczną. Kolejnym krokiem jest przygotowanie projektów elektrowni fotowoltaicznych na dwóch pierwszych działkach oraz wykonanie ekspertyzy konstrukcyjnej dachów – jeśli nic nie stanie na przeszkodzie, będziemy na nich montować panele i uniezależniać się w ten sposób od zewnętrznych dostawców energii.

W najbliższej przyszłości planujemy wdrożenie rozwiązania, które pomoże odpowiedzieć na ogromne potrzeby energetyczne miasta i jego jednostek organizacyjnych, w tym spółek miejskich,

między innymi Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji, Miejskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej, Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacji czy Saniko – firmy zajmującej się odbiorem i zagospodarowaniem odpadów. W tym celu powołujemy włocławski klaster energetyczny, pozwalający na zbilansowanie produkcji i zużycia energii wśród członków klastra. Kolejnym etapem będzie angażowanie do klastra nowych członków, aby produkcję energii po konkurencyjnych cenach mogły wykorzystać także podmioty gospodarcze w naszym mieście, które dzięki temu zyskają przewagę konkurencyjną.

Kolejnym ważnym etapem naszej transformacji jest zwiększenie efektywności energetycznej odbiorców ciepła. W tym zakresie zamierzamy zachęcać do całościowej termomodernizacji, między innymi do wykorzystania odnawialnych źródeł energii, aby maksymalnie ograniczać wykorzystanie energii produkowanej w scentralizowanych źródłach ciepła. To ważne, ponieważ im mniej budynki te będą potrzebować ciepła systemowego, tym mniej będziemy musieli go produkować i łatwiej będzie nam osiągnąć cel dekarbonizacji systemu ciepłowniczego. Dodatkowo przez odpowiednie zarządzanie sieciami ciepłowniczymi, pełną automatyzację armatury sieci ciepłowniczych i ograniczanie strat na przesyłach dążymy do tego, by jak najwięcej budynków było samowystarczalnych lub pobierało jak najmniej ciepła systemowego.

Mocno promujemy i coraz częściej stosujemy budownictwo niskoenergetyczne – w standardzie budownictwa pasywnego są projektowane budynki wielorodzinne. W każdym budynku znajdują się: rekuperacja, pompy ciepła i fotowoltaika, co będzie generować kilkudziesięcioprocentowe oszczędności na rachunkach.

Wspólnie z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju budujemy demonstrator budynku jednorodzinnego niezależnego energetycznie. Powstaje w miejscu, w którym na pięciohektarowej działce planujemy wzniesienie osiedla domów jednorodzinnych. Demonstrator budowany jest w technologii minimalizującej zapotrzebowanie na energię, a dzięki zastosowaniu odnawialnych źródeł energii będzie wytwarzał co najmniej tyle energii, ile potrzebuje. Jedyne wymagane przyłącza to instalacja wodna i energetyczna, przy czym przyłącze energetyczne potrzebne jest w zasadzie tylko do oddawania energii do systemu, a nie do poboru. Demonstrator stanie się domem dla rodziny zastępczej, jednak w przyszłości chcielibyśmy, by na bazie tego projektu na pozostałych działkach na tym terenie powstały kolejne niezależne energetycznie domy mieszkalne.

To tylko część podejmowanych przez nas działań technicznych. Poza tym aktywnie działamy na rzecz poprawy stanu środowiska naturalnego, między innymi przez zadrzewianie miasta. Sadzimy drzewa w pasach drogowych, tak aby obniżały temperaturę w mieście i absorbowały jak najwięcej wody. Mocno pilnujemy przy tym jakości i sensowności tych nasadzeń – drzewa muszą mieć obwód co najmniej 25 cm (kupujemy je z usług pielęgnacji trzyletniej po stronie wykonawcy). Do tej pory posadziliśmy blisko tysiąc takich drzew, mamy nadzieję, że z pomocą pochodzącą ze środków unijnych uda się posadzić kilka tysięcy nowych drzew.



Metoda małych kroków

Jak własnymi siłami szukać oszczędności i optymalizować procesy w mieście – perspektywa najbliższych miesięcy

Sebastian Górka, energetyk miejski*

Dążąc do rewolucji energetycznej, nie należy zapominać o działaniach – mogłoby się wydawać – prozaicznych, ale niezwykle ważnych z punktu widzenia przedsięwzięć w skali makro. Ogólnie wyróżniamy cztery etapy inwestycji, istotnie wpływające na ostateczny rezultat.

Pierwszy etap to właściwe **planowanie** podejmowanych działań. Aby planować, należy wiedzieć, czym zarządzamy i w jakich obszarach konieczna jest interwencja. Często popełnianym błędem jest podejmowanie działań, „bo się nam wydaje”, że tam jest problem – nie analizując dostępnych danych. Niejednokrotnie te dane są ukryte i niewykorzystywane. Bez znajomości danych nie podejmiemy właściwej decyzji. Po podjęciu decyzji przystępujemy do wykonania dokumentacji, na przykład audytorskiej i projektowej. Doświadczenie wskazuje, że wiele problemów może wystąpić w związku z podstawowym dokumentem przy termomodernizacji – audytem energetycznym. Z punktu widzenia osiągania celów miasta ważne jest bowiem, żeby pracować z najlepszymi audytorami i projektantami, co, niestety, nie jest łatwym zadaniem, gdyż pewnym utrudnieniem w tym obszarze jest Prawo zamówień publicznych, które czasem powoduje, że zamówienie uzyska niekompetentny podmiot. Wykonawcy często nie dają sobie rady ze złożonością planowanych inwestycji. Kolejny problem w tym zakresie to zakładane rezultaty. Często także instytucje finansujące zachęcają do kreatywności w celu wskazania jak najlepszych efektów. Może wówczas dojść do paradoksalnej sytuacji, z czym spotkałem się już niejednokrotnie, że zużycie energii po termomodernizacji wskazane w audycie było wyższe niż przed termomodernizacją. Należy również pamiętać o zgodności dokumentacji audytorskiej z dokumentacją projektową – ostateczna wersja dokumentu powinna powstać po zebraniu informacji zwrotnej i we współpracy z projektantem. Ważne, by na etapie planowania odrzucać projekty typu „wydmuszka”, czyli takie, które rewitalizując zewnętrzną warstwę budynku, pomijają kwestie jego wnętrza, zostawiając na przykład starą, niesterowalną instalację grzewczą.

Warto zachować szczególną czujność na drugim etapie – **realizacji** inwestycji. Zdarzają się bowiem sytuacje, kiedy dochodzi do niestaranego wykonania prac termomodernizacyjnych. Winowajcą często okazuje się niedopilnowana kwestia szczelności powietrznej i mostków cieplnych. Testy szczelności budynków czy termowizja to nie są sprawy, na których można oszczędzać, dopiero bowiem one pokazują, czy wykonawca zrobił wszystko jak należy.

Zrealizowana inwestycja wymaga odpowiedniego **monitorowania**, które jest podstawą zarządzania energią. Zbieranie i analiza danych służą bowiem podejmowaniu właściwych decyzji, począwszy od wyboru budynku do termomodernizacji, jej zakresu, po obserwację rezultatów. Proces ten, szczególnie na początku, może odbywać się na poziomie najprostszych ogólnodostępnych narzędzi, na przykład Excela. Dopiero kiedy liczba danych będzie tak duża, że możliwości tego programu się skończą, warto sięgnąć po darmowe narzędzia analityczne typu Power BI, które bez problemu potrafią pracować na bardzo dużych zbiorach danych. W większych samorządach trzeba wykorzystywać bardziej zaawansowane systemy gromadzenia danych, aby nie tracić czasu na przepisywanie informacji z faktur.

Ważnym etapem po monitorowaniu jest **działanie** (samodzielne lub z pomocą podmiotu zewnętrznego), **wyciąganie wniosków** i **dokonywanie napraw**, które pozwalają na podejmowanie lepszych, bardziej skutecznych inwestycji w przyszłości, cały czas jednak należy bazować na zbieraniu i analizie danych. Bez danych i ich właściwej analizy nie ma uzasadnienia żaden z wyżej wymienionych etapów, choć czasami się zdarza, że nie chcemy analizować tych danych, gdyż wyniki mogą być kłopotliwe dla władz samorządowych. Niestety, zarządzanie przez dane jest jeszcze mało popularne, ale samorządy, które na własnym przykładzie sprawdziły, że to działa, rozwijają zespoły lub zatrudniają podmioty specjalizujące się w tym zakresie.

Co istotne, nawet najsprawniej poprowadzony proces transformacji, ale bez **zaangażowania władz miasta** (prezydenta czy burmistrza, dyrektorów, kierowników wydziałów), skazany jest na niepowodzenie. Szefostwo musi być naszym sojusznikiem i motorem zmian – rozumieć proces i jego poszczególne elementy (na przykład nie podważać sensowności wydatkowania środków na controlling), widzieć sens i cel działań, które będą się w przyszłości same spłacać.

* audytor i doradca energetyczny, audytor systemów zarządzania energią ISO 50001, pasjonat analizy danych i narzędzi *business intelligence*

Inwestycje w gminie w perspektywie kolejnego roku

W co inwestować, by minimalizować kryzys? Jak wspomagać procesy decyzyjne?

Roman Uciechowski*

Na podstawie wieloletniego doświadczenia w pracy na rzecz optymalizacji energetycznej firm i gmin zaprezentuję kilka kluczowych zasad, które należy uwzględnić w tym procesie.

Najpierw ludzie

Rosnące ceny energii będą w najbliższym czasie jednym z najpoważniejszych problemów polskich miast i gmin. Aby zapewnić płynność finansową, uzyskanie oszczędności powinno być dziś celem nadrzędnym samorządów, a do jego osiągnięcia należy powołać **zespoły energetyczne** złożone z osób, które będą w stanie poświęcić temu zadaniu *gros* czasu podczas dnia pracy. Niezbędne jest zaangażowanie osoby, która uzyska odpowiednie uprawnienia i będzie miała postawiony konkretny cel, na przykład ograniczenie zużycia energii o 15 procent w ciągu roku. Im bardziej zadanie będzie skonkretyzowane – i przypisane jednej osobie czy pojedynczemu działowi – tym większa szansa na jego realizację. Zadanie rozmyte między różnymi departamentami ma mniejszą szansę na to, że zostanie pomyślnie wykonane.

Pomiary

W myśl zasady, że nie da się optymalizować parametru, który nie jest zmierzony, należy obserwować, liczyć i analizować najważniejsze wskaźniki, takie jak:

- zużycie energii (ciepło, energia elektryczna) w poszczególnych budynkach,
- zużycie w przeliczeniu na metr kwadratowy powierzchni,
- zużycie w przeliczeniu na liczbę osób przebywających w budynku.

Dzięki temu będziemy mogli:

- wyśledzić miejsca największej nieefektywności, którym warto się przyrzeć w pierwszej kolejności,
- oceniać postępy prowadzonych prac.

Podejście biznesowe

Czasy, kiedy finansowanie zewnętrzne ze środków unijnych i publicznych było powszechnie dostępne i niezależne od osiąganych w inwestycji rezultatów, minęły bezpowrotnie. Kluczem do sukcesu jest dziś zrozumienie konieczności zmiany podejścia do projektów, które po prostu muszą się miastom i gminom opłacać. Zespół energetyczny powinien więc zbierać i analizować dane pod kątem zwrotu z inwestycji, koncentrując się na tych, które mogą przynieść największe oszczędności. Z naszych doświadczeń wynika, że stosunkowo szybko zwracają się między innymi inwestycje w wymianę oświetlenia. Okres zwrotu z termomodernizacji jest dłuższy, choć zależy od stanu wyjściowego – im gorszy jest obecny standard termiczny, tym okres zwrotu będzie krótszy.

Finansowanie inwestycji

Nie trzeba chyba nikomu wyjaśniać, że środków publicznych jest mało, a będzie ich coraz mniej. Sytuacji nie poprawia zablokowana wypłata środków z Krajowego Planu Odbudowy i możliwe zawieszenie wypłat z Funduszu Spójności.

W tej sytuacji konieczne jest poszukiwanie innych źródeł finansowania. Mogą to być:

- leasingi,
- umowy o zwiększenie efektywności energetycznej (z przedsiębiorstwami oszczędzania energii typu ESCO),
- partnerstwa publiczno-prywatne.

W co inwestować

Krótkie okresy zwrotu zapewniają następujące inwestycje:

- wymiana oświetlenia,
- systemy zarządzania energią (EMS),
- instalacje fotowoltaiczne na budynku, dostarczające energię na potrzeby własne.

Każdą z tych inwestycji można realizować w ramach umowy z firmą typu ESCO, bez konieczności inwestowania środków własnych gminy.

W co nie inwestować

W magazyny energii, które mają bardzo długie okresy zwrotu.

Nowinki techniczne

- Systemy nadążne (trackery) to opłacalne rozwiązanie przy budowie dużych instalacji fotowoltaicznych na gruncie. Inwestycja w tym wypadku jest większa, ale skutkuje odpowiednio większą produkcją energii i dłuższym działaniem w ciągu dnia, dzięki czemu można uzyskać wyższy zwrot z inwestycji.
- Pompy ciepła do ciepłej wody użytkowej. To ciekawe rozwiązanie dla budynków mieszkalnych, w których trudno rozliczać koszty energii elektrycznej z własnej instalacji fotowoltaicznej. Pompa ciepła wytwarzająca ciepłą wodę użytkową pozwala zagospodarować energię z instalacji fotowoltaicznej i rozliczyć zużycie z mieszkańcami. Takie pompy dobrze sprawdzają się także w miejscach, w których występuje duże zużycie ciepłej wody użytkowej, na przykład w szpitalach, domach opieki czy na pływaliach.

Zmiany niepopularne

- Zmniejszenie powierzchni biurowej w sytuacji, gdy dopuszczona jest praca zdalna i pracownicy chętnie z niej korzystają.
- Zamknięcie basenów w najzimniejszych miesiącach.
- Wyłączenie iluminacji, oświetlenia zewnętrznego budynków czy parków po dwudziestej trzeciej.

Warto ponadto skupić się na następujących kwestiach:

- Praca z rachunkami – optymalizacja mocy zamówionej (umownej), zmiana taryf.
- Ograniczanie opłat za moc bierną.
- Regularna kontrola głowic termostatycznych i szkolenie użytkowników z ich działania.
- Regularna kontrola uszczelnienia okien.
- Komunikacja z mieszkańcami (porady, jak oszczędzać).

* prezes zarządu Eko Broker, audytor wewnętrzny
ISO 14001, ISO 50001:2018, ekspert w zakresie
efektywności energetycznej

Kryzys energetyczny oczami mieszkańców

– perspektywa społeczna

Bernard Swoczyna*

Kluczowe rekomendacje

- **Ubóstwo energetyczne jest problemem z pogranicza energetyki, ekonomii i polityki społecznej.** Rozwiązania muszą obejmować zarówno długofalowe inwestycje, jak i pomoc doraźną oraz wspieranie lokalnych społeczności i inicjatyw.
- **Największym wydatkiem jest ciepło.** Za większość opłat odpowiada zużycie ciepła sieciowego lub gazu na ogrzanie mieszkania oraz zużycie energii elektrycznej przez bojler. Jedynym skutecznym rozwiązaniem jest ocieplenie budynku i doprowadzenie ciepłej wody użytkowej ogrzewanej w tańszy sposób.
- **Uczciwe dzielenie kosztów ogrzewania jest ważne dla mieszkańców.** Wielu uczestników warsztatów podnosiło problem niesprawiedliwego dzielenia rachunków w budynkach wielorodzinnych. Osoby gospodarujące oszczędnie ponoszą koszty wysokiego zużycia ciepła przez osoby nieprzejmujące się środowiskiem i przez osoby unikające płacenia.
- **Doradztwo i edukacja są kluczem do zaangażowania mieszkańców.** Wielu osobom, nawet zaradnym życiowo, brakuje wiedzy i umiejętności potrzebnych do obniżenia rachunków w swoim domu. Pomoc ze strony urzędu miasta powinna być zorganizowana w formie jednego okienka wspartego przez mobilnych doradców.
- **Organizacje społeczne, w tym lokalne miejsca spotkań, są nieodzowną częścią aktywizacji i pomocy doraźnej.** Dzięki „ciepłym punktom”, takim jak kawiarnie społeczne, mieszkańcy mają możliwość uzyskania odpowiedniej dla nich porady i pomocy, stąd potrzeba rozwoju tego typu miejsc i inicjatyw.

Wprowadzenie

Ubóstwo energetyczne jest istotnym, lecz dopiero od niedawna dostrzeganym problemem dla milionów Polek i Polaków. W zależności od instytucji i miejsca na świecie przyjmuje się różne kryteria ubóstwa energetycznego, lecz zawsze koncentrują się one wokół **wpływu wysokich wydatków na energię na brak możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb.**

Większość energii końcowej zużywanej przez gospodarstwa domowe w Polsce jest przeznaczana na potrzeby ogrzewania. Gospodarstwa domowe w Polsce wykorzystują w tym celu przede wszystkim węgiel kamienny, drewno opałowe, ciepło sieciowe, gaz ziemny i energię elektryczną. Przed kryzysem energetycznym związanym ze wzrostem cen nośników energii w 2021 i 2022 roku do najtańszych nośników energii należały węgiel kamienny, biomasa opałowa i ciepło sieciowe. Inwazja Rosji na Ukrainę i embargo na węgiel kamienny sprowadzany od agresora spowodowały niedobór węgla kamiennego dla gospodarstw domowych oraz znaczny wzrost jego cen. Jednocześnie istotnie wzrosły również ceny innych nośników energii, w tym pelletu, gazu LPG, paliw silnikowych i innych.

Polskie gospodarstwa domowe przeznaczają na nośniki energii istotną część dochodu. Wynika to zarówno ze stosunkowo niskich zarobków w odniesieniu do krajów zachodniej Europy, jak i z wysokiego zużycia energii na osobę. Istotną przyczyną wysokich wydatków na energię jest niska efektywność energetyczna polskich budynków i ich instalacji grzewczych. **Wiele polskich domów nie ma żadnej izolacji termicznej ścian, a okna często są nieszczelne** i wyposażone w szczelinę powietrzną zamiast nowoczesnych rozwiązań charakteryzujących się niską przepuszczalnością ciepła. Wentylacja mechaniczna z odzyskiem ciepła jest spotykana głównie w budynkach użyteczności publicznej, w zabudowie mieszkaniowej dominuje wentylacja grawitacyjna.



Ubóstwo energetyczne zazwyczaj dotyczy gospodarstw domowych w starych budynkach i korzystających z energochłonnych urządzeń, takich jak bojler elektryczny. Często dotyka ono osób, które również z innych powodów są narażone na ubóstwo, w tym osób starszych, samotnych, niepełnosprawnych i rodzin wielodzietnych. **Brak środków finansowych uniemożliwia przeprowadzkę do nowego budynku lub remont istniejącego, a wysokie wydatki na nośniki energii są przyczyną stałego braku wolnych środków.** W ten sposób ubóstwo energetyczne tworzy zamknięty krąg utrudniający wydostanie się z biedy. Wzrost cen nośników energii, który nastąpił w ciągu ostatnich dwóch lat, pogarsza sytuację osób ubogich energetycznie, szczególnie że towarzyszy mu wzrost cen innych dóbr pierwszej potrzeby, w tym żywności.

Warsztaty w ramach inicjatywy „Ciepło Cię widzieć”

Niniejsze rekomendacje powstały na podstawie warsztatów dla mieszkańców Włocławka i przedstawicieli organizacji pozarządowych, które odbyły się w kawiarni społecznej Śródmieście Café w listopadzie 2022 roku. Ich celem była **dyskusja o problemie ubóstwa energetycznego z mieszkańcami i aktywistami wspierającymi społeczność w czasie kryzysu energetycznego.**



Warsztaty zorganizowano w formie dwóch spotkań. Uczestniczyli w nich prezydent miasta Marek Wojtkowski, a także zastępczyni wiceprezydenta Monika Jabłońska i energetyk miejski Sebastian Górka. Obecne były także osoby z innych wydziałów Urzędu Miasta Włocławka. Udział przedstawicieli włocławskiego samorządu był istotny ze względu na wkład w dyskusję i możliwość odpowiedzi na pytania dotyczące już prowadzonych i możliwych do podjęcia działań. Przedstawiono przykłady obniżenia zużycia energii elektrycznej i ciepłej w jednostkach samorządowych, a także perspektywę Miejskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej we Włocławku, w tym wpływ wzrostu cen paliw na koszty generacji ciepła sieciowego. **Zarówno wśród liderów miejskich, jak i w gronie mieszkańców były osoby z różnych grup społecznych i wiekowych.**

Doświadczenia uczestników z Włocławka mogą być reprezentatywne również dla innych małych i średnich miast w Polsce. Włocławek jest miastem o średniej zamożności, z rozległymi obszarami starej skupionej zabudowy oraz pewną ilością nowej zabudowy i rozproszonej zabudowy w dzielnicach peryferyjnych. Sieć ciepłownicza obejmuje tylko część miasta i jest oparta na kotłach węglowych bez kogeneracji. Jedyna duża elektrociepłownia działa na potrzeby zakładu przemysłowego położonego z dala od centrum miasta i nie dostarcza ciepła do miejskiej sieci ciepłowniczej. Część miasta jest podłączona do sieci gazowej. **Większość mieszkańców miasta mieszka w nieocieplonych domach, których koszt ogrzewania jest wysoki.** Wielu włocławian ogrzewa ciepłą wodę użytkową w bojlerach, a część ogrzewa swoje domy za pomocą grzejników elektrycznych lub palenisk na paliwa stałe. Z tego powodu **sytuacja i problemy mieszkańców Włocławka dobrze oddają zakres zagadnień związanych z (nie)bezpieczeństwem i ubóstwem energetycznym mieszkańców Polski.**



Rekomendacje dla samorządowców można podzielić na trzy kategorie. Część z nich to działania „twarde”, polegające na inwestycjach w infrastrukturę, na przykład remontach i termomodernizacji domów lub wymianie urządzeń na bardziej energooszczędne. Drugą kategorię stanowią działania „miękkie”, skierowane bezpośrednio do mieszkańców, takie jak edukacja, wsparcie w otrzymaniu dofinansowania czy doradztwo. Trzecia kategoria to wsparcie dla wspólnot i społeczności.

Obszar pierwszy: inwestycje

Najważniejsze długofalowe rozwiązania problemu wysokich kosztów energii wiążą się z poważnymi inwestycjami. Część mogą zrealizować mieszkańcy i spółdzielnie lub wspólnoty mieszkaniowe. **Oczekują jednak pomocy prawnej i technicznej ze strony samorządów w zakresie modernizacji instalacji grzewczej czy doradztwa, jakie źródło ciepła wybrać lub jakie kroki podjąć, by najbardziej efektywnie zmodernizować budynek.** W budynkach wielorodzinnych istotne jest rzetelne opomiarowanie i rozliczanie zużycia ciepła. Bezpieczeństwo energetyczne to także zmiany dla innych obszarów działania miasta zależnych od paliw i energii, w tym dla transportu publicznego.

Jak długofalowo rozwiązać problem z ciepłem?

Wiele budynków mieszkalnych w polskich miastach **nie ma izolacji termicznej ścian, przez co ucieczka ciepła jest bardzo duża, a mieszkania są stale niedogrzone.** Mieszkańcy i aktywiści miejscy zwracają uwagę na problem **figurowania budynków w ewidencji zabytków**, co uniemożliwia przeprowadzenie nawet niezbędnych remontów bez zgody urzędu konserwatorskiego. Zgoda nie jest udzielana nie tylko na remont fasady zawierającej elementy zdobnicze, ale często także ścian bocznych i tylnej, które nie są widoczne z ulicy i nie mają jakiegokolwiek wartości historyczno-kulturowej. Ścisła zabudowa w centrach miast i miasteczek jest zdecydowanie wyzwaniem z punktu widzenia przystosowania do efektywności energetycznej i często oznacza batalię z przepisami i ustaleniami konserwatorskimi. Zazwyczaj spory te kończą się niekorzystnie dla lokatorów.

Wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe są często stale niedofinansowane. Dodatkowo **część lokatorów nie jest w stanie zaakceptować podwyższenia czynszu w celu sfinansowania wkładu własnego do termomodernizacji**, nawet jeśli w wyniku remontu zostaną obniżone długoterminowe koszty eksploatacji budynku, a jego standard się podniesie. **Powoduje to, że wszyscy muszą ponosić koszty wysokiego zużycia energii.** Chroniczne niedogrzanie powoduje z kolei wilgoć w mieszkaniach i choroby, czym naraża mieszkańców na dalsze problemy i wydatki.

Jako jedno z rozwiązań często proponowana jest budowa przez samorządy nowych budynków mieszkalnych, w których część mieszkań przeznaczana będzie na sprzedaż, a część na wynajem lub na cele społeczne. **Ze zrozumiałych względów tempo powstawania nowych budynków jest jednak niskie.** Nowe mieszkania są dostępne komercyjnie, co rzeczywiście pomaga wielu osobom, szczególnie najbardziej aktywnym, pracującym i wytwarzającym wartość dodaną dla miasta i społeczności. Miasto mogłoby ułatwić powstawanie nowych budynków mieszkalnych przez zwiększenie dostępności gruntów pod zabudowę, zwłaszcza w lepiej skomunikowanej i uzbrojonej części miasta.

Problemem, na który zwraca uwagę wiele osób, są „chwiejne” przepisy, a także wątpliwości co do skuteczności finansowych programów rządowych dofinansowujących modernizację budynków – zbyt zawile formalności oraz nieznaczne dofinansowanie, jeżeli beneficjent uzyskuje duże dochody. Przez to **zainteresowanie programami jest niskie, gdyż mieszkańcy z góry zakładają, że są to programy dla wybranych, nielicznych lub skrajnie ubogich, których z kolei nie będzie w ogóle stać na jakikolwiek wkład własny.** Jako rozwiązanie proponuje się rozszerzenie programów termomodernizacji na osoby o średnich dochodach, które przy wysokich wydatkach na energię wciąż są narażone na ubóstwo energetyczne. Dodatkowym rozwiązaniem wskazywanym przez uczestników warsztatów było szersze informowanie o programach wsparcia (więcej na ten temat w części dotyczącej doradztwa – obszar drugi).

Zasoby budynków należące do samorządu powinny być priorytetowo termomodernizowane i wyposażane w energooszczędne rozwiązania, takie jak pompy ciepła i rekuperacja. Zapytani mieszkańcy zgodzili się, że samorządy powinny wykorzystywać nowoczesne technologie przy realizacji nowych inwestycji. Dużą szansę dają na to budżety obywatelskie, w których można przeznaczać część środków na działania służące zwiększeniu miejskiej odporności na kryzysy klimatyczne i energetyczne, na przykład wydzielenie puli środków na działania „zielone”.



Czy można rozliczać ciepło tak, aby bez dopłat lokatorzy płacili mniej?

Bardzo istotne w budynkach wielorodzinnych są kwestie rozliczania i podziału kosztów ciepła. W starym budownictwie instalacja grzewcza jest doprowadzona do mieszkań we wspólnych pionach, co uniemożliwia opomiarowanie pojedynczych lokali za pomocą ciepłomierzy. Mieszkańcy i społecznicy zwracają uwagę, że powoduje to zwiększenie kosztów ogrzewania dla wszystkich mieszkańców i nadmierne zużycie ciepła, ponieważ są lokatorzy, którzy nie oszczędzają energii cieplnej, a nawet celowo doprowadzają do wychłodzenia budynku przez pozostawianie otwartych okien. **Obecnie spółdzielnie mieszkaniowe dzielą koszty równo między wszystkich mieszkańców, a nie zgodnie z zużyciem. Zmiana tego podejścia motywowałaby mieszkańców do oszczędności.**

Najbardziej skutecznym rozwiązaniem jest zmiana przebiegu instalacji grzewczej przez poprowadzenie pionu w części wspólnej (na przykład na klatce schodowej) i zainstalowanie ciepłomierzy, które na podstawie fizycznego pomiaru mierzą zużycie ciepła na każdy lokal. Podłączenie grzejników w takiej sytuacji będzie odbywało się nie do obecnych pionów, ale do ciepłomierzy połączonych z nowym pionem na klatce schodowej. **Analogicznie do mieszkań są doprowadzane energia elektryczna, woda i gaz ziemny, co pozwala na ich indywidualne rozliczanie dla każdego lokalu.**

Alternatywną, choć mniej korzystną metodą jest wyposażenie grzejników w „podzielniki ciepła”, czyli urządzenia, które metodą pośrednią szacują ilość ciepła zużytego w konkretnym lokalu. Podzielniki ciepła nie wykonują fizycznego pomiaru tak jak ciepłomierze – za pomocą zmiany temperatury wody na wlocie i wylocie w połączeniu z przepływem wody – ale szacują zużycie ciepła na podstawie innych wartości, takich jak różnica temperatur między grzejnikiem a pomieszczeniem lub odparowanie cieczy w zbiorniku przyczepionym do grzejnika. Jest to metoda mniej precyzyjna niż w wypadku ciepłomierzy i podatna na manipulacje.

Opłaty za ciepło powinny odpowiadać rzeczywistemu zużyciu, co będzie motywować lokatorów do oszczędzania ciepła i ograniczać sytuacje, w których nieliczni mieszkańcy otwierający okna przez cały sezon grzewczy odpowiadają za dopłaty do rachunków dla wszystkich. Metoda pomiaru za pomocą ciepłomierzy jest jedyną precyzyjną, a ewentualne wymagane zmiany w instalacji grzewczej mogą być przeprowadzone przy jej okresowym remoncie związanym z wymianą rur.

Do problemów podnoszonych przez członków spółdzielni mieszkaniowych należą także dopłaty za „niebilansujące się ciepło”. Potrafią one wynosić nawet kilkaset złotych, a nalicza się je ze względu na zbyt niskie wpłaty zaliczkowe oraz trudności z wyegzekwowaniem

należności od części lokatorów. Są poważnym problemem dla wielu osób, ponieważ stanowią istotny nieplanowany wydatek. **Wskazywanymi przez mieszkańców rozwiązaniami są obniżenie zapotrzebowania na ciepło, przede wszystkim przez ograniczenie jego zużycia przez tych lokatorów, którzy zużywają najwięcej, a także poprawa ściągalności opłat za ciepło od nieuczciwych osób.**

Skąd tak wysokie rachunki za prąd w kamienicach?

Wiele osób ubogich energetycznie **ponosi wysokie opłaty za energię elektryczną wynikające z podgrzewania ciepłej wody użytkowej w bojlerach elektrycznych.** Dotyczy to również osób korzystających z ogrzewania z sieci miejskiej. Zużycie energii na ten cel sięga od 150 kWh do 300 kWh miesięcznie na jeden boiler. **Oznacza to roczny koszt użytkowania na poziomie od ponad tysiąca do prawie trzech tysięcy złotych.** Boiler zazwyczaj odpowiada za większą część zużycia energii elektrycznej w danym gospodarstwie domowym, a wszystkie pozostałe urządzenia elektryczne – za mniejszą część. W sytuacji, gdy niskie ceny energii elektrycznej przysługują tylko do określonego limitu zużycia, **korzystanie z bojlera może łatwo doprowadzić do przekroczenia tego limitu i wyższych opłat.**

Aby obniżyć rachunki, **najkorzystniej jest podgrzewać ciepłą wodę użytkową w węźle cieplnym za pomocą ciepła sieciowego,** gdyż cena tego ciepła jest kilkukrotnie niższa niż cena energii elektrycznej. Dodatkowo nie trzeba utrzymywać wody w stanie podgrzanym w zasobniku, co wymaga dostarczania energii, gdyż w węźle cieplnym woda użytkowa jest podgrzewana na bieżąco bez potrzeby magazynowania. Ogrzewanie ciepłej wody użytkowej w węźle cieplnym wymaga doprowadzenia instalacji ciepłej wody użytkowej wraz z cyrkulacją do mieszkań. **Znaczne oszczędności na rachunkach lokatorów czynią jednak taką inwestycję zasadną i opłacalną.** Rezygnacja z bojlera jest możliwa również w budynkach ogrzewanych gazem ziemnym – przez ogrzewanie ciepłej wody użytkowej zarówno w dwufunkcyjnym kotle kondensacyjnym, jak i w kotle przepływowym zainstalowanym w łazience w mieszkaniu. **Koszt ogrzewania ciepłej wody użytkowej za pomocą gazu ziemnego jest kilkukrotnie niższy niż za pomocą energii elektrycznej w bojlerze.**

W miejscach, gdzie ogrzewanie ciepłej wody użytkowej w inny sposób niż za pomocą bojlera nie jest możliwe, wskazane jest **ustawienie go na niższą temperaturę i dodatkowe docieplenie za pomocą dostępnych materiałów.**

W zmniejszeniu zapotrzebowania na prąd pomaga również korzystanie z oszczędnych sprzętów, takich jak żarówki LED oraz dobre nawyki, takie jak odłączanie urządzeń z prądu. W budynkach korzystających z elektrycznego ogrzewania pomieszczeń lub ciepłej wody to te odbiory będą miały jednak największy wpływ na wysokość rachunku.

Jak gospodarstwa domowe mogą zmniejszyć zużycie gazu i węgla z Rosji i ile na tym zaoszczędzą?

Rozwiązania	Gaz	Węgiel
Budynki jednorodzinne	Klimatyzacja jako główne źródło ciepła (+994 zł rocznie)	Klimatyzacja jako główne źródło ciepła (+994 zł rocznie)
	Mała pompa ciepła do CWU (+233 zł rocznie)	Mała pompa ciepła do CWU (+233 zł rocznie)
	Głęboka termomodernizacja (od +2000 zł do +4000 zł rocznie , zależnie od budynku)	Głęboka termomodernizacja (od +3000 zł do +6000 zł rocznie , zależnie od budynku)
Budynki wielorodzinne	Podłączenie do sieci ciepłowniczej (jeśli możliwe)	Podłączenie do sieci ciepłowniczej (jeśli możliwe)
	Zastąpienie piecyka łazienkowego pompą ciepła (+233 zł rocznie), ew. bojlerem elektrycznym (-1010 zł rocznie)	Ogrzewanie za pomocą klimatyzatora
	Zastąpienie kuchenki gazowej płytą indukcyjną i mikrofalówką	

Źródło: Bernard Swoczyna, Damian Iwanowski, Koniec rosyjskiego węgla i gazu w polskich domach. Jak gospodarstwa domowe mogą zmniejszyć zużycie gazu i węgla z Rosji i zyskać na tym finansowo, Instytut Policy Note 02/2022.

Tabela 1. Ogrzewanie i podgrzewanie wody za pomocą gazu ziemnego stanowi alternatywę dla energii elektrycznej, ale największe oszczędności daje termomodernizacja i zastosowanie pomp ciepła

Gdzie jeszcze miejskie inwestycje przynoszą istotną korzyść?

Oprócz działań bezpośrednio wspierających ekonomicznie mieszkańców część osób wskazuje również korzyści **z zieleni miejskiej, która zimą oczyszcza powietrze ze smogu, a latem znacznie zwiększa komfort termiczny w mieście.**

Ostatnim wskazanym tematem, który wymagałby inwestycji infrastrukturalnych, jest **rozwój transportu zbiorowego**. Z punktu widzenia kryzysu energetycznego powiązanie z transportem zbiorowym wydaje się nieoczywiste. Niemniej słusznie zasygnalizowano, że brak możliwości uczestniczenia w życiu społecznym, głównie przez seniorów mieszkających wokół większych ośrodków miejskich, skutkuje niskim zainteresowaniem sprawami klimatu i mniejszą potrzebą zmian we własnym gospodarstwie domowym. Dobrze funkcjonujący transport publiczny zachęca część osób do rezygnacji z posiadania samochodu, co znacznie poprawia ich sytuację ekonomiczną.

Warto podkreślić, że w niektórych miastach funkcjonuje obsługa osób z ograniczoną mobilnością pojazdem door-to-door. Dotyczy to osób, które mają problem z poruszaniem się, a które chciałyby skorzystać z oferty kulturalnej czy wziąć udział w jakimś spotkaniu.

Bardzo ważnym obszarem, w którym społecznicy i mieszkańcy widzą potrzebę działań samorządu, jest **wsparcie edukacyjne i doradcze osób zagrożonych ubóstwem energetycznym**. Pomoc tego typu była wymieniana przez uczestników warsztatów na równi z działaniami inwestycyjnymi, gdyż **wiedza na temat gospodarowania energią, choć potrzebna, nie jest powszechna**.

Pomoc w zakresie doradztwa i współorganizacji inwestycji byłaby wskazana nie tylko dla osób zależnych od pomocy społecznej, w tym emerytów, ale także dla gospodarstw domowych utrzymujących się z pracy. **Jedną z konsekwencji ubóstwa jest bowiem podejmowanie dodatkowego zatrudnienia przez osoby jeszcze mające taką możliwość, co może prowadzić do przeciążenia i obniżenia dobrostanu, a jednocześnie przekroczenia progów dochodowych, przy których udzielana jest pomoc.**



Jak zorganizować doradztwo i wsparcie, aby ludzie chcieli korzystać z pomocy?

Brakuje jednego źródła informacji w zakresie zużycia i kosztów energii, także w zakresie wsparcia technicznego. Przedsiębiorstwa dostarczające energię elektryczną rzadko pomagają w obniżeniu jej zużycia, a tym bardziej nie prowadzą w tym celu wizji lokalnych w mieszkaniach odbiorców. **Zdarzają się wręcz sytuacje złego doboru taryfy i związanego z tym znacznego zawyżenia rachunków.** Firmy budowlano-montażowe z kolei nie zawsze posiadają kompetencje w obszarze wszystkich branż (w tym ogrzewania, podgrzewania wody, uszczelniania okien, montażu pomp ciepła), przez co oferują i promują tylko te działania, na których mogą zarobić. Jakość ich usług nie podlega niezależnej weryfikacji.

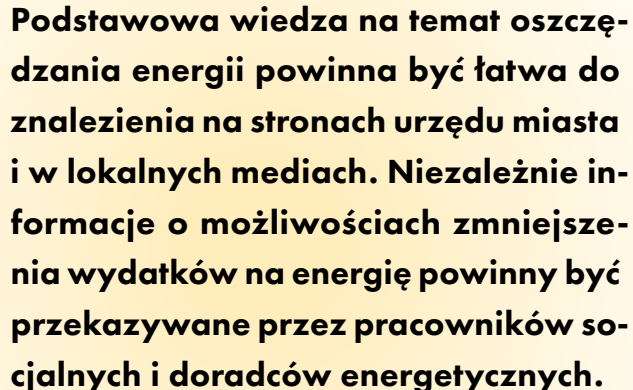
Osoby, z którymi rozmawialiśmy, wskazały, że **optymalne byłoby istnienie jednego punktu oferującego całościową informację o programie i formie dofinansowania, pomoc w wypełnianiu dokumentów, a także udzielającego wskazówek o najbardziej efektywnych i korzystnych źródłach dofinansowania.** Co za tym idzie, logiczne byłoby utworzenie przez samorządy takich punktów, w których osoba zainteresowana modernizacją źródeł ciepła uzyskałaby wsparcie i doradztwo „od A do Z”. Zauważono, że **takie punkty będą także przeciwdziałać negatywnym skutkom komercjalizacji usług wymiany źródeł energii**, ponieważ często prywatne firmy będą naciskały na wybór sprzedawanych przez siebie rozwiązań, co niekoniecznie będzie tożsame z rzeczywistymi potrzebami osoby dokonującej remontu.



Wsparcie i doradztwo powinny być realizowane we współpracy ze społecznikami i z instytucjami lub inicjatywami wspierającymi mieszkańców w kryzysie energetycznym (więcej na ten temat w części dotyczącej wsparcia społeczności – obszar trzeci). Jedną z propozycji w zakresie organizacji doradztwa jest **ogłaszanie otwartych konkursów ofert lub zatrudnianie przez samorządy „złotych rączek” – osób, które będą służyć pomocą mieszkańcom w zakresie drobnych prac konserwatorskich i remontowych, w tym optymalizacji zużycia ciepła w mieszkaniach i domach.**

Co doradzić mieszkańcom, aby ich rachunki zmniejszyły się już tej zimy?

Bardzo ważnym aspektem przeciwdziałania skutkom kryzysu energetycznego jest **edukacja i krzewienie postawy odpowiedzialności za planetę w życiu codziennym**. Wskazano potrzebę **zintensyfikowania informacji o możliwościach oszczędzania ciepła, na przykład w pojazdach komunikacji zbiorowej, rozpowszechnianych na plakatach i materiałach wywieszonych w publicznych gablotach**. Materiały edukacyjne o oszczędzaniu powinny trafić nie tylko do szkół, ale także do kościołów, pubów czy kawiarni, by wiedza na ten temat była szeroko dostępna. **Kampanie prowadzone z dziećmi należy nakierować na temat zużycia energii elektrycznej i ciepłej w domach w celu uwrażliwienia na temat również rodziców.**



Podstawowa wiedza na temat oszczędzania energii powinna być łatwa do znalezienia na stronach urzędu miasta i w lokalnych mediach. Niezależnie informacje o możliwościach zmniejszenia wydatków na energię powinny być przekazywane przez pracowników socjalnych i doradców energetycznych.

Jedną z propozycji uczestników warsztatów było wprowadzenie – wzorem kampanii „Drzewko za butelkę PET” – akcji „LED za PET”, polegającej na przekazywaniu szkołom oraz prywatnym gospodarstwom domowym energooszczędnych żarówek za butelki PET.



3

Obszar trzeci: wspieranie społeczności w kryzysie

Bardzo istotne są rola i możliwości drugiego oraz trzeciego sektora w ochronie i we wsparciu w czasie kryzysu. Dotyczy to zarówno działań długofalowych, w których aktywności i społecznicy są kluczowymi inicjatorami i motorami zmiany, jak i działań doraźnych, skupionych na osobach, które właśnie teraz są dotknięte ubóstwem energetycznym.

Jak niskim kosztem dać wytchnienie od chłodu?

Jedną z propozycji jest uruchomienie we współpracy z lokalnymi punktami gastronomicznymi **programu „zawieszonej kawy”, a więc umożliwienia wszystkim wykupienia kawy i ciepłego posiłku** dla osób potrzebujących, które mogłyby skorzystać z darmowego, opłaconego wcześniej posiłku. Pomysł ten, praktykowany w wielu miastach, odpowiada także na szersze wyzwania i problemy społeczne. Wskazane byłoby połączenie tego z programami pomocy socjalnej, w tym oddolnej, jak „Szlachetna Paczka”, aby wytypować i zachęcić do skorzystania osoby rzeczywiście potrzebujące, ale wstydzące się prosić o pomoc.

Priorytetem samorządów powinno być dofinansowywanie takich przedsięwzięć, które wzbogacą działania „pod dachem” i będą pełnić także funkcję ochronną dla osób w ubóstwie energetycznym. Zdaniem kilkorga uczestników warsztatów, możliwe jest rozwinięcie tej idei przez tworzenie „ciepłych” punktów na mapie miasta.

Jest to pomysł wymagający konkretnego wsparcia finansowego, ale w skali mikro „ciepły” punkt, gdzie będą dostępne czajnik z wodą oraz kawa, herbata i kilka krzeseł, gazeta, książka, można stworzyć w holu urzędu gminy czy urzędu miasta, w korytarzu remizy Ochotniczej Straży Pożarnej, na plebanii, w teatrze, na basenie czy w gminnym centrum kultury. Nie będzie to wymagać znacznych nakładów i zasobów, a jedynie zaangażowania kilku osób, które okresowo będą doglądać danego miejsca. Podobne „ciepłe wyspy” można stworzyć w galeriach handlowych. Podstawą tego pomysłu jest fakt, że te miejsca i przestrzenie i tak są ogrzewane z uwagi na swoje podstawowe funkcje. Miejsca takie to także dobre punkty do wystawienia wieszaków, gdzie można byłoby zostawiać zimowe ubrania dla osób ubogich. Warto podkreślić, że **odbiorcami podobnych przedsięwzięć nie są już tylko osoby w długotrwałym kryzysie czy ubóstwie, ale także zwykli mieszkańcy, niemający dotąd większych problemów z poradzeniem sobie z bieżącymi zobowiązaniami.**



Inne rozwiązania organizacji sąsiedzkiej pomocy

Dobrym przykładem zawiązywania relacji międzyludzkich oraz wspólnego spędzania czasu jest udział w uniwersytetach trzeciego wieku. **Dużym zainteresowaniem cieszą się także wydarzenia kulturalne, zwłaszcza jeśli odbywają się blisko miejsca zamieszkania i wstęp jest wolny.** Uczestnicy warsztatów zwracali uwagę na kawiarnię społeczną Śródmieście Café przy ulicy 3 Maja 9 we Wrocławku jako pozytywny przykład takiej aktywizacji społecznej. Choć miejsce powstało kilka lat temu w ramach Gminnego Programu Rewitalizacji i pełni przede wszystkim funkcję centrum aktywności społecznej, to Fundacja Ładowarka – operator kawiarni – wykorzystuje jej zasób do prowadzenia wydarzeń społecznych w ramach inicjatywy „Ciepło Cię widzieć” i codziennie serwuje mieszkańcom bezpłatną kawę, herbatę i gorącą czekoladę. Kawiarnia otwarta jest od poniedziałku do piątku od dwunastej do osiemnastej, a w soboty od dziesiątej do czternastej. Wiele dodatkowych aktywności odbywa się także w niedzielę.

Aktywizowanie ludzi do wychodzenia z domu skutkuje krótszym czasem przebywania we własnym mieszkaniu i w konsekwencji oszczędnościami, na przykład w zużyciu ciepłej wody. **Samorząd może wspierać lokalnych liderów przez preferencyjne stawki kosztów wynajmu lokali użytkowych w zasobie gminy dla przedsiębiorstw zajmujących się naprawą ubrań, prowadzeniem „ciepłych” miejsc czy inną aktywnością społeczną.** Remonty starych budynków mieszkalnych mogłyby się odbywać we współpracy z lokalnymi szkołami technicznymi i zawodówkami w ramach praktyk na kierunkach budowlanych.



Inspiracją dla innych samorządów może być **ukierunkowanie otwartych konkursów ofert dla organizacji pozarządowych na działania związane ze wzmocnieniem kompetencji miękkich mieszkańców oraz ochrony i przeciwdziałania skutkom kryzysów**. Istotne jest także **długoterminowe wspieranie odporności gospodarstw domowych przez przeciwdziałanie chronicznemu ubóstwu spowodowanemu wysokimi wydatkami na energię**.

Podsumowanie

Ubóstwo energetyczne jest poważnym problemem generującym strukturalną biedę, a także smog i choroby. Długoterminowe rozwiązania wymagają poprawy stanu infrastruktury i obniżenia poziomu zużycia energii. Sprawiedliwość społeczna wymaga nie tylko rozwiązań dla osób zależnych od pomocy społecznej, ale także sposobu na wyjście z ubóstwa dla osób pracujących i ich dzieci oraz uczciwego rozliczania energii, stosownie do jej indywidualnego zużycia.

Najważniejsze działania inwestycyjne to te, które zmniejszą zapotrzebowanie na energię końcową i umożliwią pokrycie tego zapotrzebowania z tańszych źródeł. Bardzo ważne są jednak również działania krótkookresowe, skupione wokół obniżenia wydatków na energię bez pogorszenia jakości życia. Pomoc doraźna powinna być świadczona w ramach istniejących struktur, a tam, gdzie to możliwe, należy wykorzystywać zaangażowanie społeczne mieszkańców.

Bardzo ważną rolę odgrywają działania edukacyjne i doradcze, gdyż poziom wiedzy i świadomości przeciętnych polskich gospodarstw domowych jest niski, a problemy energetyczne leżą poza typowym obszarem zainteresowań większości osób. Najlepiej, gdyby samorząd oferował całościową pomoc w tym zakresie, a wszystko można było załatwić w jednym punkcie.



Zrozumieć transformację energetyczną

Marcin Popkiewicz*

Fragment książki Marcina Popkiewicza *Zrozumieć transformację energetyczną. Od depresji do wizji albo jak wykopywać się z dziury, w której jesteśmy* (Katowice 2022):

„[...] Od lat mówiłem o potrzebie uniezależnienia od paliw kopalnych, o kosztach importu ropy i gazu, o schyłku polskiego węgla, o ryzykach geopolitycznych, możliwości skoku cen paliw kopalnych lub w ogóle niewystarczającej ich dostępności. O dramatycznych konsekwencjach gospodarczych i społecznych takiej sytuacji.

Decydenci nie słuchali. Byli zafiksowani na trwaniu w zastanej rzeczywistości, a zagrożenia zbywali jako nieprawdopodobne. Teraz budzimy się w nocniku.

Rosja bez wypowiedzenia wojny zaatakowała Ukrainę. Wybuchł krwawy konflikt, Moskwa została wykluczona z rynków światowych, ceny ropy, gazu i węgla wystrzeliły w kosmos, pojawiły się zagrożenia niedoborami i strach krajów Europy przed odcięciem dopływu ropy i gazu z Rosji, od których jesteśmy paskudnie uzależnieni.

[...] łańcuchy logistyczne, już wcześniej poturbowane pandemią, pod nową presją zaczęły pękać. Gwałtownie rośnie inflacja, a wzrost cen nośników surowców energetycznych i żywności działają jak podatek duszący gospodarki. W oczy zagląda widmo stagflacji – sytuacji jednoczesnego spowolnienia gospodarczego i wysokiej inflacji. W świecie z gigantyczną bańką długu grozi to poważnymi problemami gospodarczymi. [...]

Zmierzyć się z tymi konsekwencjami przyjdzie nam wszystkim, jednak ogromna odpowiedzialność spoczywa w takim przypadku na władzach samorządowych.



Wojna, która wybuchła, jest tragedią. Ale też jest pobudką i wezwaniem do działania. Możemy dokonać transformacji energetycznej skutecznie i z licznymi korzyściami. Możemy też popełnić poważne błędy wynikające z trzymania się starego sposobu myślenia i niezrozumienia tego, jak będzie działać nowy system energetyczny. Ostatnie lata w naszym kraju kompletnie zmarnowaliśmy, wykonując jedynie marginalne ruchy w kierunku transformacji, a blokując drogi, które pozwoliłyby nam sprawnie ruszyć naprzód. [...] Zwlekaliśmy latami, lecz mam nadzieję, że obecna sytuacja wyrwie nas z marazmu i pułapki myślenia krótkoterminowego”.



Niniejsza publikacja jest drogowskazem na tej drodze. Jej zadaniem jest wsparcie samorządów w planowaniu i we wdrażaniu zmian w ramach transformacji energetycznej.

Rozwiązania

„One-stop-shop” lub centrum transformacji energetycznej

Transformacja energetyczna jest wszechogarniającym, gwałtownie przebiegającym procesem zachodzącym w szybko zmieniającym się otoczeniu prawnym (w tym rosnące ceny uprawnień do emisji dwutlenku węgla), technologicznym czy gospodarczym. Cel redukcji emisji o połowę w ciągu dekady i do zera do 2050 roku wraz z działaniami adaptacyjnymi stanowią olbrzymie wyzwanie, wymagające zmian w szeroko pojętej infrastrukturze miejskiej i wiejskiej, obejmujących między innymi: wytwarzanie energii, budynki, transport, zieloną i błękitną infrastrukturę, odpady. Działanie w tak dynamicznym i zmiennym środowisku jest bardzo trudne, potrzeba bowiem długofalowego myślenia, planowania i zarządzania zmianą, rozumienia powiązań systemowych, pilotaży, znajomości programów wsparcia finansowego (nie tylko bezpośrednio dostępnych z programów krajowych czy europejskich, lecz również montażu finansowych partnerstwa publiczno-prywatnego czy obligacji). Nawet największe polskie metropolie mają z tym problem, a małe samorządy zupełnie nie posiadają kompetencji i zasobów ludzkich czy organizacyjnych do zmierzenia się z tym wyzwaniem.

Rozwiązaniem powinno być utworzenie „one-stop-shop” (OSS) dla samorządów – organizacji wyspecjalizowanej w doradztwie, znającej dobre praktyki i stosowane rozwiązania, zorientowanej w dostępnych funduszach,

projektach pilotażowych, wyjazdach studyjnych w kraju i za granicą, panelach obywatelskich. Każdy samorząd będzie miał w takiej organizacji swojego imiennego doradcę, którego można będzie zapytać o wszystko, który będzie znał sytuację samorządu, doradzi, wskaże lub wesprze w przygotowaniu dokumentów, pomoże wykonać pilotaż wniosków, skontaktuje z odpowiednimi osobami (z innych instytucji czy samorządów, które już z jakimś wyzwaniem się zmierzyły). Oprócz obsługi zapytań samorządów doradca aktywnie kontaktowałby się z samorządem, zachęcając do działania. Doradca samorządu miałby wsparcie całej organizacji „one-stop-shop” i jej wiedzy (nawet jeśli sam nie będzie znał odpowiedzi na skomplikowane zapytanie, to znajdzie na nie odpowiedź w krótkim terminie). Organizacja „one-stop-shop” prowadziłaby także działania aktywne: newsletter (na przykład o legislacji, funduszach, projektach pilotażowych), szkolenia, konferencje, warsztaty czy wyjazdy studyjne. Przygotowywane byłyby rekomendacje, zalecenia dla samorządów miast, gmin i powiatów, wskazujące, co należy robić i jakie rozwiązania są rekomendowane (a jakie nie są – i dlaczego).

Organizacja „one-stop-shop” dysponowałaby także zespołami zadaniowymi, które mogłyby przyjechać do miasta czy gminy, przeprowadzić audyt, zarekomendować najlepiej rokujące rozwiązania, przygotować projekt oraz doszkolić lub wspomóc lokalne zasoby do dalszej pracy nad projektem.

Takie wzmocnienie kompetencji samorządów byłoby szczególnie istotne przy projektach pilotażowych, w których nie ma wypracowanej ścieżki działania (pozwoliłoby to również na sprawne przechwytywanie zdobywanej przy tym wiedzy przez „one-stop-shop”).

W ramach kontaktów z samorządami i dzięki praktyce realizacyjnej projektów organizacja „one-stop-shop” identyfikowałaby bariery i zapotrzebowania w zakresie koniecznych zmian legislacji, działań instytucji czy badań, na bieżąco komunikując się w tych kwestiach między innymi z Ministerstwem Klimatu i Środowiska, Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska, Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencją Rozwoju Pomorza, Narodowym Centrum Badań i Rozwoju.

Biorąc pod uwagę pilną potrzebę stworzenia na szczeblu gminnym punktów konsultacyjnych dla osób prywatnych, spółdzielni, małych przedsiębiorstw i innych przedsięwzięć, organizacja „one-stop-shop” przygotowałaby zestandaryzowany program (pakiet) know-how uruchomienia takiego punktu konsultacyjno-doradczego w gminie oraz służyłaby pomocą w jego uruchomieniu (w duchu franczyzy).

Potrzeba ta jest wciąż niezaspokojona. Istniejące zasoby i propozycje stron internetowych i baz dobrych praktyk oraz treści dokumentów są niepełne, nieaktualizowane i trudne w wykorzystaniu. Brakuje kogoś, kto „poprowadzi za rękę”. Istotnym wyzwaniem transformacji energetycznej jest niewystarczająca liczba osób o kluczowych kompetencjach. Wyspecjalizowane w tym kierunku osoby są rozproszone w wielu różnych miejscach

i często już czymś zajęte. Co gorsza, w obecnym modelu nowi specjaliści szybko się nie pojawią, co oznacza, że decyzje o wydawaniu gigantycznych pieniędzy byłyby podejmowane bez przemyślenia i przygotowania.

Organizacja „one-stop-shop” powinna również monitorować gwałtowny postęp technologiczny. Dziś programy operacyjne bazują na nieaktualizowanym na bieżąco poziomie wiedzy, przez co działa się reaktywnie i wdraża się przestarzałe rozwiązania.

Biorąc pod uwagę, jak duże pieniądze będziemy inwestować w transformację energetyczną (w skali gospodarki mówimy o tysiącach miliardów złotych), jednoprocentowe poprawienie efektywności alokacji środków przyniesie oszczędności rzędu miliardów złotych.

Rysuje się następujący kierunek działania:

- W pierwszej kolejności organizacja „one-stop-shop” zrekrutuje (lub przyjmie na współpracowników zewnętrznych) kadrę – osoby o najlepszych dostępnych kompetencjach – oraz nawiąże współpracę z organizacjami takimi jak Krajowa Agencja Poszanowania Energii czy Forum Energii, budując w ten sposób rdzeń kompetencyjny, i na tej podstawie stworzy kierunkową wizję działania, bazę wiedzy i strukturę.
- W dalszej kolejności organizacja „one-stop-shop” zrekrutuje ludzi o niższych kompetencjach, z założeniem ich doszkolenia. Stopniowo struktura organizacyjna się zapełni, a kompetencje organizacji wzrosną.
- Kiedy w organizacji będzie już kilkadziesiąt osób (w tym pierwsi w miarę kompetentni konsultanci), ruszą pierwsze projekty z samorządami.
- Stopniowo, w miarę poszerzania składu osobowego organizacji, doświadczeń i bazy wiedzy (kilkanaście miesięcy), skala działania będzie zwiększana do docelowego poziomu.

Organizację „one-stop-shop” można utworzyć centralnie, na szczeblu krajowym lub wręcz europejskim, może to być jednak także wspólna inicjatywa samorządów (na przykład na szczeblu Związku Miast Polskich) lub inicjatywa częściowo komercyjna: samorzady wpłacałyby miesięczną składkę zależną od swojej wielkości i zakresu „pakietu serwisowego”, pozwalającą na działanie organizacji „one-stop-shop” i udzielanie wsparcia samorządom. Niezależnie od modelu biznesowego w organizacji „one-stop-shop” powinni pracować ludzie w pełni zaangażowani w transformację energetyczną – dotyczy to każdego szczebla: od kierownictwa po doradców.



Komunikowanie

do mieszkańców w dobie
kryzysu energetycznego

Zalecenia komunikacyjne



Komunikowanie do mieszkańców w dobie kryzysu energetycznego

Stan na listopad 2022 roku

Andrzej Godewski*

Wstęp

Na skutek gwałtownie rosnących kosztów energii elektrycznej i ciepłej coraz więcej samorządów jest zmuszonych do poszukiwania możliwości jej oszczędzania. W związku z tym do mieszkańców docierają informacje na przykład o konieczności wyłączenia oświetlenia ulicznego i iluminacji oraz obniżania zużycia energii elektrycznej i ciepłej w obiektach użyteczności publicznej. Pojawiają się zapowiedzi rezygnacji z gminnych obchodów Bożego Narodzenia i sylwestra. Na dodatek w celu zrównoważenia budżetu gminy już zaczęły podnosić różnego rodzaju opłaty i podatki.

Dla mieszkańców, którzy niedawno przeżyli kryzys związany z pandemią i wybuchem wojny w Ukrainie, a teraz zmagają się z rosnącymi kosztami życia, oznacza to pojawienie się dodatkowego źródła negatywnych, frustrujących informacji. Mieszkańcy widzą bowiem, że niemal z dnia na dzień pogarsza się jakość ich życia, a perspektywy końca złych wiadomości od władz centralnych i samorządowych nie widać. Ponadto rząd często przerzuca na samorządy odpowiedzialność za wdrażanie różnych kryzysowych rozwiązań inicjowanych na poziomie centralnym (takich jak dopłaty do węgla lub sprzedaż tego surowca), budząc oczekiwania i emocje mieszkańców, ale bez wcześniejszego przekazania realnych środków i wytycznych na poziomie lokalnym. Samorządy są więc zmuszone do tego, żeby „tłumaczyć się” nie ze swoich win.

W zaistniałej sytuacji coraz większego znaczenia nabiera komunikowanie. Przekazywanie informacji o trudnościach nigdy nie powinno odbywać się bez starannego przygotowania – w warunkach kryzysu energetycznego staje się to wręcz koniecznością. Bez przemyślenia i zaplanowania komunikacji prowadzonej z mieszkańcami samorządom grozi niespójność, niejednoznaczność lub niezrozumiałość przekazu. Może to prowadzić do negatywnych reakcji mieszkańców, narażając władze samorządowe na krytykę, utratę wiarygodności i reputacji.

Preludium do prawdziwego kryzysu

Wielu ekspertów uważa, że na razie mamy do czynienia jedynie z sytuacją kryzysową, którą oczywiście także trzeba zarządzać. Dopiero jej kulminacją będzie kryzys lub wiele kryzysów, które wybuchną po tym, jak zaczną pojawiać się konsekwencje drożyzny i niedoboru energii.

Na każdy czarny scenariusz trzeba się przygotować już TERAZ. Zawczasu należy przewidzieć, co się może lokalnie wydarzyć. Jakie skutki może przynieść w gminie obecna sytuacja? Często dobrze jest także uprzedzić mieszkańców, co negatywnego może się wydarzyć w przyszłości, pozwoli to bowiem zmniejszyć ich późniejsze zaskoczenie i zaangażować społeczność lokalną w przygotowania. Ważne jest jednak, żeby szukać konkretnych, a nie straszyć ogólną wizją kłopotów.

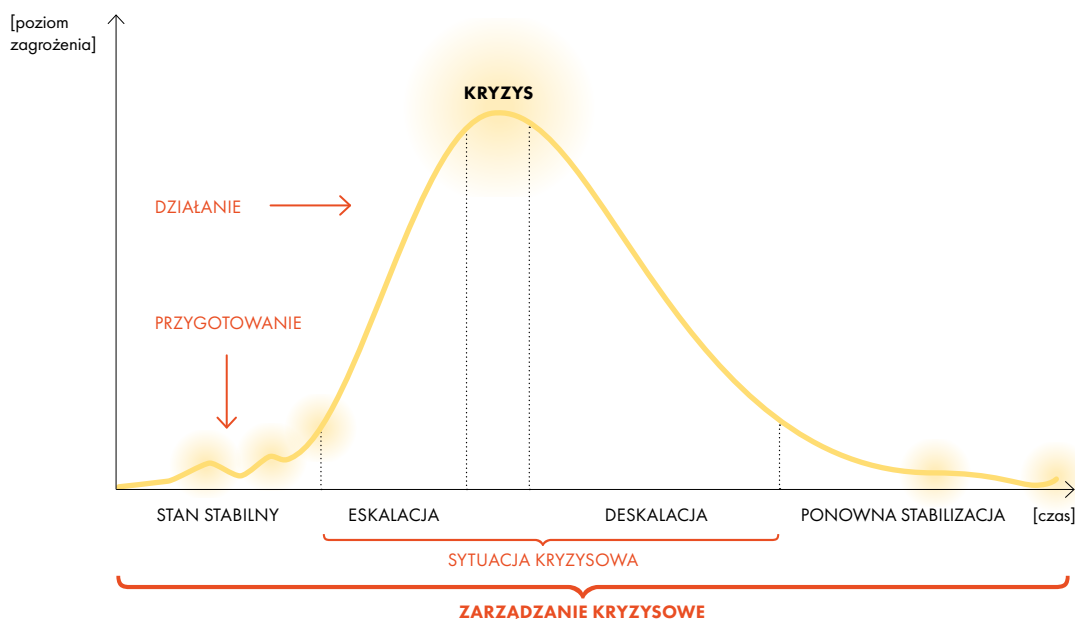
Ze względu na koszty społeczne i wizerunkowe żadnego samorządu nie stać na błędne lub spóźnione reakcje.

Czas na przygotowania

W momencie wybuchu kryzysu powinniśmy natychmiast wdrożyć przygotowany plan. Tylko w okresie „wysokiej fali” – od wybuchu kryzysu do jego kulminacji – jest czas na to, żeby złagodzić skutki kryzysu, a może nawet zyskać na szybkiej i odpowiedniej reakcji.

Kiedy emocje zaczną opadać i tuż po kryzysie będzie bardzo trudno szybko odzyskać to, co się straciło z powodu braku lub złej komunikacji w okresie „wysokiej fali”.

Źródło: Piotr Swoboda, Zarządzanie kryzysowe na poziomie lokalnym, Europejskie Stowarzyszenie Promocji Nauki i Rozwoju, Kraków 2018.



W związku z kryzysem energetycznym samorządy powinny mieć już zaplanowane aktywności komunikacyjne dotyczące takich potencjalnie kryzysowych tematów, jak:

- sprzedaż węgla przez samorządy,
- wyłączanie oświetlenia drogowego i inne działania, których celem jest oszczędzanie energii,
- nieprzygotowanie wszystkich mieszkańców do zimy,
- kontynuowanie transformacji energetycznej.

Wiele samorządów już rozpoczęło komunikację na ten temat. Dostępne relacje świadczą jednak o tym, że działania te mają charakter spontaniczny lub doraźny i nie sprawiają wrażenia, że lokalne władze przejęły kontrolę nad sytuacją kryzysową.

Zgodnie z regułami zasad komunikacji kryzysowej w ramach przygotowań należy podjąć następujące działania:

1. Powołać zespół kryzysowy, określić role w odniesieniu do kryzysu energetycznego i sprawdzić umiejętność współpracy

W zespole powinny znaleźć się osoby odpowiedzialne za gminną energetykę, obiekty użyteczności publicznej, komunikację i finanse. Bardzo ważna jest także obecność osób decyzyjnych: prezydenta, burmistrza, wójta. Zespół musi sprawnie ze sobą współpracować, jeśli więc jakaś osoba nie najlepiej radzi sobie z pracą w grupie lub ma problemy z pracą w stresie, to taką osobę należy z zespołu wykluczyć już na etapie początkowym.

2. Zdobywać doświadczenia podczas szkoleń i symulacji kryzysowych

Chodzi o to, żeby działać sprawnie i unikać błędów w zarządzaniu realnymi sytuacjami kryzysowymi.

3. Ustalić procedury rozpoznawania oznak kryzysu

Trzeba wiedzieć, co będzie sygnałem początku kryzysu – kiedy sytuacja kryzysowa zamieni się w kryzys, który będzie wymagać wdrożenia zaplanowanych wcześniej działań.

4. Skrócić czas reakcji i ograniczyć konsekwencje kryzysu

Obecność osób decyzyjnych w zespole ma maksymalnie skrócić czas podejmowania wiążących decyzji. Właściwe reakcje na kryzys przyspieszy także wcześniejsze przygotowanie odpowiedzi na najtrudniejsze pytania i oświadczeń lokalnych władz na wypadek spełnienia się najczarniejszych scenariuszy. Odpowiedzi i oświadczenia mogą mieć ogólny charakter, ale pozwalają szybko zareagować, a jednocześnie dają czas na przeanalizowanie szczegółów.

5. Zarządzać przepływem informacji

Cały zespół kryzysowy powinien mieć dostęp do aktualnych informacji i opinii. Komunikacja zewnętrzna zespołu powinna być jednak prowadzona tylko przez wyznaczone osoby.

6. Przygotować się na najgorsze scenariusze

Absolutnie nie wolno działać doraźnie. Większość możliwych scenariuszy da się przewidzieć na etapie przygotowań. Nie ma nic gorszego niż przywódca, po którym widać niepokój i zaskoczenie zaistniałą sytuacją.

7. Przejąć inicjatywę i pokazać zaangażowanie

Wizerunkowym celem samorządu jest wykazanie się odpowiedzialnością za gminę i jej mieszkańców.

4

Odpowiedzialna reakcja na kryzys

W warunkach kryzysu energetycznego mieszkańcy oczekują, że samorząd ułatwi im zrozumienie i dostosowanie się do sytuacji. Będzie na bieżąco wyjaśniać, informować i pomagać, a nie milczeć lub – co gorsze – wzmacniać niepokój i niepewność.

Co zatem samorząd powinien zrobić?

1. Przewodzić działaniom służącym rozwiązaniu problemu, nie ukrywać się.
2. Reagować bardziej racjonalnie niż emocjonalnie, choć w przekazie trzeba koniecznie uwzględniać emocje mieszkańców.
3. Działać w interesie publicznym.
4. Pokazywać skuteczność, a nie skupiać się wyłącznie na defensywie, jaką jest na przykład przerzucanie winy na innych.
5. Reagować szybko.
6. Przedstawiać temat szczerze i rzeczowo (na przykład wyjaśniać, co leży w gestii administracji centralnej, a co jest w kompetencjach samorządu, co możemy zrobić wspólnie, a co zrobią podmioty samorządowe, na co i jak się przygotować, co może sprawić, że ograniczenia znowu znikną, kiedy to może nastąpić).
7. Zachować empatyczność.
8. Pokazywać, w jakim stopniu prowadzone działania rozwiązują problem.
9. Umacniać swoją wiarygodność.

Mieszkańcy nie chcą słuchać narracji o problemach czy wyzwaniach samorządu. Chcą widzieć lokalne władze, które próbują ratować przedkryzysowy poziom życia mieszkańców, dają poczucie bezpieczeństwa, panują nad sytuacją i widzą jakąś perspektywę wyjścia z sytuacji kryzysowej. Taką narracją może być na przykład skupienie się na obniżaniu kosztów energii lub sposobach na przetrwanie zimy jako najtrudniejszego okresu w warunkach kryzysu energetycznego.

5

Powiązania kryzysu energetycznego

Przygotowując przekaz związany z kryzysem energetycznym, należy uwzględnić wiele czynników towarzyszących kryzysowi, które mogą mieć wpływ na reakcję odbiorców (mieszkańców):

- zagrożenia finansowe (dla samorządów i dla mieszkańców),
- polityka/ekonomia (samorządy często nawiązują do polityki, ale nie szukają w tym rozwiązań, zamiast tego włączają się do bieżącej walki politycznej na poziomie ogólnopolskim),
- wojna,
- ekologia,
- nierówne traktowanie,
- ubóstwo i wykluczenie energetyczne,
- jakość życia,
- emocje odbiorców.

Chodzi o to, żeby podjęta komunikacja zjednywała lokalnym władzom jak najwięcej mieszkańców, a jednocześnie brała pod uwagę szeroki zakres podejmowanych działań.

6

Oczekiwany przekaz samorządu

Kryzysowe wypowiedzi przedstawicieli samorządu powinny potwierdzać, że panują oni nad sytuacją, mają pomysły, widzą rozwiązania, a nie tylko straszą, narzekają i szukają winnych. Między wierszami przekazu o „niespotykanej w przeszłości sytuacji”, „wyłączaniu iluminacji”, „dziurach budżetowych” i „szukaniu oszczędności” mieszkańcy chcieliby od lokalnych włodarzy usłyszeć na przykład:

- „Podzielamy wasze wartości” (na przykład wygodę, bezpieczeństwo).
- „Można na nas polegać” (na przykład szukamy wiarygodnych informacji i szybko się nimi dzielimy).
- „Zaufajcie nam” (na przykład dlatego, że nie działamy sami, współpracujemy z innymi samorządami, wspierają nas eksperci).
- „W pełni kontrolujemy sytuację” (na przykład dlatego, że przeanalizowaliśmy różne scenariusze, mamy strategię na przetrwanie tego kryzysu).

Prowadząc skuteczną komunikację, zawsze trzeba przewidywać, czego od samorządu oczekują mieszkańcy – i trzeba im to dać.

Oczekiwane opinie odbiorców

Ogólne wrażenie z dobrze przygotowanej komunikacji kryzysowej nie musi i nie powinno być negatywne. Dlatego reakcja na kryzys nie powinna być tylko obronna (defensywna). Jeżeli samorząd podejmuje realne działania, które mają służyć mieszkańcom i pozwolić im przetrwać przynajmniej zimę, to jest w stanie zjednywać sobie ludzi. Nawet wtedy, gdy wprowadzane rozwiązania nie od razu przynoszą jakieś rezultaty. Pokazanie zaangażowania i troski również będzie dobrze odbierane.

W warunkach dobrze prowadzonej komunikacji kryzysowej mieszkańcy, oceniając lokalne władze, powinni wyrażać pozytywne opinie, takie jak:

- Samorząd bierze na siebie odpowiedzialność.
- Samorząd podejmuje odpowiedzialne decyzje.
- Władzom samorządowym naprawdę zależy na mieszkańcach.
- Samorząd daje nadzieję na wyjście z kryzysowej sytuacji.

Na pojawianiu się takich opinii wśród mieszkańców powinno przynajmniej zależeć władzom samorządowym.

Deficyty komunikacyjne samorządów

W dotychczasowej komunikacji kryzysowej samorządów widać przede wszystkim **zaangażowanie**. Władze lokalne powołują zespoły kryzysowe, próbują znaleźć pieniądze na pokrycie rosnących wydatków i szukają oszczędności.

Niestety, w przekazach pojawiających się w mediach rzadko widać troskę o mieszkańców. Zamiast tego jest: **skupianie się na pieniądzach, myślenie o własnych wyzwaniach i pouczanie innych**. Mieszkańców mało obchodzą problemy samorządów rozumiane jako problemy włodarzy. Wybrali ich między innymi po to, żeby radzili sobie z problemami. Chcą wiedzieć, co kryzys oznacza dla mieszkańców. Czy wzrosną podatki? Czy nastąpi spadek jakości życia? Czy utracą przywileje?

Kryzys energetyczny nie ma wyłącznie konsekwencji finansowych. Wiele osób nie rozumie, co oznaczają wyższe rachunki za energię zużywaną przez samorządy. Kto i kiedy będzie musiał za to zapłacić? Co można zrobić, żeby było taniej? Dlaczego znowu opłaca się ogrzewanie domu byle czym, a przestają się opłacać ekologiczne pompy ciepła? Czy w szkołach będą warunki umożliwiające skupienie się na nauce? Czy na mojej ulicy nadal będzie bezpiecznie? Czy czeka nas *blackout*?

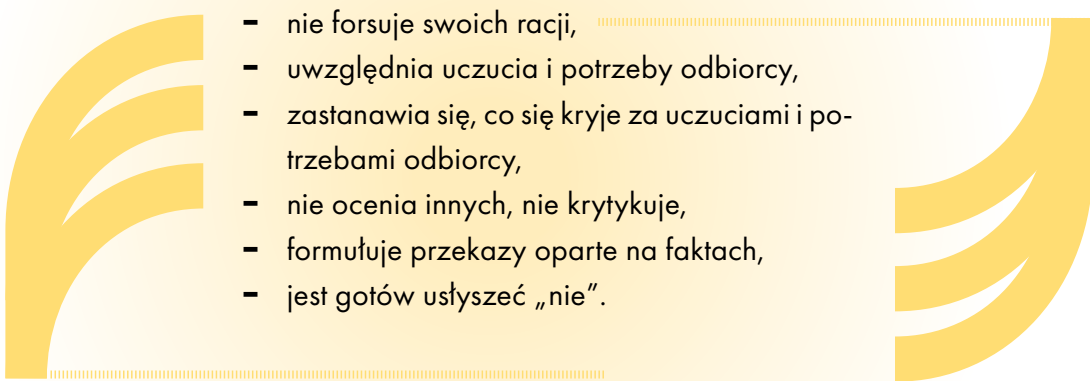
Dlatego tak ważne jest, aby w przekazie samorządu było więcej **empatii, troski i zrozumienia**, a nie samo skupianie się na kosztach. Pieniądze dla niewielu osób stanowią najwyższą wartość.

9

Cechy empatycznej komunikacji

Jak samorząd może okazywać empatię mieszkańcom? Przede wszystkim powinien traktować ich jako współuczestników walki z kryzysem energetycznym. Mieszkańcy nie chcą i nie mogą być jedynie widzami zmagania samorządu.

Na poziomie komunikacyjnym empatię wyraża się wtedy, gdy nadawca:

- 
- nie forsuje swoich racji,
 - uwzględnia uczucia i potrzeby odbiorcy,
 - zastanawia się, co się kryje za uczuciami i potrzebami odbiorcy,
 - nie ocenia innych, nie krytykuje,
 - formułuje przekazy oparte na faktach,
 - jest gotów usłyszeć „nie”.

Tak okazywana empatia będzie służyć budowaniu porozumienia i nawiązaniu autentycznego kontaktu samorządu z mieszkańcami.

10

Okazywanie troski

Wyrażanie troski o mieszkańców będzie służyć budowaniu bardzo bliskich relacji z władzami samorządowymi. Wymaga to wyjścia do ludzi, wsłuchania się w ich opinie i potrzeby. Taka aktywność powinna być uwzględniona w przekazie samorządu. Oprócz tego warto w nim uwzględnić oczekiwania różnych grup odbiorców, okazując przy tym szacunek wszystkim nawet wtedy, gdy oczekiwania będą ze sobą sprzeczne.

W wymiarze komunikacyjnym okazywaniem troski będzie to, że:

- Chcę cię lepiej poznać.
- Myślę o tobie.
- Mam do ciebie pozytywne nastawienie.
- Działam na twoją rzecz.

Troskę w takim ujęciu wyraża nadawca (na przykład prezydent, burmistrz, wójt), ale ogólnie chodzi o troskliwe podejście całego samorządu.



Bieżące weryfikowanie skuteczności prowadzonej komunikacji

Komunikowanie samorządu do mieszkańców powinno podlegać cyklicznej ocenie (na przykład po ważnym wydarzeniu, codziennie – przy intensywnej komunikacji, raz w tygodniu lub rzadziej) w celu weryfikowania jakości podejmowanych działań i ich skuteczności. Na bieżąco można wprowadzać zmiany do składu zespołu kryzysowego, planu działania, wybranych kanałów komunikowania i kluczowego przekazu, jeśli nie wpływa to na spójność prowadzonej komunikacji.

Lokalne władze co jakiś czas powinny zadawać sobie między innymi następujące pytania:

- Czy jesteśmy przygotowani komunikacyjnie na to, co niesie ze sobą kryzys energetyczny?
- Czego brakuje?
- Jaki jest zasięg naszej komunikacji?
- Co przynosi najlepsze rezultaty?
- Co o naszych działaniach piszą media?
- Jak nasze działania oceniają mieszkańcy?
- Czego mieszkańcy nie rozumieją lub nie akceptują?
- Czy są jakieś oczekiwania, do których się wcześniej nie odnieśliśmy?



W zależności od samorządu taka weryfikacja może być poparta na przykład badaniami opinii mieszkańców, analizą publikacji w mediach tradycyjnych, oceną komentarzy w mediach społecznościowych i zasięgiem treści kryzysowych w mediach własnych samorządu (strona internetowa, profile w mediach społecznościowych, biuletyny).

Analizy mogą mieć charakter ilościowy i jakościowy. W tym drugim wypadku do oceny prowadzonej komunikacji wystarczą nawet nieoficjalne rozmowy z lokalnymi liderami opinii. Mogą to być osoby, które z racji wykonywanego zawodu mają rozległe kontakty z mieszkańcami, na przykład dziennikarze, pracownicy biur obsługi klienta, sprzedawcy, taksówkarze.

12

Weryfikowanie celów komunikacji kryzysowej

Miarą skuteczności samorządu w zarządzaniu kryzysem energetycznym może być również bieżące weryfikowanie, czy komunikacja kryzysowa osiąga swoje cele:

- Czy samorząd utrzymuje inicjatywę?
- Czy samorząd wyprzedza wydarzenia?
- Czy mieszkańcy są świadomi sytuacji?
- Czy mieszkańcy angażują się w działania podejmowane przez samorząd?
- Czy mieszkańcy są otwarci na zmiany?

Odpowiedzi na tego rodzaju pytania pomogą w ewaluacji prowadzonych działań, jednocześnie zaś będą cenną wskazówką w planowaniu dalszej komunikacji.

13

Przygotowanie planu kryzysowego od strony organizacyjnej

Komunikacja kryzysowa – ze względu na swoją intensywność i burzliwy charakter – musi być prowadzona z udziałem większej liczby osób i w innym trybie niż bieżąca komunikacja.

Szybka ścieżka decyzyjna

Decyzje są podejmowane w ramach zespołu kryzysowego. Akceptacja działań i autoryzacja treści nie powinna zajmować więcej niż kilkanaście minut. W normalnym trybie zdarza się, że na przykład odpowiedzi na pytania dziennikarzy są autoryzowane przez kilka godzin lub kilka dni, co w komunikacji kryzysowej byłoby niedopuszczalne. Głód informacji utrzymywany przez tak długi czas na pewno zostałby wypełniony plotkami, pogłoskami i spekulacjami, które najprawdopodobniej nie byłyby korzystne dla wizerunku władz samorządowych. Spóźnione decyzje nie zmienią już negatywnego nastawienia. Poprawa nadszarpniętego wizerunku będzie trudniejsza do osiągnięcia niż wprowadzenie szybkiej ścieżki decyzyjnej.

Identyfikacja potencjalnych ognisk kryzysu

Ze względu na lokalną specyfikę samorządy powinny ustalić własne potencjalne ogniska kryzysu energetycznego. W niektórych gminach będzie to na przykład frustracja spowodowana sprzedażą węgla lub jego niedoborem, w innych – niedograniem mieszkań, dużą liczbą osób bez prądu i ciepła, gwałtownym wzrostem zanieczyszczenia powietrza lub wzrostem przestępczości po wyłączeniu oświetlenia ulicznego.

Procedury reakcji na najgorsze scenariusze

Po ustaleniu potencjalnych ognisk kryzysu zespół kryzysowy ustala, jak na nie zareaguje, jeśli pojawią się sytuacje kryzysowe. Nie chodzi tu wyłącznie o reakcję komunikacyjną. Konieczne jest merytoryczne zaplanowanie, jak i kto zareaguje, żeby zminimalizować skutki danego problemu i pomóc dotkniętym nim mieszkańcom.

Lista kontaktów do kluczowych osób

Zespół kryzysowy musi być przygotowany na to, że kryzys może wybuchnąć w piątek lub w sobotę wieczorem. Wszyscy członkowie zespołu muszą mieć ze sobą kontakt nawet po godzinach pracy lub w dni wolne od pracy. Dlatego konieczne jest zebranie wszelkich możliwych kontaktów: służbowych i prywatnych numerów telefonów, e-maili i innych ścieżek dostępu. Dotyczy to również kontaktów z zewnętrznymi ekspertami i kluczowymi dziennikarzami.

Podział ról i zadań

Kompetencje i obowiązki poszczególnych członków zespołu powinny być jasno określone. Wszyscy mają równy dostęp do informacji, ale nie wszyscy zajmują się tym samym. Nie wszyscy mają także prawo wypowiedzania się na tematy związane z kryzysem. Najczęściej do publicznych wypowiedzi są upoważnieni wyłącznie szef samorządu (prezydent, burmistrz, wójt) i rzecznik prasowy.

14

Przygotowanie planu kryzysowego od strony komunikacyjnej

Poważne i długofalowe konsekwencje źle poprowadzonej komunikacji kryzysowej nie dają za dużo miejsca na improwizowane wypowiedzi. Wszystkie treści i sposób ich rozpowszechniania powinny być wcześniej przemyślane i zaplanowane.

Określenie grup docelowych i kanałów komunikacji

Mieszkańcy danej gminy tworzą niejednorodną grupę, zróżnicowaną pod względem potrzeb energetycznych, zdolności do ich zaspokajania i przygotowania do odbioru treści związanych z energetyką. Różnice w interesach i oczekiwaniach mieszkańców trzeba uwzględnić podczas określania grup docelowych i kanałów komunikacji kryzysowej.

Ustalenie kluczowych komunikatów

W każdej zaplanowanej komunikacji jest coś, co chcemy, żeby na dłużej zostało w pamięci odbiorcy. Główne komunikaty powinny być filarami, na jakich opiera się wizerunek

samorządu. Żaden samorząd nie chciałby być kojarzony z obniżaniem poziomu życia ludzi, swoje przekazy formułuje więc w taki sposób, żeby pokazać się w roli przewodnika na wyjątkowo trudne czasy.

Stworzenie antykryzysowych treści

Dzień, w którym wybuchnie kryzys, nie będzie najlepszym momentem na szukanie odpowiedzi na najtrudniejsze pytania lub redagowanie oświadczeń. Większość tego rodzaju treści może i powinna być przygotowana zawczasu, „do szuflady”.

Zadbanie o spójność

Spójność jest najlepszym sposobem na zbudowanie oczekiwanej świadomości i ułatwienie odbiorcom zrozumienia zaistniałej sytuacji. Chodzi tu o spójność przekazów i spójność wizualną, czyli wykreowanie twarzy walki z kryzysem energetycznym w gminie. Pojawianie się tej samej osoby i podobnych treści zwiększy zapamiętywalność i ułatwi odbiór.

15 Grupy docelowe

– Media: lokalne, regionalne, ogólnopolskie

Oczywistą grupą docelową dla każdego samorządu są lokalne media. Jednak zasięg i wiarygodność komunikacji można zwiększyć przez wzbudzenie zainteresowania mediów regionalnych i ogólnopolskich.

– Urzędnicy i pracownicy samorządowi

Bardzo ważną grupą, która może mieć wpływ na skuteczność i zasięg prowadzonej komunikacji, są osoby zatrudniane przez samorządy. Wcześniejsze dotarcie do nich w ramach komunikacji wewnętrznej może pomóc na zewnątrz (na przykład w przekonywaniu mieszkańców do działań samorządu). Pracownicy samorządowi są naturalnymi ambasadorami. Podobny wpływ mogą mieć na przykład osoby kierujące okręgowymi przedsiębiorstwami energetyki ciepłej.

– Lokalni przedsiębiorcy

– Placówki oświatowe



- **Przychodnie i szpitale**
- **Obiekty sportowe i rekreacyjne**
- **Komunikacja publiczna**
- **Placówki pocztowe**
- **Banki**
- **Sądy rejonowe**
- **Sklepy**
- **Lokale gastronomiczne**
- **Punkty usługowe**
- **Kościół**
- **Biurowce**

W zależności od tego, z jakim kryzysem samorząd musi się zmierzyć, odpowiednio do problemu może dobierać grupy kluczowych odbiorców. Skutki drożyzny oraz przerw w dostawach energii elektrycznej, gazu lub energii cieplnej mogą zakłócać pracę wielu firm i obiektów użyteczności publicznej. Kierujący tymi obiektami i lokalni przedsiębiorcy powinni być świadomi stanowiska samorządu. Warto również, aby wiedzieli, jakie działania są podejmowane lokalnie, żeby zaradzić problemowi.

Oprócz tego lokalni liderzy opinii odpowiednio wcześniej powinni być poinformowani o tym, co może zrobić samorząd, a jakie działania pozostają w gestii administracji centralnej. Chodzi o uniknięcie eskalowania oczekiwań i przedstawienie punktu widzenia lokalnych władz. Media bardzo często nie traktują samorządu jako jedyne źródła informacji o sytuacji kryzysowej w gminie, zaplanowanie zatem komunikacji uprzedzającej kontakt dziennikarza z jakimś innym ważnym źródłem może korzystnie wpłynąć na przekazywane stamtąd informacje i opinie.



- **Policja i straż miejska**

- **Służby ratownicze**

W związku z możliwym wyłączeniem oświetlenia ulicznego lub ewentualnymi problemami z ogrzewaniem mieszkań i domów bardzo ważne jest przekazywanie decyzji i stanowisk samorządu do instytucji, które lokalnie sprawują pieczę nad bezpieczeństwem oraz zajmują się ratowaniem zdrowia i życia ludzi. Byłoby dobrze, gdyby decyzje wpływające na bezpieczeństwo mieszkańców były wcześniej z tymi służbami konsultowane.



16

Kanały komunikowania

Ogólna zasada jest taka, że komunikacja kryzysowa nie jest odpowiednim czasem na eksperymentowanie i szukanie nowych metod komunikowania. W praktyce samorządowi zależy na jak najszybszym i jak najszerszym dotarciu do odbiorców, dlatego należy zastosować te kanały, które sprawdziły się w przeszłości.

Ze względu na rangę i duże zainteresowanie problemem wskazany jest bezpośredni kontakt lokalnych władz z jak największą liczbą dziennikarzy, co powinno zapewnić duży zasięg w krótkim czasie:

- konferencje prasowe,
- briefingi,
- wywiady.

Wsparciem komunikacji bezpośredniej jest rozpowszechnianie komunikatów i stanowisk samorządu za pomocą narzędzi elektronicznych:

- e-mail (maile z biura prasowego, newsletter),
- Internet (strona internetowa, media społecznościowe, Biuletyn Informacji Publicznej),
- Intranet.

W niektórych sytuacjach (na przykład szczegółowe instrukcje dla mieszkańców lub niewystarczający zasięg uzyskany metodami bezpłatnymi) uzupełnieniem wymienionych wcześniej kanałów komunikowania mogą być narzędzia komunikacji marketingowej:

- ulotki,
- ogłoszenia prasowe,
- billboardy.

Najbardziej wymagającym dla nadawcy i czasochłonnym narzędziem komunikowania są:

- spotkania,

na przykład z lokalnymi przedsiębiorcami lub wspólnotami mieszkaniowymi. Jego największą zaletą jest szybka informacja zwrotna.

Język komunikowania

Zależy nam na dotarciu do jak największej grupy mieszkańców. Dlatego niezwykle ważna jest prostota przekazu, bez wchodzenia w zawiłości techniczne lub technologiczne, brak abstrakcyjnych pojęć (na przykład „miks energetyczny”) i żargonu. Jest bardzo prawdopodobne, że większość odbiorców ma problemy ze zrozumieniem faktur wystawianych co miesiąc przez dostawców energii, z góry więc należy zrezygnować z treści na poziomie wykształcenia politechnicznego.

Niezależnie od przekazywanych treści, język komunikowania powinien być:



zwięzły

zrozumiały

barwny



Odbiorcy są zmęczeni traumatycznymi przeżyciami związanymi z pandemią, wojną i inflacją, dlatego jeszcze większej wagi nabiera unikanie straszenia mieszkańców. Wprowadzane dziś uciążliwe ograniczenia mają charakter czasowy i na pewno pozwalają zachować coś ważnego dla mieszkańców. Dzięki temu język komunikowania nawet na tak trudny temat może być:



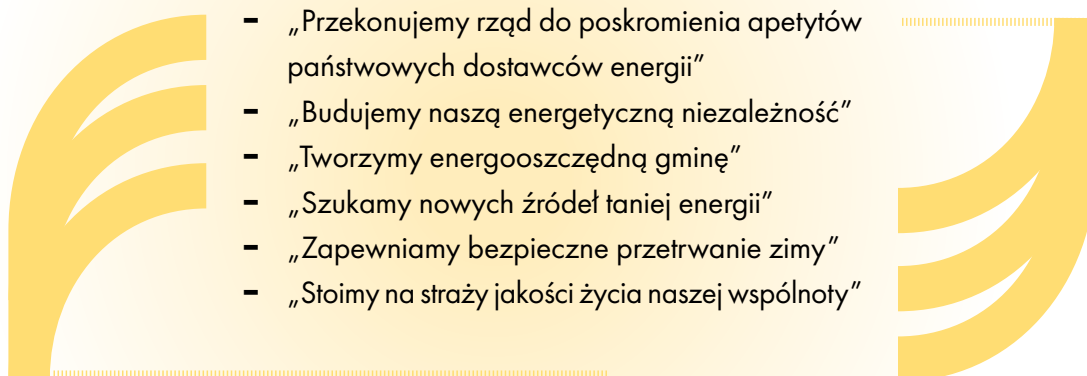
pozytywny

Wśród odbiorców komunikacji związanej z kryzysem energetycznym mogą być na przykład lokalni przedsiębiorcy i emeryci, którzy dominują wśród mieszkańców jakiejś ulicy lub jakiegoś osiedla. Aby do nich dotrzeć, warto przemówić ich językiem i popatrzeć na świat ich oczami. Dlatego język komunikowania powinien być również:



dostosowany do odbiorcy

Zgodnie z regułami retoryki dziennikarskiej treść zawsze powinna być jasna i zrozumiała dla odbiorców. Perswazyjność przekazu wzrośnie, jeśli użyte słownictwo będzie konkretne, obrazowe, a składnia będzie się opierać na krótkich, „żołnierskich” zdaniach, pokazujących samorząd w działaniu, na przykład:

- 
- „Przekonujemy rząd do poskromienia apetytów państwowych dostawców energii”
 - „Budujemy naszą energetyczną niezależność”
 - „Tworzymy energooszczędną gminę”
 - „Szukamy nowych źródeł taniej energii”
 - „Zapewniamy bezpieczne przetrwanie zimy”
 - „Stoimy na straży jakości życia naszej wspólnoty”

Czasowniki powinny sugerować efektywną pracę i dokonania samorządu, rzeczowniki zaś powinny budzić pozytywne skojarzenia.

Całe komunikowanie kryzysu energetycznego powinno opierać się na maksymalnie trzech kluczowych przesłaniach. W zasadach komunikacji perswazyjnej dopuszcza się pięć takich przesłań, ale im mniej ich sformułujemy, tym większe jest prawdopodobieństwo, że zostaną zauważone i zapamiętane przez odbiorców.

Celem jest wzmocnienie pozytywnego wizerunku samorządu. Ten cel pomagają osiągnąć starannie wybrane główne przekazy. Każdy z nich mówi o nieco innym aspekcie walki samorządu ze skutkami kryzysu energetycznego.

Oto przykładowe główne komunikaty:

- Troszczymy się o zaspokojenie potrzeb energetycznych naszej wspólnoty.
- Chronimy mieszkańców przed skutkami drastycznych podwyżek cen energii.
- Chcemy, żeby nasza wspólnota wyszła z tego kryzysu jeszcze lepiej przygotowana do zmian na rynku energii.

W założeniu są one wyrazem odpowiedzialności samorządu, troski o bezpieczeństwo mieszkańców i o przygotowanie gminy do dalszych wyzwań na rynku energii.

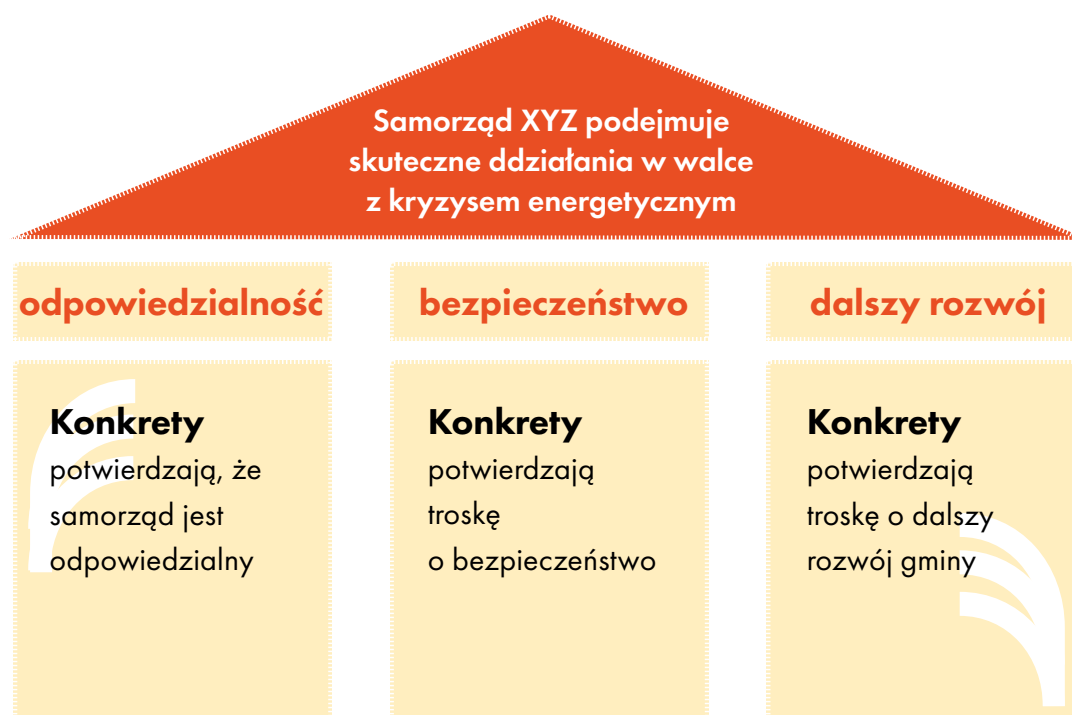
Każdy z nich wymaga poparcia faktami – dotychczasowym dorobkiem samorządu i obecnie podejmowanymi działaniami.

Message House jest narzędziem obrazowego i zwięzłego przedstawiania wszystkim przekazów i faktów wykorzystywanych w komunikowaniu kryzysu energetycznego.

W dachu domu można umieścić główny przekaz samorządu, na przykład: „Samorząd XYZ podejmuje skuteczne działania w walce z kryzysem energetycznym”.

Przykładowymi filarami, na których opiera się dach domu, będą wcześniej zaproponowane kluczowe przesłania, mówiące o odpowiedzialności samorządu, trosce o bezpieczeństwo mieszkańców i przygotowaniu gminy do dalszych wyzwań na rynku energii.

Po wpisaniu do Message House wszystkich faktów, które będą potwierdzać, że samorząd rzeczywiście jest taki, jak chce być widziany (oczekiwana percepcja), łatwiej będzie szybko przygotować się do wywiadów lub wystąpień publicznych. Message House pomoże w utrzymaniu spójności i powtarzalności prowadzonej komunikacji. Wszystkie przekazy zmieszczą się na stronie A4. W dowolnym momencie będzie można usuwać nieaktualne fakty, dopisywać nowe lub wzmocnić dach dodatkowym filarem.



21

Antykryzysowa rzetelność

W komunikacji kryzysowej nie ma miejsca na kłamstwa lub podawanie niesprawdzonych danych. Utrata wiarygodności w tak ważnym momencie miałaby dużo poważniejsze konsekwencje niż w warunkach komunikacji bieżącej. Dlatego ważne jest, żeby unikać trybu przypuszczającego i spekulacji.

- Należy zawsze weryfikować informacje.
- Nie wolno rozsiewać dezinformacji.

Jeśli w publikacjach dotyczących kryzysu energetycznego pojawią się nieprawdziwe fakty, to bezwzględnie trzeba je prostować. Kłamstwo pozostawione bez reakcji dalej będzie rezonować w przestrzeni publicznej.

- Trzeba prostować nieprawdziwe fakty.

Jeśli w mediach tradycyjnych lub społecznościowych pojawi się konstruktywna krytyka działań podejmowanych przez samorząd, należy na nią odpowiedzieć, przywołując kluczowe argumenty. Błędem jest usuwanie niekorzystnych komentarzy lub blokowanie możliwości komentowania.

- Powinno się odpowiadać na krytykę.

Zdecydowanie i stanowczo należy reagować na komentarze, w których pojawiają się wulgaryzmy lub mowa nienawiści.

- Należy usuwać komentarze wulgarne, agresywne, hejtujące.

22

Każdy kryzys jest szansą

Kryzys energetyczny rozwija się niekontrolowalnie. Trudno przewidzieć, kiedy i czym się skończy. Jedyne, co można zrobić, to minimalizować jego skutki dla mieszkańców. Bez wątpienia chcą oni zachować wcześniejsze w miarę wygodne życie. Nie interesują ich dalsze wyrzeczenia lub kosztowne inwestycje, które nie tak dawno miały być zbawienne, a dziś przerażają „naiwnych” inwestorów (na przykład kotły gazowe i pompy ciepła).

Wszyscy znajdujemy się w punkcie zwrotnym na lepsze (niezależność energetyczna, tańsza energia) lub na gorsze (drożyzna i dalsze niedobory). Nie powstrzymamy zmian. Bez względu na skutki tego kryzysu to samorządy mogą okazać się godne zaufania i skuteczne w niesieniu pomocy wszystkim członkom wspólnoty. Kluczem jest owocna praca zespołów kryzysowych i przemyślane komunikowanie.

* doświadczony doradca w zakresie *public relations* i były dziennikarz prasowy. Pracował dla największych międzynarodowych agencji *public relations*. Członek Akademii Ekspertów PR. Zdobywca nagród PROton 2010 w kategorii „Osoba/Zespół w Agencji PR” i Nagrody Publiczności

