



Związek Gmin i Powiatów
Subregionu Centralnego
Województwa Śląskiego



Sieciowanie
Związków ZIT
w Polsce



STRATEGIA KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ

INWESTYCJI REALIZUJĄCYCH
CELE KLIMATYCZNE I CELE
ŚRODOWISKOWE



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Niniejsza publikacja została opracowana w ramach sieci współpracy *PARK – Partnerstwo Regionów dla Klimatu*, przy wsparciu ekspertów z Fundacji Pole Dialogu – Mateusza Wojcieszaka oraz Anny Pruszyńskiej.

Sieć została utworzona przez partnerstwo Związku Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego (Lider sieci) oraz Związku Gmin i Powiatów Subregionu Zachodniego Województwa Śląskiego (Partner sieci) w ramach projektu realizowanego przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej pn. *Sieciowanie Związków ZIT w Polsce*.



Sieciowanie Związków ZIT w Polsce

Projekt jest współfinansowany ze środków Programu Pomoc Techniczna dla Funduszy Europejskich 2021-2027.

Rysunek 1. Logo projektu Sieciowanie Związków ZIT w Polsce

W skład zespołu projektowego Lidera sieci wchodzi:

- Anna Kalinowska,
- Rafał Adamus,
- Cezary Olchawa,
- Agnieszka Szwaja,
- Agnieszka Bujok.

Spis treści

Wstęp.....	3
1. Czego dowiedzieliśmy się z diagnozy?	8
Na czym polegała diagnoza?	8
Wizyty studyjne – czego się dowiedzieliśmy?	9
Pytania ankietowe i sposób oceniania – co właściwie badaliśmy?	10
Doświadczenia pracowników JST w prowadzeniu komunikacji społecznej.....	12
Deficyty strony instytucjonalnej	13
Główne problemy komunikacji.....	15
Obawy mieszkańców w odniesieniu do planowanych inwestycji	17
Podsumowanie	18
2. Jak sobie radzić z deficytami i problemami?.....	20
Brak spójnej strategii komunikacji.....	20
Słabe wykorzystanie nowoczesnych narzędzi i form przekazu.....	24
Ograniczone kompetencje i zasoby kadrowe	27
Niskie wykorzystanie nowoczesnych narzędzi partycypacji	30
Zbyt późne rozpoczęcie komunikacji	33
Brak zaufania społecznego	35
Dezinformacja, <i>fake newsy</i> i emocjonalny charakter przekazu.....	38
Niska świadomość klimatyczna mieszkańców.....	41
Niska świadomość prawna interesariuszy	43
Brak zainteresowania inwestycją oraz słabe poczucie wspólnoty	46
Niedopasowanie języka	48
Najważniejsze lekcje	52
Wykaz linków do stron zewnętrznych	54

Wstęp

Cele środowiskowe i klimatyczne w realizowanych zadaniach są istotną kwestią rozwojową Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych od momentu ich powstania. Zdecydowana większość realizowanych zadań dotyka tej tematyki w różnych aspektach – od małych przedsięwzięć, związanych z tworzeniem parków kieszonkowych i ogrodów deszczowych, po duże inwestycje, związane z farmami fotowoltaicznymi, wiatrowymi czy instalacjami termicznego przetwarzania odpadów komunalnych. Zielona transformacja, w tym adaptacja do zmian klimatu oraz rozwój zmierzający do zasobooszczędności i gospodarki obiegu zamkniętego, jest jednym z celów strategicznych większości strategii ZIT i strategii rozwoju ponadlokalnego, pełniących funkcję strategii ZIT miejskich obszarów funkcjonalnych. Jako kierunek działań obierane jest także wzmacnianie partycypacji społecznej. Zaangażowanie mieszkańców w kształtowanie polityki i lokalnych decyzji jest coraz częściej wykorzystywane przez władze miejskie. Jednocześnie skala i sposób zaangażowania bywają różne, a sam udział mieszkańców przybiera częściej formę konsultacji, co jest dość ograniczoną formą partycypacji.

Jedną z najczęściej stosowanych form angażowania mieszkańców w Polsce jest budżet obywatelski. To szczególna forma konsultacji społecznych, uregulowana w ustawie o samorządzie gminnym. W miastach na prawach powiatu jest on obowiązkowy i musi wynosić co najmniej 0,5% wydatków gminy z poprzedniego roku budżetowego, a dla pozostałych gmin jego tworzenie jest dobrowolne. W 2020 r. w Polsce budżet obywatelski planowały łącznie 304 gminy, w 2021 r. – 277 gmin, a w 2022 r. – 320 gmin, co stanowi odpowiednio 12%, 11% i blisko 13% wszystkich gmin¹. Niezależnie od wielkości miasta, udział wyborców w budżetach obywatelskich nie przekracza 14%, a średnio wynosi 11%². Oznacza to, że choć formalnie udział obywateli w podejmowaniu lokalnych decyzji staje się coraz częstszy, to w praktyce ogranicza się do wyboru projektów, a nie do realnej współodpowiedzialności lub strategicznego współdecydowania.

¹ A. Perska, M. Stefańska, Participatory Budget as a Form of Social Participation: The Example of Communes in Poland in 2020–2022, s. 15.

² Tamże, s. 13.

Partycypacja obywatelska a komunikacja społeczna



Partycypacja obywatelska to zorganizowany proces włączania mieszkank i mieszkańców w sprawy publiczne tak, aby mogli wyrażać opinie, współtworzyć rozwiązania i w zależności od formy realnie wpływać na decyzje władz.



Komunikacja społeczna to proces wytwarzania i przekazywania informacji między ludźmi i instytucjami, który może budować wiedzę i postawy, ale sam w sobie nie oznacza jeszcze udziału we współdecydowaniu.



Często pojęcia te bywają używane zamiennie chodzi w nich o projektowanie dobrego kontaktu z mieszkańcami. Można też traktować komunikację społeczną jako pojęcie szersze, które obejmuje również działania takie jak „czyste” informowanie, edukacja, kampanie społeczne, budowanie świadomości.

Żeby mówić o systemowej partycypacji, potrzebne jest korzystanie z szerszych form angażowania mieszkańców i współdecydowania przez nich, regularne konsultacje, transparentność i kultura współpracy. Jednym z elementów takiego systemowego podejścia do partycypacji, który może stać się stałym elementem sposobu zarządzania gminą, jest *Strategia komunikacji społecznej inwestycji realizujących cele środowiskowe i klimatyczne*. Inwestycje klimatyczne i środowiskowe są szczególnie złożone: wymagają dużych nakładów finansowych, długiego czasu realizacji, często powodują zmiany w codziennym życiu mieszkańców, mogą generować konflikty (np. wokół przestrzeni i jej estetyki, transportu czy terenów zielonych) i protesty wśród lokalnych społeczności. Źródłem społecznych protestów może być brak wiedzy w zakresie wdrażanej technologii danej inwestycji prośrodowiskowej, jej wpływu na środowisko i błędne wyobrażenia, dotyczące jej uciążliwości dla najbliższego sąsiedztwa. Utrudnieniami w dojściu do porozumienia pomiędzy lokalną społecznością a przedstawicielami inwestora czy gminy jest brak:

- społecznych umiejętności pracowników JST³, pomagających w uspokojeniu agresywnych nastrojów społecznych;
- rzeczowego przedstawienia bilansu korzyści i szkód, wynikających dla danej społeczności z realizowanego zadania;
- wiedzy, pozwalającej na to, by w prosty sposób zidentyfikować, już na wstępnym etapie planowania inwestycji, korzyści projektowanej inwestycji;

³ Zdiagnozowane deficyty w prowadzeniu komunikacji społecznej przedstawiono w rozdziale 1.

- jasnej strategii komunikacji społecznej, która mogłaby być swoistym narzędziem w zakresie prowadzenia dialogu z lokalnymi społecznościami i innymi grupami interesariuszy procesów inwestycyjnych.

Wszystkie wymienione elementy wpływają na negatywną ocenę planowanych działań oraz blokują wejście w etap realizacji wielu prośrodowiskowym inwestycjom, które są zaplanowane, posiadają gotową dokumentację i pozwolenia.

- rzetelnych, sprawdzonych informacji. Mieszkańcy dysponują wspólną, choć różnie interpretowaną, bazą wiadomości. Coraz częściej pojawiająca się dezinformacja oraz *fake newsy* rozbijają fundament – mieszkańcy zaczynają opierać swoje opinie na sprzecznych, często zmanipulowanych, przekazach. Skutkami tego są niewypracowane porozumienia i kompromisy na linii mieszkańcy–samorząd lub trudności w zrozumieniu rzeczywistych problemów.

W odpowiedzi na potrzebę wzmocnienia komunikacji i partycypacji społecznej dla inwestycji prośrodowiskowych i proklimatycznych, realizowanych w miejskich obszarach funkcjonalnych (MOF), powstała sieć współpracy *PARK – Partnerstwo Regionów dla Klimatu*. Jest to jedna z pięciu sieci utworzonych w ramach projektu Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej pn. Sieciowanie Związków ZIT w Polsce. Jej rdzeniem są centralny i zachodni subregion województwa śląskiego. Powiązania sieciowe pomiędzy obydwoma subregionami są wielopłaszczyznowe i obejmują m.in. kwestie związane z transformacją społeczno-gospodarczą, zmianami klimatu i ich skutkami oraz zintegrowanymi inicjatywami w zakresie poprawy jakości powietrza i zrównoważonego rozwoju. Działania podejmowane przez sieć mają na celu rozwijanie mechanizmów współpracy i partnerstwa między Związkami ZIT a instytucjami, wzmacnianie systemu zarządzania strategicznego, wyrównywanie poziomu wiedzy pomiędzy Związkami ZIT i ich partnerami samorządowymi, a także promowanie wspólnych inicjatyw poprzez:

- przygotowanie strategii komunikacji społecznej dla inwestycji realizujących cele klimatyczne i środowiskowe przy wsparciu eksperckim;
- pilotażowe wdrożenie opracowanej strategii;
- wsparcie edukacyjne/szkoleniowe i eksperckie, służące do prowadzenia działań rozwojowych, planowania strategicznego i prowadzenia procesów inwestycyjnych, w szczególności dotyczących realizacji celów klimatycznych i środowiskowych;
- wymianę doświadczeń i dobrych praktyk;
- utworzenie platformy wiedzy i wymiany informacji;
- tworzenie i wzmacnianie powiązań sieciowych zarówno pomiędzy MOF jak i instytucjami.

Dzięki realizacji projektu powstało narzędzie, dzięki któremu instytucje planujące przedsięwzięcia proklimatyczne i prośrodowiskowe, w tym Związki ZIT i jednostki samorządu terytorialnego, będą mogły skutecznie planować i realizować procesy partycypacji społecznej. Tym narzędziem jest niniejsza *Strategia*. Przebieg prac nad nią ilustruje Rysunek 2.



Rysunek 2. Etapy prac nad Strategią

Strategia opiera się na diagnozie, obejmującej analizę kontekstu społecznego i instytucjonalnego oraz doświadczenia ze zrealizowanych wizyt badawczych. Zawiera podsumowanie kluczowych wniosków, identyfikuje główne deficyty i problemy komunikacyjne, towarzyszące inwestycjom klimatycznym i środowiskowym, a także przedstawia rekomendowane rozwiązania i dobre praktyki, które mogą pomóc w skutecznym reagowaniu na zidentyfikowane wyzwania.

Struktura *Strategii* prowadzi przez kolejne wyzwania pokazując, skąd się biorą i jak można na nie skutecznie odpowiadać. Każdy podrozdział poświęcony jest jednemu problemowi lub deficytowi komunikacyjnemu i składa się z: opisu problemu lub deficytu, ramki zawierającej kluczowe informacje i aspekty, o których warto pamiętać w komunikacji społecznej, ramki prezentującej przykładowe narzędzia i działania partycypacyjne, a także studium przypadku – przykładu rzeczywistej inwestycji ilustrującej omawiane zagadnienie. Taka konstrukcja umożliwi zarówno pogłębioną analizę wyzwań, jak i bezpośrednie zastosowanie rekomendacji w praktyce.

Dokument stanowi odpowiedź na rosnącą potrzebę wzmocnienia dialogu społecznego w obszarze inwestycji środowiskowych i klimatycznych oraz na konieczność budowania trwałych, opartych na zaufaniu relacji pomiędzy instytucjami publicznymi a mieszkańcami. Jest to narzędzie, które ma pomóc samorządom, Związkom ZIT oraz innym podmiotom realizującym przedsięwzięcia prośrodowiskowe w tworzeniu transparentnych procesów partycypacji, a także skutecznej komunikacji społecznej. *Strategia* nie tylko porządkuje dotychczasowe praktyki, ale przede wszystkim wskazuje kierunki rozwoju systemowej partycypacji – opartej na wczesnym włączaniu mieszkańców, jasnych zasadach współpracy, rzetelnej informacji i dążeniu do wspólnego rozwiązywania problemów.

Jej wdrożenie ma umożliwić świadome planowanie procesów inwestycyjnych, w które wbudowana jest partycypacja społeczna, oraz minimalizowanie ryzyk, wynikających z braku wiedzy, nieporozumień, dezinformacji czy konfliktów interesów. *Strategia* ma także służyć wzmocnieniu kompetencji instytucji publicznych i podnoszeniu jakości komunikacji na poziomie lokalnym. Ostatecznym celem jest zwiększenie akceptacji społecznej dla działań prośrodowiskowych i proklimatycznych, a w konsekwencji — podniesienie skuteczności ich realizacji w miejskich obszarach funkcjonalnych. Niniejszy dokument stanowi podstawę do budowania trwałego modelu dialogu, który wesprze rozwój zielonej transformacji i adaptacji do zmian klimatu oraz sprawi, że realizowane inwestycje będą odpowiadały zarówno na cele strategiczne, jak i realne potrzeby mieszkańców.

Jednocześnie zachęcamy wszystkich do aktywnego wykorzystywania *Strategii* w codziennej pracy — zarówno w planowaniu, jak i prowadzeniu dialogu z lokalnymi społecznościami. Dokument został przygotowany w sposób przystępny i praktyczny, jako użyteczne narzędzie dla każdego, kto uczestniczy w procesach inwestycyjnych lub odpowiada za komunikację społeczną. Mamy nadzieję, że dzięki jego stosowaniu partycypacja stanie się intencjonalna, włączająca i skuteczna, a inwestycje prośrodowiskowe i proklimatyczne — lepiej rozumiane i szerzej akceptowane.

1. Czego dowiedzieliśmy się z diagnozy?

Na czym polegała diagnoza?

W celu zrozumienia, w jaki sposób jednostki samorządu terytorialnego, inwestorzy oraz inne podmioty zaangażowane w realizację inwestycji prośrodowiskowych prowadzą działania komunikacyjne i partycypacyjne, zespół projektowy opracował diagnozę skuteczności i efektywności zarządzania tymi działaniami. W diagnozie znalazły się również informacje na temat potrzeb mieszkańców. Badanie objęło analizę stosowanych praktyk komunikacyjnych, zebranie doświadczeń, obaw oraz oczekiwań różnych grup interesariuszy. Dzięki połączeniu wyników ankiety, bezpośrednich spotkań z mieszkańcami w ramach kawiarenek partycypacyjnych, oraz wizyt studyjnych w miejscach zrealizowanych inwestycji, możliwe było uchwycenie czynników, które pozytywnie wpływają na prowadzenie procesu komunikacji społecznej.

Podstawą diagnozy była ogólnopolska ankieta skierowana do jednostek samorządu terytorialnego, rozestana za pośrednictwem Związków ZIT. Wzięło w niej udział 165 przedstawicieli gmin i powiatów o zróżnicowanej wielkości. Kwestionariusz obejmował pytania dotyczące doświadczeń pracowników JST w prowadzeniu komunikacji, stosowanych kanałów informowania, ocen skuteczności działań, identyfikowanych barier oraz najczęstszych obaw zgłaszanych przez mieszkańców. Pozwoliło to zidentyfikować zarówno aktualny poziom dojrzałości komunikacyjnej, jak i pola wymagające rozwoju.

Drugim filarem diagnozy były wizyty studyjne w miejscach, gdzie zrealizowane zostały inwestycje środowiskowe i klimatyczne lub toczą się debaty dotyczące ich planowania. Członkowie zespołu analizowali funkcjonujące zakłady i instalacje (m.in. ITPO - instalacje termicznego przetwarzania odpadów, farmy OZE, obiekt rekreacyjno-leczniczy zasilany energią odnawialną), a także sytuacje konfliktowe i konsultacje związane z planowaniem czy budową nowych inwestycji. Dzięki temu możliwe było bezpośrednie przyjrzenie się stosowanym praktykom komunikacyjnym i partycypacyjnym, relacjom między instytucjami a mieszkańcami oraz bezpośrednio prowadzonym dyskusjom.

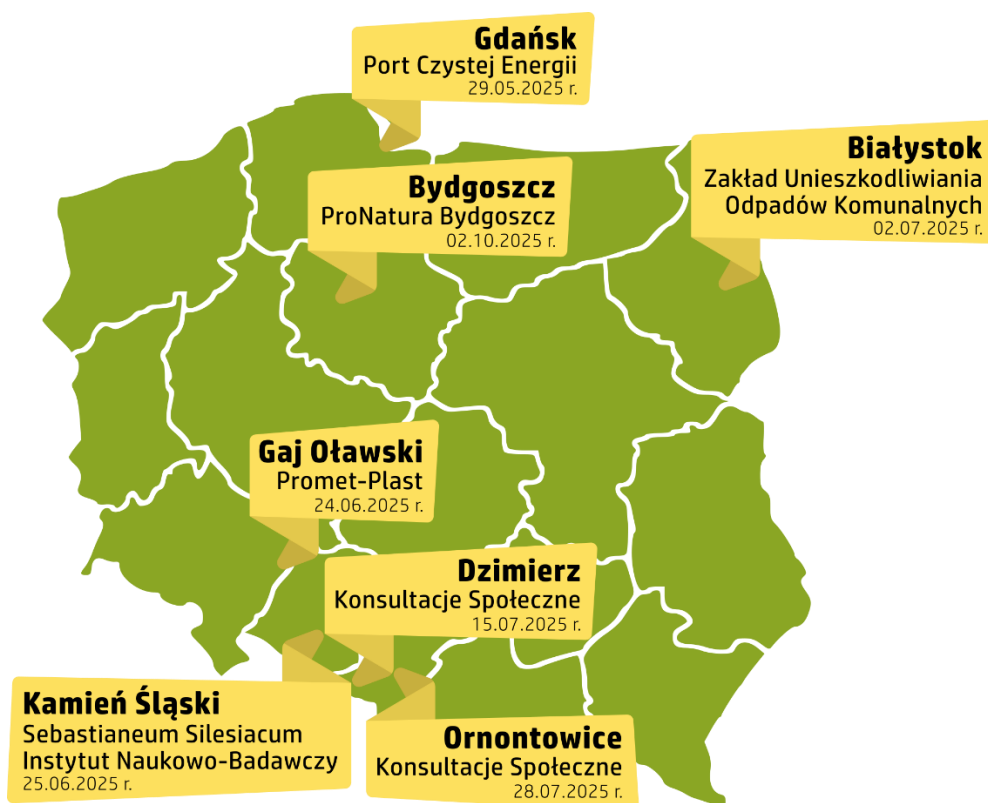
Diagnoza obejmowała również analizę materiałów medialnych, dotyczących planowanych lub realizowanych inwestycji, a także rozmowy z dziennikarzami relacjonującymi dane procesy. Pozwoliło to zrozumieć rolę mediów w kształtowaniu opinii publicznej oraz specyfikę przekazów dominujących w przestrzeni informacyjnej. Ważnym elementem badania był również pogłębiony wywiad z osobą wyrażającą sprzeciw wobec jednej z inwestycji, który dostarczył cennego wglądu w źródła nieufności, przyczyny eskalacji konfliktów oraz motywacje przeciwników inwestycji.

Wszystkie opisane powyżej działania pozwoliły na szerokie ujęcie problemu komunikacji w inwestycjach związanych z ochroną środowiska i klimatu. Diagnoza dostarczyła podstaw do

identyfikacji instytucjonalnych deficytów, kluczowych barier komunikacyjnych oraz obaw mieszkańców.

Wizyty studyjne – czego się dowiedzieliśmy?

Wizyty studyjne były jednym z kluczowych elementów diagnozy. Umożliwiły porównanie, jak w praktyce funkcjonują różne modele komunikacji społecznej przy inwestycjach środowiskowych i klimatycznych – zarówno tam, gdzie proces przebiega sprawnie, jak i tam, gdzie wywołuje poruszenie lub sprzeciw mieszkańców. Zespół projektowy odwiedził instalacje już działające oraz miejsca, w których trwały konsultacje dotyczące lokalizacji inwestycji.



Rysunek 3. Mapa miejsc odwiedzonych w ramach wizyt studyjnych

W przypadku istniejących instalacji (m.in. instalacji termicznego przekształcania czy przedsięwzięć opartych na OZE) można było zaobserwować, jak wygląda komunikacja „po fakcie”: jakie kanały komunikacji są wykorzystywane, jakie działania informacyjne budują zaufanie, gdzie i w którym momencie pojawiają się problemy. W kilku miejscach widoczna była konsekwentnie prowadzona polityka otwartości: regularne spotkania z mieszkańcami, materiały informacyjno-edukacyjne, możliwość wejścia na teren inwestycji. Na uwagę zasługuje stosowanie specjalnych aplikacji, umożliwiających bieżące śledzenie emisji zanieczyszczeń w jednej z ITPO (instalacji termicznego przekształcania odpadów). To

pokazuje, że transparentność i stabilny dialog działają lepiej niż najbardziej kosztowne kampanie prowadzone jednorazowo.

Równocześnie analizowano sytuacje, w których inwestycja była dopiero na etapie planowania, a już budziła duże emocje społeczne. Uczestnictwo w konsultacjach w gminach, gdzie dyskutowano m.in. o farmie fotowoltaicznej czy budowach związanych z ochroną przeciwpowodziową, pozwoliło zobaczyć z bliska momenty, w których pojawia się opór. Był skutkiem braku wcześniejszych informacji, niejasnych odpowiedzi na pytania techniczne, poczucia nierówności w relacji mieszkańcy – inwestor, a także braku umiejętności radzenia sobie z presją i krytyką po stronie instytucji. To właśnie w tych miejscach najłatwiej zaobserwować, jak szybko rozchodzą się nieoficjalne informacje i jak bardzo wpływają na nastrój spotkań.

Ważnym elementem wizyt studyjnych była również rozmowa z przedstawicielami zakładów, samorządów i lokalnych mediów, która pozwoliła zrozumieć, skąd się biorą nieporozumienia: wynikają z różnic w poziomie wiedzy technicznej, ograniczeń kadrowych po stronie urzędów oraz braku jasnego podziału ról między inwestorem a JST.

Obserwacje z wizyt pokazują przede wszystkim, że komunikacja działa najlepiej tam, gdzie zaczyna się przed procedurami oraz gdy wyznaczona osoba realnie odpowiada za jej jakość. Z kolei tam, gdzie informowanie pojawia się dopiero „po wybuchu” niepokoju, budowanie zaufania jest dużo trudniejsze, niezależnie od tego, jak merytoryczne są argumenty inwestora.

Pytania ankietowe i sposób oceniania – co właściwie badaliśmy?

Ankieta skierowana do jednostek samorządu terytorialnego miała dać możliwie szeroki obraz tego, jak w praktyce wygląda komunikacja wokół inwestycji środowiskowych i klimatycznych. Składała się z pytań zamkniętych, półotwartych i otwartych, a jej konstrukcja pozwalała zarówno na ocenę twardych elementów (kanały komunikacji, posiadane dokumenty, realizowane inwestycje), jak i uzyskanie miękkiej wiedzy o nastrojach, barierach i doświadczeniach pracowników JST.

Respondenci byli proszeni m.in. o:

- wskazanie, czy w ich gminie realizowano inwestycje środowiskowe i klimatyczne w ostatnich 5 latach;
- ocenę dotychczasowej komunikacji z mieszkańcami (skala 1-5);
- określenie, jakie kanały komunikacji są faktycznie wykorzystywane;
- wskazanie, które grupy mieszkańców najłatwiej angażować;
- identyfikację barier, utrudniających dialog;
- ocenę trudności tych barier (skala 1-5);
- ocenę przydatności różnych metod komunikacji w kolejnych latach (skala 1-9);
- opis obaw mieszkańców, dotyczących planowanych inwestycji;

- wskazanie narzędzi, które JST chciałyby wypróbować w przyszłości.

Skale odpowiedzi pozwalały uchwycić zarówno intensywność problemów, jak i ich rozkład. Przykładowo: ocena skuteczności komunikacji w skali pięciopunktowej dawała prosty obraz, jak urzędy postrzegają własną praktykę. Większość odpowiedzi mieściła się po środku (3-4), co potwierdza umiarkowaną ocenę swoich działań. Z kolei skala 1-9 przy ocenie przyszłej przydatności narzędzi pozwalała respondentom rozróżnić nie tylko „ważne” od „nieważnych”, ale również hierarchizować narzędzia wewnątrz poszczególnych kategorii (np. media społecznościowe bardzo wysoko, newslettery wyraźnie niżej).

Istotną częścią ankiety były pytania otwarte, w których pracownicy mogli opisać własne obserwacje, m.in. najczęściej powtarzające się obawy mieszkańców, przykłady problemów czy narzędzia, które chcieliby wprowadzić.



„Jako gmina wiejska nie posiadamy planu adaptacji do zmian klimatu. Podstawową formą komunikacji z mieszkańcami są ogłoszenia na tablicach informacyjnych, BIP oraz informacje przekazywane podczas sesji rady gminy.”



„Starsze pokolenia – najlepsze efekty daje bezpośredni kontakt, rozmowa, zebrania. Media społecznościowe czy Internet nie docierają do wszystkich mieszkańców.”

„W dużym mieście komunikacja opiera się głównie na kanałach cyfrowych – stronie internetowej, mediach społecznościowych i konsultacjach online, jednak nawet przy tych narzędziach trudno dotrzeć do wszystkich grup

Odpowiedzi pokazały, jak bardzo różnią się realia poszczególnych gmin – od dużych miast z rozwiniętą komunikacją cyfrową, po małe miejscowości, w których podstawowym kanałem nadal jest tablica ogłoszeń, BIP lub sesja rady gminy.

Ankieta dostarczyła bogatego materiału diagnostycznego. Połączyła twarde dane (np. liczba inwestycji czy stosowanych kanałów) z doświadczeniami i intuicją osób, które na co dzień odpowiadają za kontakt z mieszkańcami. Dzięki temu pozwoliła zobaczyć typowe wzorce, powtarzające się trudności, a także potrzebę uzupełnienia kompetencji, co stało się fundamentem dla dalszych części *Strategii*.

Doświadczenia pracowników JST w prowadzeniu komunikacji społecznej

Z odpowiedzi ankietowych oraz rozmów z pracownikami JST wyłania się obraz komunikacji, która w większości gmin funkcjonuje „jako tako”, czyli jest prowadzona, ale często bez spójnego planu, w oparciu o utrwalone nawyki i przy ograniczonych zasobach. Wielu urzędników deklaruje, że stara się informować mieszkańców na ile może, jednak jednocześnie przyznaje, że narzędzia, którymi dysponuje, nie zawsze wystarczą, aby dotrzeć do różnych grup odbiorców i budować ich realne zaangażowanie.

Samorządy korzystają przede wszystkim z dwóch głównych kanałów: strony internetowej i mediów społecznościowych, najczęściej Facebook-a. To rozwiązania najbardziej dostępne i najszybsze w obsłudze, choć nie zawsze trafiają do wszystkich grup (szczególnie seniorów i osób wykluczonych cyfrowo). Wiele JST wskazywało, że komunikacja online ma tę przewagę, że działa „przez całą dobę” – mieszkańcy mogą samodzielnie sprawdzać informacje w dowolnym momencie, co zmniejsza liczbę bezpośrednich zapytań w urzędzie. Jednocześnie zauważalna jest presja, aby być w mediach społecznościowych *non stop*, a to jest wyzwanie kadrowe dla małych urzędów.

Tradycyjne formy komunikacji i partycypacji – takie jak zebrania wiejskie, ogłoszenia w BIP, lokalne media, plakaty – nadal odgrywają istotną rolę. Część pracowników JST podkreśla, że to właśnie podczas małych, kameralnych spotkań często udaje się rozładować napięcia, wyjaśnić plotki i odpowiedzieć na szczegółowe pytania. Problem polega na tym, że te spotkania przyciągają zwykle tych samych, najbardziej aktywnych mieszkańców, a frekwencja pozostałych grup jest niska.

W odpowiedziach respondentów powtarza się poczucie, że największą przeszkodą w komunikacji jest nie brak narzędzi, lecz nastawienie odbiorców. Urzędnicy zwracali uwagę na niską świadomość klimatyczną mieszkańców, rozpowszechnioną dezinformację oraz ogólną apatię społeczną. Część pracowników opisywała, że nawet przy jasnym, merytorycznym przekazie, odbiór bywa ograniczony – zwłaszcza, gdy informacja dotyczy inwestycji ocenianych przez mieszkańców jako „kontrowersyjne” lub „uciążliwe”.

Wielu respondentów przyznaje, że ich gminy nie mają wystarczających zasobów, aby prowadzić komunikację w sposób sprawny i konsekwentny. Brakuje osób, które zajmowałyby się konkretnym zadaniem, a komunikacja często wchodzi w zakres obowiązków pracownika zajmującego się równolegle kilkoma innymi tematami. To sprawia, że działania komunikacyjne zamiast zapobiec potencjalnym problemom, uruchamiane są dopiero, gdy pojawiają się pytania, wątpliwości lub protesty.

Komunikacja w wielu JST nie pełni funkcji prewencyjnej.

Zamiast wspierać wcześniejsze wyjaśnianie celów działań i budowanie zaufania, komunikacja uruchamiana jest dopiero wtedy, gdy pojawiają się pytania, wątpliwości lub protesty mieszkańców.

Taki model utrudnia spokojne zarządzanie procesami i sprzyja eskalacji napięć.

Mimo tych trudności, wiele jednostek deklaruje otwartość na rozwój kompetencji i testowanie nowych rozwiązań. W odpowiedziach pojawiały się pomysły na aplikacje mobilne, lepsze systemy konsultacji online, podcasty czy kampanie edukacyjne. Jednak nawet te pomysły często obarczone są realistycznym zastrzeżeniem: „chęci są, ale brakuje nam rąk do pracy”.

Deficyty strony instytucjonalnej

Poważnym utrudnieniem w prowadzeniu rzetelnej i skutecznej komunikacji z mieszkańcami są deficyty po stronie inwestorów i instytucji publicznych. Poniżej przedstawiono pięć najczęstszych deficytów, które zostały zidentyfikowane podczas odbytych wizyt i spotkań oraz po analizie wyników ankiety.

**Brak spójnej strategii komunikacji**

Najczęściej powtarzającym się problemem jest prowadzenie komunikacji „z doskoku”, czyli bez opracowanego planu, który wyznaczałby jasne cele, adresatów, narzędzia i etapy działania. Urzędy i inwestorzy przyznają, że plan komunikacji albo nie powstaje w ogóle, albo funkcjonuje jedynie w formie rozproszonych ustaleń wewnętrznych. W praktyce oznacza to, że komunikacja czy partycypacja społeczna, zamiast działać prewencyjnie, rozpoczyna się dopiero wtedy, gdy pojawiają się napięcia. Brak strategii komunikacji prowadzi do chaosu informacyjnego, niespójnych komunikatów i gaszenia kryzysów zamiast ich zapobiegania. Ponadto wybór adekwatnych do danej sytuacji metod oraz narzędzi komunikacji/partycypacji okazuje się trudny w warunkach stresu i pośpiechu.



Słabe wykorzystanie nowoczesnych narzędzi i form przekazu

Większość urzędów korzysta ze stron internetowych i profili w mediach społecznościowych, jednakże sposób używania tych narzędzi często pozostaje dość tradycyjny. Brakuje treści wizualnych, które ułatwiałyby mieszkańcom szybkie zrozumienie kluczowych kwestii np. infografik, krótkich filmów, animacji, wizualizacji czy symulacji wpływu danej inwestycji na otoczenie. Nowoczesne formy komunikacji online, takie jak webinaria, sesje Q&A, newslettery tematyczne czy konsultacje prowadzone na specjalnych platformach, są stosowane sporadycznie. To sprawia, że część mieszkańców nie dostaje informacji w formie, która jest dla niej najłatwiejsza do przyswojenia.



Ograniczone kompetencje i zasoby kadrowe

W wielu gminach komunikacja społeczna nie jest powierzana osobom specjalizującym się lub mającym doświadczenie w danym obszarze. Zadania z nią związane często dodawane są do zakresu obowiązków pracowników, których zakres działań nie jest związany z komunikacją. Prowadzi to często do przeciążenia nadmiarem zadań, a co za tym idzie, do braku czasu na przygotowanie dobrej jakości działań i materiałów oraz trudności w stałym monitorowaniu nastrojów społecznych. Nie ma również przestrzeni na wprowadzenie nowych narzędzi czy analizowanie doświadczeń innych samorządów. W efekcie działania komunikacyjne są reaktywne, niesystematyczne i widziane jako „dodatkowy obowiązek”, a nie jako część zarządzania inwestycją.



Niskie wykorzystanie nowoczesnych narzędzi partycypacji

Mimo rosnących oczekiwań społecznych dotyczących udziału w podejmowaniu decyzji, większość inwestycji środowiskowych nadal jest komunikowana w trybie minimalnym, zgodnym jedynie z wymaganiami formalnymi. Oznacza to głównie udostępnienie dokumentacji i zebranie uwag. Sprawdzone narzędzia partycypacyjne, takie jak warsztaty konsultacyjne, narady obywatelskie, panele obywatelskie czy krótkoformatowe spotkania edukacyjne, pojawiają się bardzo rzadko. W efekcie brakuje przestrzeni do dialogu, w którym mieszkańcy mogliby zadawać pytania, wyrażać swoje obawy i wątpliwości w bezpiecznej, moderowanej formule. Brak partycypacji powoduje szybkie narastanie nieufności i sprzyja eskalacji konfliktów.

Zbyt późne rozpoczęcie komunikacji

W przypadku wielu inwestycji prośrodowiskowych działania informacyjne zaczynają się dopiero wtedy, gdy „coś już się dzieje”, tzn. pojawia się wykonawca, rozpoczyna się budowa albo mieszkańcy widzą ogłoszenie o trwających konsultacjach dotyczących inwestycji, o której wcześniej nie mieli pojęcia. Na tym etapie emocje bywają już bardzo silne, a brak wcześniejszych informacji odbierany jest jako brak zaufania i transparentności. Mieszkańcy czują, że są stawiani przed faktem, bez przestrzeni do rozmowy. W tej sytuacji nawet rzetelne wyjaśnienia i odpowiedzi na obawy są przyjmowane z rezerwą i nieufnością. Opóźniona komunikacja to jeden z najsilniejszych czynników wywołujących konflikty, utratę zaufania do drugiej strony i opór wobec realizacji inwestycji.

Nieumiejętne definiowanie celów komunikacji społecznej

Częstym problemem jest mieszanie funkcji informacyjno-edukacyjnej oraz konsultacyjnej. W jednym komunikacie próbuje się jednocześnie uspokoić negatywne emocje, tłumaczyć kwestie techniczne oraz zapraszać do dialogu. Taki przekaz jest niespójny i bywa odbierany jako nieszczerzy lub manipulacyjny. Mieszkańcy nie wiedzą, czy na danym etapie konsultacji ich rola ogranicza się jedynie do wysłuchania przekazywanych informacji, czy ich opinie i proponowane rozwiązania mogą realnie wpłynąć na przebieg inwestycji. Niejasność celu przeprowadzanych konsultacji społecznych obniża wiarygodność inwestora, utrudnia prowadzenie dialogu i zmniejsza zaangażowanie społeczności.

Główne problemy komunikacji

W opracowanej diagnozie wyodrębniono pięć podstawowych problemów komunikacyjnych, które najczęściej hamują sprawną realizację oraz akceptację inwestycji środowiskowych i klimatycznych. Problemy te często występują razem i wzajemnie się wzmacniają.

Brak zaufania społecznego

Wielokrotnie pojawia się przekonanie, że decyzje zapadają bez udziału i/lub wiedzy mieszkańców, a procesy konsultacyjne/partycypacyjne są nieprzejrzyste. Z tego powodu oficjalne komunikaty bywają odbierane z dystansem, nawet jeśli są rzetelne i merytoryczne.

Taki brak zaufania utrudnia otwarty dialog i zwiększa podatność społeczności na narracje krytyczne wobec inwestycji. Natomiast odbudowa już utraconego zaufania społeczności wymaga czasu, konsekwentnych działań i realnych mechanizmów partycypacji, a nie jednorazowych działań PR.



Deinformacja, *fake newsy* i emocjonalny charakter przekazu

Gdy urzędy i/lub inwestorzy nie zareagują w odpowiednim czasie lub przekazane informacje będą niejasne dla społeczności, pojawią się treści niezweryfikowane – plotki, upraszczające grafiki, sensacyjne posty w mediach społecznościowych. Diagnoza wskazuje, że deinformacja idzie w parze z silnymi reakcjami emocjonalnymi: niepewnością, gniewem i poczuciem zagrożenia. Emocjonalne przekazy rozchodzą się szybciej niż argumenty merytoryczne, a późniejsze próby sprostowania informacji często nie docierają do tych samych odbiorców. Takie zjawisko znacząco utrudnia prowadzenie rzeczowej komunikacji i eskaluje konflikty.



Niska świadomość klimatyczna mieszkańców

Odbiorcy nie rozumieją wielu komunikatów z powodu braku wiedzy o zmianach klimatu i ich konsekwencjach, sposobie działania urzędów i instalacji planowanych do wdrożenia czy potencjalnych korzyściach wynikających z realizacji inwestycji. Mieszkańcy nie widzą ani celu inwestycji, ani długofalowych efektów, co sprzyja ich obojętności na etapie planowania, a w momencie konfrontacji, skutkuje negatywnymi reakcjami. Diagnoza pokazuje, że brak działań edukacyjnych dla różnych grup wiekowych na różnych etapach powstawania inwestycji, stanowi ogromną barierę w budowaniu poparcia dla projektów o charakterze prośrodowiskowym.



Niska świadomość prawna interesariuszy

Kolejnym problemem jest brak świadomości w kwestii praw i obowiązków w procesach administracyjnych – nieznanostwo terminów zgłaszania uwag, roli ocen oddziaływania na środowisko, możliwości odwołania czy tego, kto odpowiada za konkretny etap procesu administracyjnego. Brak tej wiedzy prowadzi do poczucia bezsilności i frustracji oraz do błędnych oczekiwań odnośnie do możliwości wpływu na decyzję. W efekcie procesy konsultacyjne bywają postrzegane jako pozorne, co dodatkowo podważa zaufanie.



Brak zainteresowania inwestycją oraz słabe poczucie wspólnoty

Diagnoza wskazuje na dwa powiązane ze sobą zjawiska, które razem stanowią istotną barierę dla prowadzenia skutecznej komunikacji oraz realizacji planowanych inwestycji:

- niskie zainteresowanie mieszkańców planowaną inwestycją na wczesnych etapach jej przygotowania, co skutkuje ograniczonym udziałem społeczności w procesie konsultacyjnym i sprawia, że dyskusję prowadzą nieliczne grupy osób, często prezentujące skrajne stanowiska;
- słabe poczucie wspólnoty lokalnej, które wynika z braku trwałych sieci współpracy oraz wspólnych przestrzeni dialogu, co sprawia, że pojawiające się głosy nie reprezentują całej społeczności.



Niedopasowanie języka

Zdarza się, że dokumenty oraz komunikaty kierowane do społeczności lokalnej są formułowane w języku specjalistycznym (technicznym, prawniczym), bardzo często niezrozumiałym dla szerokiego grona odbiorców. Taki przekaz zwykle nie odpowiada na kluczowe, praktyczne zapytania mieszkańców, odnoszące się do bezpośrednich konsekwencji planowanych działań (co inwestycja oznacza dla mojego domu, zdrowia, domowego budżetu). W efekcie bariera komunikacyjna utrudnia skuteczne dotarcie informacji do społeczności, a debata publiczna szybko przesuwa się z poziomu merytorycznego w stronę emocji i konfliktów społecznych.

Obawy mieszkańców w odniesieniu do planowanych inwestycji

Brak rzetelnej i skutecznej strategii komunikacji społecznej sprawia, że zaczynają pojawiać się obawy wśród osób, na które będzie oddziaływać nowo budowana inwestycja. Niezależnie od lokalizacji i rodzaju projektu, mieszkańcy najczęściej martwią się o kwestie, które bezpośrednio wpływają na ich codzienne życie i poczucie bezpieczeństwa.



Obawy o zdrowie i jakość życia

Najsilniejszą emocjonalnie kategorią obaw jest zdrowie. Jak emisje, zapachy, hałas, pyły, transport ciężarowy, oddziaływanie instalacji wpłyną na dzieci czy osoby starsze. Wiele osób obawia się skutków długofalowych, związanych z długotrwałym narażeniem na niewielkie dawki czynników szkodliwych.



Obawa przed spadkiem wartości nieruchomości

Mieszkańcy często martwią się, że inwestycja obniży wartość ich domów lub działek. Ten wątek pojawia się zwłaszcza w miejscach, gdzie nieruchomości są ważnym elementem prywatnego majątku i stabilności rodzinnej. Warto podkreślić, że ta obawa nie zawsze wynika z doświadczeń, ale z braku informacji.



Strach przed uciążliwościami w życiu codziennym

To obawy dotyczące hałasu, zapachów, zwiększonego ruchu pojazdów, ograniczeń w korzystaniu z przestrzeni, widoczności instalacji czy zmian w krajobrazie. Mieszkańcy w naturalny sposób koncentrują się na tym, jak inwestycja „będzie wyglądać z mojego okna”.



Poczucie braku wpływu na decyzje

Wielu mieszkańców obawia się, że inwestycja jest już przesądzona, a konsultacje mają charakter formalny. To wprost łączy się z niskim zaufaniem społecznym: osoby boją się, że ich głosy nie będą miały żadnego znaczenia, nawet jeśli włożą wysiłek w udział w procesie.



Obawy napędzane przez dezinformację

W kilku miejscach badania odnotowano wpływ niezweryfikowanych informacji, najczęściej związanych z rzekomym „toksycznym wpływem” instalacji, katastrofami, skażeniem gleb czy problemami z odpływem ścieków. Takie treści emocjonalnie wzmacniają lęk i nadają mu konkretne obrazy, co czyni obawy jeszcze silniejszymi.

Podsumowanie

Diagnoza ujawniła wyraźny zestaw wyzwań, które regularnie pojawiają się w gminach i instytucjach mierzących się z inwestycjami środowiskowymi i klimatycznymi. Deficyty po stronie instytucjonalnej oraz problemy po stronie społecznej tworzą wspólny kontekst – jeden bezpośrednio wzmacnia drugi, a razem utrudniają prowadzenie przewidywalnej, spokojnej i skutecznej komunikacji.

Poniżej przedstawiono podsumowanie kluczowych zjawisk.

Deficyty po stronie instytucjonalnej.

- **Brak strategii komunikacji:**
brak spójnego, planowego podejścia do informowania i dialogu z mieszkańcami.
- **Słabe wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji:**
dominacja tradycyjnych form, brak przejrzystych i atrakcyjnych wizualnie materiałów.
- **Deficyty kompetencji kadry:**
komunikacja realizowana „przy okazji”, przez osoby bez wsparcia i dodatkowych zasobów.
- **Niskie wykorzystanie aktywnych narzędzi partycypacji:**
ograniczanie dialogu do działań formalnych, brak warsztatów, konsultacji i pre-konsultacji.
- **Zbyt późne rozpoczęcie komunikacji:**
informowanie dopiero na etapie zaawansowanych prac lub kryzysu.
- **Nieumiejętne definiowanie celów komunikacji:**
mieszanie funkcji informacyjnej, konsultacyjnej i promocyjnej w jednym przekazie.

Problemy komunikacyjne po stronie społecznej.

- **Brak zaufania społecznego:**
niska wiara w przejrzystość procesów, obawy przed decyzjami „po cichu”.
- **Dezinformacja i emocjonalny charakter przekazu:**
szybkie rozchodzenie się narracji uproszczonych lub fałszywych, wzmacnianych silnymi emocjami.
- **Niska świadomość klimatyczna:**
ograniczona wiedza o celach inwestycji, ich logice i efektach środowiskowych.
- **Niska świadomość prawna interesariuszy:**
brak znajomości procedur, terminów, etapów procesu i realnych możliwości wpływu.
- **Brak zainteresowania inwestycją oraz niedopasowany język komunikacji:**
początkowa obojętność, a później nagłe emocje; komunikaty zbyt techniczne, nieodpowiadające na praktyczne pytania mieszkańców.

2. Jak sobie radzić z deficytami i problemami?



Brak spójnej strategii komunikacji

Dość często zdarza się, że komunikacja w zakresie inwestycji środowiskowych i klimatycznych prowadzona jest doraźnie, bez przygotowanego wcześniej spójnego planu. Nie tworzy się jednego, jasnego dokumentu, który określałby cele, odbiorców, najważniejsze informacje, sposoby ich przekazywania i harmonogram działań. Brak takiej strategii prowadzi do chaosu i w żaden sposób nie pomaga w budowaniu dobrych relacji z mieszkańcami ani w zapobieganiu problemom. Zdarza się, że komunikacja pojawia się dopiero wtedy, gdy wybuchają głośne protesty przeciwników inwestycji. Prowadzący działania komunikacyjne nie wiedzą, jakie mają podejmować działania, na czym ma polegać przekaz ani jakich użyć narzędzi komunikacyjnych. W takiej sytuacji działania przypominają gaszenie pożaru i jeszcze bardziej pogłębiają kryzys komunikacyjny.



Rozwiązanie

Przygotowując strategię, warto zadać sobie szereg pytań, których odpowiedzi pomogą w przygotowaniu prostego scenariusza komunikacyjnego. Wśród pytań należy wymienić następujące zestawy:

- **Po co komunikujemy?**
Jakie są główne cele naszych działań? Co chcemy osiągnąć: informować, edukować, budować zaufanie, redukować obawy?
- **Do kogo mówimy?**
Kim są nasi odbiorcy? Jakie mają potrzeby, obawy i oczekiwania?
- **Co chcemy przekazać?**
Jakie są najważniejsze informacje, które powinny trafić do odbiorców?
- **Jak chcemy to przekazać?**
Jakie kanały komunikacji będą najskuteczniejsze?
- **Kiedy i jak często komunikujemy?**
Jaki będzie harmonogram działań? Jak utrzymać regularność komunikacji?
- **Kto jest odpowiedzialny za realizację działań komunikacyjnych?**
Kto przygotowuje treści? Na ile wcześniej mają być przygotowane? Kto odpowiada za publikację i kontakt z mieszkańcami?
- **Jak reagujemy na trudne sytuacje?**
Jakie mogą pojawić się kryzysy i jak będziemy na nie odpowiadać?
- **Po czym można poznać, że nasza strategia działa?**
Jakie wskaźniki pokażą nam, że komunikacja jest skuteczna?

Posiadając odpowiedzi na powyższe pytania, łatwo przygotować zwarty i przemyślany plan działań komunikacyjnych. Jeśli pojawią się problemy, warto skonsultować się z osobami posiadającymi doświadczenie w podobnych działaniach. Mogą to być przedstawiciele mediów czy rzecznicy prasowi. Ich wiedza i umiejętności powinny być pomocne w przygotowaniu spójnej strategii działań komunikacyjnych.



W **Internecie** dostępne są źródła poświęcone partycypacji społecznej i dialogowi z mieszkańcami. Można w nich znaleźć opisy narzędzi partycypacyjnych, poradniki oraz przykłady dobrych praktyk. Szczególnie przydatne są portale prowadzone przez organizacje pozarządowe, instytucje publiczne oraz ośrodki badawcze zajmujące się rozwojem i demokracją lokalną.

Materiały te, włącznie z niniejszą Strategią komunikacji społecznej inwestycji środowiskowych i klimatycznych, stanowią punkt wyjścia do planowania własnych procesów konsultacyjnych i komunikacyjnych, w tym zaplanowania strategii komunikacyjnej własnej inwestycji.

Przykład: do planowania procesu konsultacyjnego można wykorzystać istniejące szablony np. **narzędzia modelu partycypacji obywatelskiej Miasta Cieszyn**. Na stronach 28-31 znajdują się tabele do mapowania interesariuszy oraz główne pytania, na które warto strategicznie odpowiedzieć przez rozpoczęciem konsultacji.

Link do pobrania ww. materiałów znajduje się poniżej:

<https://bip.um.cieszyn.pl/zarzadzenie/38358/zarzadzenie-nr-0050-788-2024>

Załącznik do ZARZĄDZENIA NR 0050.788.2024 BURMISTRZA MIASTA CIESZYNA z dnia 18 grudnia 2024 r. w sprawie Modelu partycypacji obywatelskiej w Cieszynie

[Model partycypacji obywatelskiej w Cieszynie \[BIP Miasta Cieszyna\]](#)

Polskie źródła:

<https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/>

<https://konsultacje.um.warszawa.pl/baza-wiedzy>

<https://www.maszglos.pl/dla-uczestnikow/materialy-edukacyjne/>

Zagraniczne źródła:

<https://participedia.net/>

<https://www.peoplepowered.org/resources>

<https://urbact.eu/toolbox-home>

<https://participatory.tools/>



Jedno z najprostszych narzędzi konsultacyjnych to otwarte spotkanie, na którym mieszkańcy mogą bezpośrednio zapoznać się z planowaną inwestycją lub działaniem publicznym, zadawać pytania, zgłaszać uwagi i wymieniać opinie z przedstawicielami inwestora lub instytucji.

Spotkania tego typu sprzyjają przejrzystości procesu decyzyjnego i umożliwiają aktywne uczestnictwo społeczności lokalnej.

Aby zapewnić sprawny przebieg dyskusji i zminimalizować ryzyko nieporozumień, szczególnie, gdy inwestycja wzbudza kontrowersje, warto zaangażować do moderacji profesjonalnego mediatora. Jego rola polega na uporządkowaniu rozmowy, dbaniu o równy udział wszystkich uczestników oraz wspieraniu konstruktywnego dialogu, co zwiększa efektywność spotkania i wzmacnia zaufanie społeczne.

Z ŻYCIA WZIĘTE



W jednej z gmin planowana była inwestycja w odnawialne źródła energii – w farmę fotowoltaiczną wraz z magazynem energii. Pierwsze informacje dotyczące inwestycji, wywołały obawy wśród mieszkańców. Pod ich wpływem zorganizowano spotkanie informacyjno-konsultacyjne (z inicjatywy właściciela gruntów, na których planowano realizację inwestycji).

Na wstępie podkreślono, że spotkanie zostało zorganizowane na bardzo wczesnym etapie, przed podjęciem jakichkolwiek formalnych decyzji administracyjnych. Oprócz licznie zgromadzonych mieszkańców, wzięli w nim udział również przedstawiciele samorządu, właściciel gruntów oraz eksperci techniczni. Przedstawiono ogólny kontekst planistyczny i zarys potencjalnej inwestycji, jednak prezentacja, w ocenie zebranych, była bardzo powierzchowna i nie koncentrowała się wystarczająco na szczegółach projektu.

W trakcie dyskusji ujawniły się liczne obawy mieszkańców, dotyczące m.in. wpływu inwestycji na lokalną infrastrukturę, bezpieczeństwa technologii, krajobrazu oraz braku bezpośrednich korzyści dla społeczności. Były bardzo widoczne emocje, nieufność i niski poziom wiedzy technicznej, co utrudniało merytoryczną rozmowę. Istotnym problemem okazało się poczucie dezinformacji i wykluczenia z procesu decyzyjnego, wynikające z niejasnego przedstawienia ról uczestników (zebrani byli początkowo przekonani, że właściciel gruntu jest jednocześnie inwestorem, a w trakcie spotkania okazało się, że przedstawiciel inwestora był nieobecny), etapu procedur oraz możliwości realnego wpływu mieszkańców. Spotkanie okazało się niedostatecznie przygotowane komunikacyjnie i moderacyjnie. Nie pojawiły się jasne odpowiedzi ze strony części przedstawicieli instytucji samorządowej. Powstały trudności w opanowaniu emocjonalnych sporów. Ekspert używali zbyt specjalistycznego języka. Choć pojawiły się pewne elementy partycypacyjne, były one wprowadzane chaotycznie i bez wcześniejszego przygotowania, co spotkało się z negatywnym odbiorem.

Mimo słusznej decyzji o rozpoczęciu dialogu społecznego, brak przejrzystości, jasnego przekazu i profesjonalnej moderacji sprawił, że nie udało się zbudować zaufania, a część mieszkańców wyszła ze spotkania z poczuciem frustracji, braku wpływu i negatywnego nastawienia wobec dalszych działań.

Obecnie, wiele miesięcy po wspomnianym spotkaniu informacyjno-konsultacyjnym, brak jakichkolwiek informacji o procedowaniu decyzji administracyjnych, w tym pozwolenia na budowę. Nie ma również żadnych informacji o komunikacji projektu ze strony inwestora.



Słabe wykorzystanie nowoczesnych narzędzi i form przekazu

W komunikacji z mieszkańcami używa się najczęściej tradycyjnych, jednostronnych sposobów informowania. Obywatele otrzymują komunikat, ale nie mają możliwości przekazania swoich uwag czy zadawania pytań. Informacje zwykle pojawiają się na stronach urzędów, w biuletynach, na tablicach ogłoszeń lub w komunikatach prasowych. Nowoczesne metody, takie jak media społecznościowe, newslettery czy spotkania online, są wykorzystywane rzadko i bez stałego planu. Brakuje również materiałów, które ułatwiałyby zrozumienie inwestycji, np. infografik, animacji czy wizualizacji 3D. Takie narzędzia mogłyby ułatwić mieszkańcom poznanie planowanych działań, zrozumienie, dlaczego są potrzebne, oraz sprawdzenie, jak będą wyglądały gotowe instalacje.



Rozwiązanie

Wdrażając nowoczesne narzędzia komunikowania, warto mieć na uwadze następujące kwestie:

- **Odbiorcy**
Inaczej przygotujcie się materiały dla seniorów, inaczej dla młodzieży, a jeszcze inaczej dla osób oboznanych z techniką. Styl i poziom szczegółowości powinny pasować do odbiorców.
- **Prostota**
Materiały graficzne powinny być jasne, czytelne i nieprzeładowane treścią. Jedna grafika = jedna główna myśl.
- **Realne efekty**
Wizualizacje 3D i animacje warto wykorzystać do pokazania, jak inwestycja będzie wyglądać w rzeczywistości, jak wkomponuje się w otoczenie albo jakie korzyści przyniesie mieszkańcom.
- **Krótką formą**
Lepiej stworzyć kilka krótkich i lekkich w odbiorze materiałów niż jeden długi i skomplikowany.
- **Zaufanie**
Nowoczesne narzędzia powinny pomagać w wyjaśnianiu, a nie ukrywaniu informacji. Należy pokazywać zarówno korzyści, jak i możliwe uciążliwości oraz sposoby ich ograniczania.
- **Kanały komunikacji**
Do różnych grup odbiorców trzeba dobierać różne kanały komunikacji, np. do osób młodych, aktywnych, mobilnych łatwiej dotrzeć za pomocą elektronicznych kanałów komunikacji takich jak *social media* czy spotkania online.

- **Dopasowanie do różnych kanałów**

Ta sama grafika może inaczej wyglądać w *social mediach*, na stronie internetowej i na plakacie w trakcie spotkania z mieszkańcami. Warto przygotować różne formaty.

- **Zachęcanie do reakcji**

Infografika lub animacja w *social mediach* mogą zawierać pytania, prośby o opinię lub link do formularza. To buduje dialog.

- **Bieżący monitoring komunikacji**

Social media pozwalają na kontrolowanie statystyk: co mieszkańcy klikają, co udostępniają, co wywołuje pytania. To pozwala ulepszać kolejne materiały.



Film edukacyjny to skuteczne narzędzie, bo łączy obraz, dźwięk i ruch, dzięki czemu łatwiej przyciąga uwagę i pomaga zrozumieć nawet skomplikowane tematy. Można go umieścić na YouTube, pokazać na stronie internetowej, w mediach społecznościowych czy podczas szkoleń, a osoby zainteresowane chętniej go obejrzą, niż przeczytają długi tekst. Oprócz tego dobrze przygotowany film buduje emocje, dzięki czemu zostaje w pamięci na dłużej.



Makieta 3D to fizyczny lub wirtualny model, który pozwala zobaczyć, jak będzie wyglądał budynek, instalacja, nowe skrzyżowanie czy park. Dzięki niej ludzie o wiele lepiej rozumieją planowane zmiany niż z samego rysunku czy opisu, bo mogą dotknąć projekt i zobaczyć go z każdej strony. Makieta będzie szczególnie przydatna na konsultacjach społecznych czy – w wersji interaktywnej – w Internecie, bo zmniejsza nieporozumienia i buduje zaufanie do inwestycji.



Plakat informacyjny działa najszybciej, gdyż wystarczy jedno spojrzenie, żeby przekazać najważniejszą wiadomość, datę, miejsce czy ostrzeżenie. Świetnie sprawdza się w miejscach publicznych: na przystankach, w urzędach, szkołach czy przychodniach, gdzie ludzie przechodzą i nie mają czasu na czytanie długich tekstów. Prosty, czytelny plakat z wyraźną grafiką i dużym hasłem potrafi dotrzeć do tysięcy osób przy ograniczonych kosztach dystrybucji.

Warto śledzić **zagraniczne trendy** wykorzystywania narzędzi komunikacji społecznej. W poniższej publikacji można znaleźć przykłady sprawdzonych metod (także internetowych) informowania o konsultacjach społecznych:

<https://konsultacje.um.warszawa.pl/informations/8>

[Zagraniczne praktyki informowania o konsultacjach społecznych \[PDF\]](#)

Zagraniczne praktyki informowania o konsultacjach społecznych.

Opis dobrych praktyk

Autorzy: Mikołaj Łątkowski i Maciej Frąckowiak

Na zlecenie: m.st. Warszawy

Warszawa 2023



Z ŻYCIA WZIĘTE

Wszystkie spalarnie odpadów komunalnych, które w ramach wizyt studyjnych odwiedził zespół projektowy, prowadzą aktywną działalność informacyjną i edukacyjną. Regularnie przyjmują zorganizowane wycieczki, zarówno szkolne grupy dzieci w ramach edukacji ekologicznej, jak i dorosłych, w tym mieszkańców terenów, gdzie planowane są realizacje podobnych inwestycji.

Zakłady wdrożyły bardzo rozbudowane systemy komunikacyjne, wykorzystujące całe spektrum narzędzi komunikacyjnych. W głównych holach ustawione są duże i efektowne makiety 3D pokazujące całe zakłady, zarówno części biurowo-administracyjne, jak i instalacje techniczne. Makiety te znacząco pomagają w zrozumieniu procesów, które realizowane są w każdym z zakładów i które zwiedzający mogą później obejrzeć z bliska.

W ramach swojej działalności edukacyjnej zakłady przygotowały filmy edukacyjne, które w prosty sposób wyjaśniają stosowane w zakładzie technologie, polityki oraz zasady gospodarki odpadami w duchu obiegu zamkniętego.



Ograniczone kompetencje i zasoby kadrowe

W wielu jednostkach samorządu terytorialnego brakuje pracowników, którzy posiadają odpowiednie kwalifikacje i umiejętności do prowadzenia skutecznej komunikacji dotyczącej inwestycji środowiskowych i klimatycznych. Osoby odpowiedzialne za kontakt z mieszkańcami często nie są przygotowane do tworzenia nowoczesnych materiałów informacyjnych, obsługi mediów społecznościowych, a szczególnie do reagowania na wszelkiego rodzaju kryzysy. Brakuje im wiedzy z zakresu budowania dialogu społecznego, tłumaczenia skomplikowanych treści w sposób prosty oraz planowania komunikacji jako procesu długofalowego. Skutkiem tego działania informacyjne są niepełne, spóźnione lub niespójne, co utrudnia budowanie zaufania mieszkańców i zwiększa ryzyko konfliktów wokół planowanych inwestycji.



Rozwiązanie

Wdrażając działania komunikacji społecznej, jednocześnie posiadając do dyspozycji zespół pracowników o niskich kompetencjach w tym zakresie, warto uwzględnić poniższe kwestie:

- **Prostota działań**
Zespół o niskich kompetencjach komunikacyjnych potrzebuje jasnych i nieskomplikowanych zadań aby uniknąć błędów i chaosu.
- **Konkretne instrukcje i gotowe materiały**
Pracownicy powinni otrzymać proste wytyczne oraz wzory i narzędzia, które ułatwią im codzienną pracę.
- **Podstawowe szkolenia**
Warto nauczyć zespół podstaw obsługi mediów społecznościowych, pisania prostych komunikatów czy rozmów z mieszkańcami.
- **Eksperti zewnętrzeni**
Specjaliści z zakresu komunikacji społecznej mogą pomóc w planowaniu działań oraz moderowaniu trudnych spotkań, odciążając mniej doświadczony zespół.
- **Niewielki stopień skomplikowania komunikacji**
Rozbudowane formaty zwiększają ryzyko błędów i mogą dezorganizować pracę.
- **Bieżący monitoring**
Stałe obserwowanie efektów oraz szybkie poprawki pozwalają stopniowo budować kompetencje zespołu.
- **Budowa pewności siebie i umiejętności**
Dzięki praktyce i wsparciu nawet – początkowo – mniej doświadczony zespół może prowadzić komunikację skutecznie, przewidywalnie i profesjonalnie.



Najlepsza inwestycja to budowanie kompetencji własnego zespołu. W Polsce co roku Fundacja Stocznia organizuje Forum Praktyków Partycypacji, dwudniowe wydarzenie, podczas którego odbywa się szereg warsztatów i prezentacji na temat metod partycypacji. To miejsce na poznanie urzędników zajmujących się tematami związanymi z komunikacją społeczną. Więcej informacji:

<https://partycypacjaobywatelska.pl/forum/#poprzednie-edycje>

Na oficjalnej platformie e-kursów UE (EU Academy) dostępny jest bezpłatny kurs dla administracji publicznej, dotyczący prowadzenia procesów angażowania obywateli opartych na współtworzeniu i deliberacji. Kurs jest w języku polskim. Więcej informacji:

<https://cop-demos.jrc.ec.europa.eu/training-public-administration>



Outsourcing to zlecenie realizacji określonych zadań lub procesów podmiotowi zewnętrznemu (zamiast wykonywania ich samodzielnie). Jednym z częściej zleczanych w ten sposób procesów, zarówno w instytucjach publicznych, jak i prywatnych, jest komunikacja społeczna. Dzięki temu urząd bądź spółka komunalna może skupić się na swoich głównych zadaniach, a jednocześnie zyskać dostęp do wysokiej klasy specjalistów i nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych. Kluczem do sukcesu jest przygotowanie umowy, której zapisy chronią interesy JST, a także bieżąca kontrola jakości pracy podwykonawcy.



Warsztat lub szkolenie to zorganizowane działanie, którego celem jest przekazanie uczestnikom konkretnej wiedzy, umiejętności lub zmiana postaw w określonym temacie – tak, żeby po jego zakończeniu potrafili zrobić coś lepiej, szybciej albo inaczej. W kontekście komunikacji społecznej działanie takie może dotyczyć m.in. tego, jak tłumaczyć trudne kwestie prostym językiem, jak prowadzić konsultacje społeczne, jak reagować na kryzys w mediach społecznościowych, jak robić dobre zdjęcia czy filmy telefonem, jak moderować trudne spotkanie z mieszkańcami.

Z ŻYCIA WZIĘTE



W jednej ze spalarni odpadów komunalnych, którą wizytował zespół projektowy, w ramach przygotowania do realizacji inwestycji, działania komunikacji społecznej zlecono podwykonawcy, posiadającemu bogate doświadczenie w prowadzeniu komunikacji, zarówno bieżącej jak i kryzysowej, agencji *public relations*.

Pierwszym krokiem było przygotowanie przez agencję szczegółowego planu działania i strategii komunikacyjnej, które zostały przekazane inwestorowi. Z dokumentami zapoznali się pracownicy inwestora, szczególnie ci odpowiadający za komunikację. Po zakończeniu działań zleconych podwykonawcy, pracownicy podejmując samodzielne działania komunikacyjne, opierali się na wcześniej przygotowanych dokumentach.

Obecnie, już w trakcie codziennej pracy zakładu utylizacji odpadów, wszelkie działania komunikacyjne są nadal realizowane w oparciu o przygotowane wcześniej plan i strategię. W dokumentach przewidziano możliwie jak najwięcej sytuacji, z którymi może się spotkać zespół komunikacyjny. Z biegiem czasu pracownicy, którzy nie posiadali wcześniej kompetencji w zakresie prowadzenia komunikacji społecznej, takowe kompetencje nabyli. Punktem wyjścia były dokumenty przygotowane przez podwykonawcę, a ich uzupełnieniem szkolenia oraz kilkuletnie działania w oparciu o wspomniane dokumenty.



Niskie wykorzystanie nowoczesnych narzędzi partycypacji

W trakcie realizacji inwestycji środowiskowych i klimatycznych wciąż rzadko wykorzystywane są aktywne formy narzędzi partycypacji społecznej, takie jak warsztaty konsultacyjne, narady obywatelskie czy panele obywatelskie. Zamiast budować przestrzeń do rozmowy i wspólnego podejmowania decyzji, komunikacja z mieszkańcami często sprowadza się jedynie do wypełnienia obowiązków wynikających z przepisów prawa, czyli udostępnienia dokumentów i przyjmowania uwag. Takie podejście nie zachęca społeczności do zaangażowania, osłabia zaufanie do instytucji i inwestorów, a w efekcie może prowadzić do sprzeciwu wobec projektów oraz utrudniać ich sprawną i bezkonfliktową realizację.



Rozwiązanie

Poniższe zasady pozwolą na dobór aktywnych narzędzi partycypacji w odpowiedniej skali, tak by najlepiej pasowały do danej inwestycji i oczekiwań mieszkańców:

- **Jasny cel i sens spotkania**
Zainteresowani chętniej biorą udział, gdy wiedzą, po co zaprasza się ich do rozmowy i jak ich opinia wpłynie na projekt.
- **Dostosowanie narzędzia do typu projektu**
Wybór narzędzia uzależniony jest od etapu realizacji inwestycji, wielkości projektu, skali jego wpływu na mieszkańców, poziomu konfliktu czy zaufania do urzędu bądź inwestora.
- **Dostosowanie formy do odbiorców**
Nie każda metoda sprawdzi się w każdej społeczności. Warto dobrać formę spotkania i język do wieku, potrzeb i możliwości mieszkańców.
- **Usuwanie barier udziału**
Warto zadbać o wszystko, co ułatwi udział: dogodną godzinę, wygodne miejsce, możliwość udziału online, czy opiekę nad dziećmi.
- **Profesjonalne prowadzenie spotkań**
Dobrze moderowane spotkanie czy warsztaty zwiększają komfort rozmowy, zapobiegają konfliktom i mobilizują ludzi do działania.
- **Pokazywanie efektów**
Mieszkańcy oczekują, że ich opinie coś zmienią. Informowanie o tym, co powstało dzięki ich zaangażowaniu, buduje zaufanie i zachęca do udziału w kolejnych konsultacjach.
- **Regularność działań**
Doraźne, jednorazowe spotkania nie budują dialogu. Potrzebna jest powtarzalność i przewidywalność działań partycypacyjnych.



Narada obywatelska to proces angażujący losowo wybraną grupę, od 12 do 30 mieszkańców. Mieszkańcy ci, wspierani przez ekspertów podczas części edukacyjnej, wypracowują rekomendacje dotyczące stosunkowo złożonych problemów dotyczących danej społeczności zwykle w formie zorganizowanej, moderowanej rozmowy, w czasie której uczestnicy mają równe szanse wypowiedzi, wymiany opinii czy zgłaszania pomysłów. Narada jest nacechowana wysoką jakością merytoryczną zaleceń oraz demokratycznością procesu.

Formą narady obywatelskiej jest panel obywatelski, który przeznaczony jest dla większych grup uczestników: od 40 do 100 osób.



W Internecie są dostępne sprawdzone zasoby wspierające przygotowanie i prowadzenie narad obywatelskich. Fundacja Stocznia stworzyła stronę naradaobywatelska.pl gdzie zbiera przykłady użycia tej formy: <https://naradaobywatelska.pl/>

Z kolei Fundacja Pole Dialogu udostępnia repozytorium materiałów (m.in. edytowalne karty prac) oraz bezpłatny kurs wideo pokazujący proces narady krok po kroku:

[Narada Obywatelska o Klimacie - materiały dla Gmin \[DYSK GOOGLE\]](#)

https://drive.google.com/drive/folders/1faDPpD_D57YRRqOyBZYsD_VasGC3O8G

<https://www.youtube.com/watch?v=Q7bsqtRR-aE&list=PLAKNh7lvClwE5LoAGVFquEtARKaTEl4rT&index=1>



Warsztaty konsultacyjne to spotkania, podczas których mieszkańcy i przedstawiciele instytucji wspólnie pracują nad określonym tematem lub problemem. Spotkania mają charakter praktyczny i interaktywny, tj. uczestnicy dzielą się opiniami, analizują różne warianty, tworzą pomysły i wspólnie wypracowują rekomendacje.

Spotkania są zwykle prowadzone przez moderatora, który dba o to, aby każdy miał możliwość wypowiedzi, a rozmowa była rzeczowa i konstruktywna.

Celem warsztatów konsultacyjnych, oprócz zebrania uwag, jest zrozumienie potrzeb mieszkańców oraz budowanie rozwiązań, które są dla nich akceptowalne. Warsztaty są otwarte dla wszystkich chętnych.

Z ŻYCIA WZIĘTE



W jednej z działających spalarni odpadów komunalnych działa Rada Interesariuszy. To jedno z najdłużej działających w Polsce ciał dialogu społecznego wokół instalacji odpadowej. Powstała na długo przed wbiciem pierwszej łopaty pod budowę spalarni i od początku miała być swoistym pomostem pomiędzy spółką komunalną a mieszkańcami, radnymi dzielnic, naukowcami i organizacjami ekologicznymi. Dziś w Radzie zasiada ponad 20 osób. Są to przedstawiciele rad dzielnic sąsiadujących z zakładem, radni sołectw sąsiadującej gminy, pracownicy Urzędu Miejskiego, naukowcy z lokalnej politechniki i uniwersytetu, przedstawiciele organizacji pozarządowych, w tym organizacji reprezentującej mieszkańców terenów położonych w bezpośrednim sąsiedztwie spalarni, i w końcu zarząd i pracownicy zakładu utylizacyjnego.

Członkowie Rady spotykają się nie rzadziej niż raz na kwartał. Na posiedzeniach omawiane były bieżące sprawy: postępy budowy i rozruchu spalarni, wyniki pomiarów emisji różnych substancji, plany rekultywacji starych kwater, nowe inwestycje, a także większe tematy regionalne, jak przyszłość gospodarki odpadami w całym regionie. Rada nie posiada mocy podejmowania wiążących decyzji, ale jej głos traktowany jest poważnie. Zarząd spółki odpowiada pisemnie na wszelkie uwagi i pytania, a protokoły posiedzeń Rady są dostępne w Internecie.

Dzięki temu mieszkańcy mają stały wgląd w to, co naprawdę dzieje się na terenie zakładu, a spółka może szybko reagować na niepokoje czy plotki. Na etapie przygotowania inwestycji, członkowie Rady wnieśli postulat, aby, dopuszczalne przez Prawo Ochrony Środowiska, wielkości emisji wszelkich związków chemicznych jeszcze bardziej zaostrzyć. Dzięki temu mieszkańcy uzyskali znacznie lepsze normy spalania odpadów niż te dozwolone prawem.

Zbyt późne rozpoczęcie komunikacji

Zdarza się, że komunikacja z mieszkańcami rozpoczyna się zbyt późno. Czasem dopiero wtedy, gdy jakaś grupa zaczyna sprzeciwiać się planowanej inwestycji. W takiej sytuacji prowadzenie dialogu staje się trudniejsze, a budowanie zaufania jest praktycznie niemożliwe. Emocje biorą górę nad spokojną oceną projektu, a przekaz inwestora bywa odbierany nie jako chęć współpracy, a jako próba obrony wcześniej podjętych decyzji. Brak wcześniejszych informacji i niewykorzystanie narzędzi partycypacji sprawiają, że negatywne nastawienie mieszkańców się utrwała, konflikty narastają, a procedury administracyjne znacznie się wydłużają. Wielu z tych problemów można by uniknąć, gdyby komunikację uruchomiono już na etapie planowania.



Rozwiązanie

Oto kluczowe zasady skutecznych działań komunikacyjnych (nie tylko w razie wystąpienia opóźnień w ich wdrażaniu):

- **Szybkie i jasne wyjaśnienie sytuacji**
Należy jak najszybciej przedstawić mieszkańcom pełne i zrozumiałe informacje o planowanej inwestycji, w tym jej celach, korzyściach, możliwych uciążliwościach i sposobach ich ograniczania.
- **Uznanie emocji i obaw**
Istotne jest okazanie szacunku do odczuć mieszkańców, a nie ich bagatelizowanie. Otwarte przyznanie, że komunikacja została rozpoczęta zbyt późno, często zmniejsza napięcie.
- **Intensyfikacja dialogu**
Warto zorganizować dodatkowe spotkania, warsztaty, dyżury eksperckie czy konsultacje online, aby dać realną przestrzeń do rozmowy i zadawania pytań.
- **Transparentność na każdym etapie**
Udostępnianie dokumentów, wizualizacji, analiz i odpowiedzi na pytania w jednym, łatwo dostępnym miejscu, np. na stronie internetowej, pomaga odbudowywać zaufanie.
- **Angażowanie niezależnych ekspertów**
Obecność specjalistów, którzy potrafią obiektywnie wyjaśnić techniczne zagadnienia, zwiększa wiarygodność.
- **Okazywanie gotowości do modyfikacji projektu**
Jeśli to możliwe, warto wskazać obszary, które mogą być zmienione w odpowiedzi na zgłaszane uwagi. Mieszkańcy muszą widzieć, że ich głos się liczy.
- **Stała, a nie jednorazowa komunikacja**
Zbyt późno rozpoczętej komunikacji nie da się naprawić jednym spotkaniem. Ważna jest konsekwencja, regularność i ciągłe informowanie o postępach.
- **Monitorowanie nastrojów i reakcji**

Warto śledzić, o czym mówi się w społeczności, w mediach społecznościowych, lokalnych grupach czy podczas spotkań, aby najlepiej reagować na pojawiające się obawy.



Punkt konsultacyjny to stałe lub czasowe miejsce, w którym mieszkańcy mogą uzyskać informacje o planowanej inwestycji lub działaniu publicznym oraz zgłosić swoje pytania, uwagi i opinie.

Jego celem jest ułatwienie bezpośredniego kontaktu między instytucją lub inwestorem a społecznością, w mniej formalnej i bardziej dostępnej formie niż klasyczne spotkania konsultacyjne. W punkcie konsultacyjnym mieszkańcy powinni mieć możliwość zapoznania się z podstawowymi materiałami (np. opisem projektu, mapami, wizualizacjami), rozmowy z przedstawicielem inwestora czy instytucji lub ekspertem oraz uzyskania informacji, w jaki sposób i na jakim etapie mogą wpływać na decyzje.

Ważne jest, aby punkt działał w jasno określonych godzinach, był dobrze oznaczony i promowany, a informacje w nim przekazywane były spójne z innymi kanałami komunikacji.

Dobrze zaprojektowany punkt konsultacyjny zwiększa dostępność procesu partycypacji, obniża barierę wejścia dla mniej aktywnych mieszkańców i sprzyja budowaniu zaufania.



Dyżury eksperckie to forma bezpośredniego kontaktu mieszkańców z osobami posiadającymi specjalistyczną wiedzę w danej dziedzinie, np. urbanistyki, prawa, ochrony środowiska czy finansów publicznych.

Podczas dyżurów obywatele mogą zadawać pytania, konsultować pomysły, zgłaszać problemy lub wątpliwości związane z projektami lokalnymi, inwestycjami czy polityką publiczną.

Celem dyżurów eksperckich jest zwiększenie transparentności działań władz, wsparcie świadomego udziału społeczności w podejmowaniu decyzji oraz budowanie zaufania między mieszkańcami a instytucjami.

Z ŻYCIA WZIĘTE

W spalarni odpadów komunalnych, na długo przed rozpoczęciem formalnych procedur mających na celu uzyskanie pozwoleń, w tym środowiskowych, inwestor uruchomił szeroki program informacyjny. Powstała Rada Interesariuszy, zaczęły się regularne spotkania z mieszkańcami sąsiednich dzielnic, drzwi otwarte, wyjazdy studyjne do działających spalarni w Europie, proste filmy i broszury, strona internetowa i profile w *social mediach*. Wszystko po to, żeby ludzie od samego początku wiedzieli, co dokładnie jest planowane, dlaczego i jak będzie wyglądać.

Pomimo tego, nie udało się uniknąć protestów. Stowarzyszenie z drugiego końca kraju szczególnie aktywnie działało na rzecz przeciwników inwestycji. Mieszkańców z kolei najbardziej interesował problem odoru unoszącego się z zamkniętego już składowiska odpadów.

Choć inwestor nie mógł zagwarantować likwidacji problemów „zapachowych”, to prowadzony na wielu poziomach dialog ze społecznością przekuł się na sukces inwestycji i działalności zakładu spalania odpadów. Obecnie ponad 70% mieszkańców ocenia pozytywnie działalność spalarni.



Brak zaufania społecznego

Jednym z kluczowych wyzwań jest niski poziom zaufania mieszkańców wobec instytucji publicznych i inwestorów. Gdy proces podejmowania decyzji nie jest wystarczająco przejrzysty, a przestrzeń do rozmowy jest ograniczona, osoby zaczynają postrzegać planowane inwestycje jako narzucane im odgórnie, bez realnego wpływu z ich strony. Takie przekonanie sprzyja narastaniu kolejnych trudności i oporów, które dodatkowo komplikują realizację projektów środowiskowych i klimatycznych.



Rozwiązanie

Prowadzenie skutecznych działań komunikacyjnych w sytuacji braku lub obniżonego poziomu zaufania społecznego wymaga wdrożenia poniższych elementów:

- **Maksymalna przejrzystość działań**
Regularnie udostępniaj informacje o decyzjach, harmonogramach, analizach i możliwych konsekwencjach inwestycji. Ukrywanie danych zawsze budzi podejrzenia.

- **Wczesne rozpoczęcie dialogu**

Warto zapraszać mieszkańców do rozmowy już na etapie planowania, a nie gdy decyzje są prawie gotowe. Wczesne włączenie buduje poczucie wpływu.

- **Gotowość do wysłuchania i reagowania**

Zbieranie opinii i uwag mieszkańców, a następnie pokazywanie, co zostało wzięte pod uwagę i jakie zmiany wprowadzono dzięki ich głosom, dobrze wpływa na budowanie zaufania.

- **Spójny i zrozumiały przekaz**

Lepiej unikać języka urzędowego i specjalistycznego żargonu. Im prostsza komunikacja, tym mniejsze pole do nieporozumień.

- **Obecność w wielu kanałach**

Informacje powinny znajdować się w miejscach, gdzie naprawdę są mieszkańcy, także w mediach społecznościowych, na spotkaniach lokalnych, w przestrzeni publicznej. Jedno źródło informacji nie wystarcza.

- **Tworzenie przestrzeni do autentycznej rozmowy**

Konsultacje powinny pozwalać nie tylko na zgłaszanie uwag, ale też na zadawanie pytań, dyskusję, wspólne szukanie rozwiązań.

- **Pokazywanie realnych efektów**

Warto informować o tym, jakie decyzje zapadły dzięki udziałowi mieszkańców. Widoczny wpływ zwiększa poczucie sprawczości i poprawia relacje.

- **Bycie konsekwentnym i obecnym**

Zaufanie rośnie wtedy, gdy komunikacja jest stała, a nie tylko reaktywna. Unikanie długich przerw, nagłych zmian treści przekazu czy chaotycznych działań to najlepsza strategia.



Platforma do konsultacji online to miejsce w Internecie, w którym mieszkańcy mogą zapoznać się z informacjami o planowanej inwestycji, a także zadać pytania, zgłosić uwagi czy opinie.

Platforma umożliwia bezpośredni kontakt z instytucją lub inwestorem w formie wygodnej i dostępnej z dowolnego miejsca, bez konieczności uczestniczenia w tradycyjnych spotkaniach. Może obejmować również ankiety, fora dyskusyjne czy moduły głosowania. Użytkownicy mogą przeglądać materiały projektowe, takie jak opisy inwestycji, mapy czy wizualizacje, a także rozmawiać z ekspertami i dowiedzieć się, jak i kiedy mogą wpływać na podejmowane decyzje.

Ważne jest, by platforma była łatwa w obsłudze i była odpowiednio promowana, a informacje w niej udostępniane pozostawały spójne z innymi kanałami komunikacji.



Istnieją dziesiątki **platform do e-konsultacji**. Część jest dostarczana przez polskie firmy programistyczne, które obsługują usługi informatyczne urzędów gmin:

- wDialogu – komercyjna platforma i aplikacja dla urzędów z modułem konsultacji i zbierania opinii;
- mKonsultacje (w ekosystemie mMieszkaniec) – platforma do prowadzenia konsultacji społecznych online, dostępna także w wersji web.

Warto śledzić również międzynarodowe platformy, które często udostępniane są na licencjach *open source*. Z platformy Decidim korzysta już kilka polskich miast.

Ranking platform można znaleźć na stronie:

<https://www.peoplepowered.org/platform-ratings>



Budżet obywatelski to jedno z bardziej bezpośrednich narzędzi partycypacji społecznej, które umożliwia mieszkańcom realny wpływ na wydatkowanie części środków publicznych w ich gminie. Dzięki temu mieszkańcy sami decydują o priorytetach inwestycyjnych i projektach, które są dla nich ważne, a jednocześnie mogą obserwować cały proces inwestycyjny: od zgłaszania pomysłów, przez głosowanie, po realizację zwycięskich inicjatyw.

Taka forma współdecydowania zwiększa przejrzystość działań samorządu, angażuje społeczność lokalną i wzmacnia poczucie odpowiedzialności za wspólne zasoby. Regularne stosowanie budżetu obywatelskiego buduje zaufanie społeczne, pokazując, że głos mieszkańców jest słyszany i ma realny wpływ na kształt przestrzeni publicznej.

Z ŻYCIA WZIĘTE

Aby zdobyć zaufanie lokalnej społeczności, inwestor jednego z zakładów spalania odpadów komunalnych, wizytowanych przez członków zespołu projektowego, na wczesnym etapie inwestycji zdecydował się na współpracę z ekspertami o dużym dorobku naukowym, którzy byli uznawani za autorytety w swoich dziedzinach. Przy ich wyborze kierowano się nie tylko kwalifikacjami merytorycznymi, ale także niezależnością.

Poszukiwano specjalistów z różnych części kraju, często z drugiej strony Polski, aby nie byli postrzegani jako osoby powiązane z lokalnymi przedstawicielami władzy czy interesami politycznymi. Dzięki temu mieszkańcy zyskali pewność, że opinie i analizy prezentowane przez ekspertów są obiektywne i rzetelne.

Zaangażowanie autorytetów zewnętrznych miało również na celu zwiększenie przejrzystości działań zakładu, ułatwienie dialogu z mieszkańcami oraz budowanie trwałego zaufania społecznego wokół inwestycji.



Deinformacja, *fake newsy* i emocjonalny charakter przekazu

W trakcie realizacji inwestycji środowiskowych i klimatycznych dezinformacja i *fake newsy* rozchodzą się błyskawicznie. Często w lokalnych grupach w *social mediach* wystarczy jedno zdjęcie starej, brudnej spalarni z zagranicy z podpisem: „tak będzie u nas za dwa lata”, aby wiele osób w to uwierzyło, udostępniło i wpadło w panikę. Społeczeństwo jest przebodźcowane: powiadomieniami, wiadomościami, 15-sekundowymi filmami. Nie czyta więc długich tekstów ani nie weryfikuje źródeł. Reaguje emocjonalnie: strachem, złością, oburzeniem. W takim stanie mózg poszukuje prostych wyjaśnień („urząd nas truć chce”, „inwestor zarobi miliardy, a my będziemy chorować”), a skomplikowane fakty i liczby są odrzucane jako „kłamstwa władzy”. Dlatego prawda często przegrywa z jednym memem.



Rozwiązanie

Realizacja działań komunikacyjnych w kontekście rozpowszechnianej dezinformacji, *fake newsów*, a także działania osób pod wpływem emocji bądź ich przebudźcowania wymaga stosowania poniższych zasad:

- **Monitoring przestrzeni informacyjnej**
Stała obserwacja mediów i internetu pozwala wcześniej wykryć nieprawdziwe treści i odpowiednio zareagować.
- **Szybka reakcja na fałszywe informacje**
W przypadku pojawienia się *fake newsów* konieczna jest szybka, jasna i rzeczowa odpowiedź, zanim dezinformacja się utrwali.
- **Wyjaśnianie faktów prostym językiem**
Mieszkańcy często działają pod wpływem emocji, dlatego komunikaty powinny być klarowne, krótkie i zrozumiałe.
- **Budowanie odporności informacyjnej**
Warto regularnie edukować społeczność o tym, jak rozpoznawać manipulacje i weryfikować treści w Internecie.
- **Unikanie treści wywołujących niepotrzebne emocje**
Należy przedstawiać informacje w sposób spokojny i wyważony, aby nie wzmacniać społecznego napięcia.
- **Stosowanie różnych kanałów**
W warunkach przebudźcowania można przeoczyć ważne komunikaty, dlatego warto korzystać z kilku form przekazu jednocześnie.
- **Konsekwencja i spójność przekazu**
Jednolity komunikat w wielu miejscach zmniejsza ryzyko manipulacji i nieporozumień.
- **Otwartość na pytania i wątpliwości**
Dialog i szybkie odpowiadanie mieszkańcom zmniejsza podatność na plotki i emocjonalne reakcje.
- **Przygotowanie scenariuszów kryzysowych**
Posiadanie gotowych procedur reagowania ułatwia działanie w sytuacjach nagłego wybuchu społecznego pod wpływem dezinformacji.
- **Weryfikacja informacji przed publikacją**
Zamieszczenie w *social mediach* niesprawdzonej, fałszywej informacji, nawet całkowicie niezwiązanej z daną inwestycją, może zniweczyć powolną budowę zaufania społecznego. Dlatego obowiązkowo trzeba sprawdzać każdą rozpowszechnianą informację.



Strona internetowa stanowi centralne źródło informacji, gdzie można zamieszczać aktualności dotyczące inwestycji, materiały projektowe, wizualizacje, harmonogramy działań oraz dokumenty konsultacyjne. Profile w mediach społecznościowych pozwalają z kolei na szybką wymianę informacji, interakcję z użytkownikami, zbieranie opinii i prowadzenie dyskusji w bardziej przystępnej, mniej formalnej formie.

Dzięki tym narzędziom społeczność ma stały dostęp do rzetelnych informacji, może zadawać pytania i zgłaszać uwagi, a instytucje mogą efektywnie zwiększać świadomość obywateli oraz zachęcać ich do aktywnego udziału w procesach decyzyjnych. Jednocześnie w razie pojawienia się w przestrzeni publicznej nieprawdziwych informacji, dotyczących samej inwestycji, planowanej w niej technologii czy innych elementów, pozwalają na dość szybką reakcję, która powinna minimalizować wpływ fałszywych informacji na społeczność.



Wizyty studyjne to narzędzie, które pozwala mieszkańcom, bądź innym interesariuszom, zapoznać się bezpośrednio z funkcjonowaniem danej instalacji czy instytucji w innej lokalizacji. Uczestnicy mogą obserwować procesy technologiczne, spotkać się z ekspertami i pracownikami oraz zadawać pytania w czasie rzeczywistym. Tego rodzaju doświadczenie „na żywo” umożliwia weryfikację informacji i obalenie krążących w społeczności plotek czy nieporozumień, co znacząco zwiększa poczucie przejrzystości działań inwestora lub instytucji.

Dzięki wizytom studyjnym mieszkańcy czują się bardziej zaangażowani i mają pewność, że ich opinie i uwagi są brane pod uwagę, co sprzyja budowaniu trwałego zaufania społecznego.

Z ŻYCIA WZIĘTE

W celu przeciwdziałania dezinformacji i obalania krążących w lokalnych społecznościach plotek oraz teorii spiskowych, zakłady spalania odpadów komunalnych organizują corocznie dni otwarte. Podczas tych wydarzeń mieszkańcy mają możliwość bezpośredniego zwiedzania zakładów, obserwowania procesów technologicznych oraz rozmowy z ekspertami i pracownikami.

Dzięki temu uczestnicy mogą samodzielnie weryfikować informacje i przekonać się, jak naprawdę funkcjonują instalacje, zamiast opierać swoje opinie na niepewnych źródłach czy pogłoskach. Tego typu inicjatywy wspierają transparentność działalności zakładów oraz budują zaufanie społeczności do inwestycji.



Niska świadomość klimatyczna mieszkańców

Brak wiedzy na temat skutków zmian klimatu oraz znaczenia lokalnych działań proekologicznych sprawia, że część społeczeństwa nie rozumie celu ani potrzeby realizacji inwestycji środowiskowych i klimatycznych. Prowadzi to często do obojętności wobec proponowanych rozwiązań czy nawet do ich odrzucania jako niepotrzebnych czy nadmiernie kosztownych, a także stanowi doskonałą pożywkę po wszelkiego rodzaju działaniach dezinformacyjnych.



Rozwiązanie

Wymienione niżej zasady pozwolą na działania komunikacyjne, uwzględniające niską świadomość klimatyczną mieszkańców:

- **Wyjaśnianie podstawowych pojęć w prosty sposób**
Niska świadomość klimatyczna oznacza, że nie można zakładać znajomości terminów takich jak „emisje”, „adaptacja” czy „neutralność klimatyczna”.
- **Przykłady z życia wzięte**
Odwoływanie się do codziennych sytuacji ułatwia zrozumienie, jak zmiany klimatu i inwestycje środowiskowe wpływają na otoczenie.
- **Unikanie abstrakcyjnych lub nadmiernie technicznych treści**

Zbyt skomplikowane komunikaty zniechęcają i mogą budować dystans wobec danej tematyki.

- **Budowa przekazu na korzyściach**

Warto podkreślać, jak konkretne działania poprawiają jakość życia: czystsze powietrze, mniejsze rachunki, bezpieczeństwo energetyczne.

- **Stosowanie materiałów wizualnych**

Grafiki, animacje i infografiki pomagają w przyswajaniu informacji lepiej niż długie teksty.

- **Spotkania edukacyjne i warsztaty**

Nawet krótkie, praktyczne zajęcia pomagają przełamać bariery i zwiększyć zrozumienie tematu.

- **Stopniowe wprowadzanie wiedzy**

Zbyt duży pakiet informacji na raz może przytłoczyć, dlatego lepiej komunikować małymi porcjami.

- **Lokalne doświadczenia i problemy**

Mieszkańcy chętniej się angażują, gdy widzą, że temat dotyczy ich własnego miasta czy dzielnicy.

- **Współpraca z lokalnymi liderami opinii**

Szkoły, rady osiedli, struktury ochotniczych straży pożarnych czy organizacji społecznych mogą pomóc przekazywać wiedzę w bardziej przystępny sposób.



Webinar to interaktywne spotkanie online, podczas którego eksperci, przedstawiciele władz lub organizacji społecznych dzielą się wiedzą na temat lokalnych projektów, polityk publicznych czy problemów społecznych. Uczestnicy mają możliwość zadawania pytań, komentowania i dyskusowania w czasie rzeczywistym, co sprzyja aktywnemu włączaniu mieszkańców w procesy decyzyjne i podejmowaniu świadomych wyborów dotyczących ich społeczności.

Webinary zwiększają dostęp do informacji, eliminując bariery geograficzne i czasowe, dzięki czemu więcej osób może brać udział w konsultacjach



Film edukacyjny to materiał wideo, który w przystępny sposób wyjaśnia zagadnienia związane z funkcjonowaniem społeczności lokalnej, prawami obywatelskimi, ochroną środowiska czy mechanizmami podejmowania decyzji publicznych. Służą podnoszeniu świadomości społecznej, prezentowaniu przykładów dobrych praktyk i zachęcaniu mieszkańców do aktywnego udziału w konsultacjach, inicjatywach lokalnych czy akcjach obywatelskich. Dzięki atrakcyjnej formie wizualnej i narracyjnej mogą dotrzeć do szerokiego grona odbiorców, w tym osób, które rzadziej korzystają z tradycyjnych źródeł informacji.

Z ŻYCIA WZIĘTE

Wszystkie odwiedzone przez zespół projektowy spalarnie odpadów komunalnych aktywnie angażują się w działania edukacyjne i informacyjne. Regularnie organizują wizyty dla różnych grup, od dzieci, w ramach zajęć ekologicznych, po dorosłych, zarówno mieszkańców gmin, w których zlokalizowane są te spalarnie, jak i mieszkańców obszarów, gdzie budowa podobnych instalacji jest dopiero planowana.

W związku z tym zakłady opracowały rozbudowane strategie komunikacyjne, wykorzystujące różnorodne narzędzia i formy przekazu. Organizują prelekcje, zarówno we własnych salach w miejscu prowadzenia działalności, jak i w odwiedzanych szkołach. Dodatkowo, instytucje te tworzą filmy edukacyjne, które w przystępny sposób przybliżają stosowane technologie czy zasady gospodarki odpadami w kontekście idei gospodarki o obiegu zamkniętym.



Niska świadomość prawna interesariuszy

Niska świadomość prawna mieszkańców stanowi istotną barierę dla skutecznej komunikacji społecznej w procesie realizacji inwestycji środowiskowych i klimatycznych. Wielu obywateli nie zna swoich praw i obowiązków związanych z udziałem w postępowaniach administracyjnych, konsultacjach społecznych czy ocenie oddziaływania inwestycji na środowisko, co ogranicza ich realne uczestnictwo w tych procesach. Brak wiedzy o procedurach, terminach i zasadach składania uwag prowadzi do frustracji, poczucia bezsilności lub błędnego przekonania, że decyzje zapadają bez udziału społeczeństwa. W konsekwencji wzrasta ryzyko konfliktów, nieporozumień oraz rozpowszechniania dezinformacji, a dialog między inwestorem, organami administracji a mieszkańcami staje się utrudniony i mniej konstruktywny.



Rozwiązanie

Poniższe reguły pozwolą na realizację działań komunikacyjnych w sytuacji występowania niskiej świadomości prawnej interesariuszy:

- **Wyjaśnianie procedur formalnych krok po kroku**
Warto przedstawiać kolejne etapy procesu inwestycyjnego w formie prostych schematów lub infografik, tak aby każdy mógł łatwo zrozumieć, co się dzieje i dlaczego.
- **Akcentowanie praw mieszkańców**
Dobrym rozwiązaniem jest informowanie w jasny sposób o możliwości składania uwag, udziale w konsultacjach, dostępie do dokumentów i terminach, by interesariusze wiedzieli, kiedy i jak mogą się zaangażować.
- **Podkreślanie ograniczeń prawnych instytucji i inwestora**
Wskazanie, które elementy wynikają wprost z przepisów i nie podlegają negocjacjom, pozwoli uniknąć nierealistycznych oczekiwań.
- **Przykłady z praktyki**
Krótkie historie lub *case studies* pomagają mieszkańcom zrozumieć, jak przepisy działają w praktyce i jakie mają znaczenie dla inwestycji.
- **Streszczenia dokumentów**
Skrócone wersje, podsumowania i „pigułki wiedzy” są bardziej przystępne niż obszerne opracowania prawne.
- **Spotkania informacyjne z ekspertami**
Specjaliści mogą wytłumaczyć zawiłości procedur i odpowiedzieć na pytania bez nadmiernego prawniczego żargonu.
- **Informowanie o terminach kluczowych**
Regularne i jasne komunikaty pomagają uniknąć poczucia, że ktoś „nie zdążył, bo nie wiedział”.
- **Transparentność działań**
Jasne komunikaty, udostępnianie informacji i otwartość pomagają budować zaufanie wśród osób, które nie czują się pewnie w kwestiach prawnych.
- **Prosty i zrozumiały język**
Aby uniknąć poczucia niezrozumienia czy wykluczenia, lepiej używać codziennych słów i krótkich zdań zamiast terminów prawnych.



Kalendarz inwestycyjny to narzędzie, które może wspierać mieszkańców w śledzeniu wymaganych prawem terminów składania wniosków, protestów czy innych działań, związanych z procesem wydawania pozwoleń administracyjnych i środowiskowych. Dzięki przejrzystemu harmonogramowi mieszkańcy mogą łatwiej planować swoje ewentualne działania i uczestniczyć w poszczególnych etapach procesu inwestycyjnego.

Publikacja takiego kalendarza w Internecie, urzędzie czy punktach konsultacyjnych przez instytucję publiczną lub inwestora zwiększa transparentność procedur, ułatwia obywatelom korzystanie z przysługujących im praw oraz buduje zaufanie społeczności do podmiotów odpowiedzialnych za realizację inwestycji.



Ulotka informacyjna, dotycząca praw każdego mieszkańca, to materiał, który w prosty i przejrzysty sposób wyjaśni mieszkańcom ich wpływ na planowane i realizowane inwestycje. Dzięki niej obywatele dowiadują się, co i kiedy mogą zrobić, w jakich sytuacjach mogą zgłaszać uwagi lub protesty oraz do kogo i gdzie mogą się zwrócić, jeśli mają wątpliwości dotyczące swoich praw w procesie decyzyjnym.

Takie ulotki zwiększają świadomość mieszkańców i ułatwiają aktywne uczestnictwo w konsultacjach czy innych formach partycypacji. W jednostkach samorządu terytorialnego mogą być dostępne w trybie ciągłym, a nie jedynie w czasie trwania konkretnych inwestycji, co pozwala na stałe wsparcie mieszkańców w korzystaniu z ich praw i budowanie zaufania do działań administracji.

Można skorzystać z gotowych materiałów wypracowanych w ramach akcji Masz głos z serii Narzędziownik obywatelski:

<https://www.maszglos.pl/dla-uczestnikow/materialy-edukacyjne/>

Z ŻYCIA WZIĘTE

Inwestor jednej ze spalarni odpadów komunalnych, które odwiedzili członkowie zespołu projektowego, od samego początku prowadził niemal wzorcową komunikację społeczną, zarówno na długo przed rozpoczęciem inwestycji, jak i w jej trakcie. Stosował różne narzędzia partycypacji społecznej. Regularnie informował mieszkańców o kolejnych etapach procesu, terminach, wydanych pozwoleniach i działaniach administracyjnych, budując w ten sposób zaufanie społeczności. Tylko raz nie poinformował o tym, że ocena oddziaływania na środowisko zostanie rozpatrzona ponownie.

Choć z pozoru wydawało się to drobnym szczegółem, wywołało poczucie żalu i spadek zaufania ze strony różnych interesariuszy. Doświadczenie to pokazuje, jak ważne jest informowanie mieszkańców o wszelkich działaniach, terminach i decyzjach związanych z inwestycją. Nawet takich, które mogą wydawać się mało istotne. Wszystko po to, aby utrzymać przejrzystość i budować trwałe zaufanie.



Brak zainteresowania inwestycją oraz słabe poczucie wspólnoty

Często spotkać się można ze swoistym paradoksem: mieszkańcy głośno protestują przeciwko inwestycji dopiero wtedy, gdy widzą koparki, ale wcześniej przez kilka lat zupełnie nie interesowali się tym, co dzieje się obok ich osiedla. Przyczyną tego stanu rzeczy może być zanik poczucia wspólnoty. Mieszkańcy przeciążeni prywatnymi obowiązkami i szumem informacyjnym często nie mają siły, czasu i ochoty na branie udziału we wcześniej komunikowanych procesach konsultacyjnych. Gdy w końcu dociera do nich informacja, że w pobliżu powstaje , czują się oszukani. Powtarzają, że nikt ich nie poinformował, choć przez lata nie pojawiali się na żadnych, organizowanych przez inwestora czy samorząd, spotkaniach ani nie otwierali wysydanego newslettera. Brak zainteresowania sprawami publicznymi sprawia, że mieszkańcy tracą kanały wymiany informacji z urzędem a często jedynym miejscem, gdzie słyszą o publicznych politykach i inwestycjach, są alarmujące wpisy w *social mediach* (często są to już nawoływania do protestów). Odbudowanie choćby minimalnego poczucia „jesteśmy w tym razem” wymaga więc nie tylko informowania, ale przede wszystkim tworzenia okazji do zwykłego, sąsiedzkiego spotkania (np. wspólnego sadzenia drzew), bo dopiero wtedy inwestycja przestaje być „obca”, a zaczyna być „nasza”.



Rozwiązanie

Wymienione niżej zasady pozwolą na realizację komunikacji społecznej w kontekście braku poczucia wspólnoty społecznej i zainteresowania inwestycją ze strony mieszkańców:

- **Lokalne korzyści inwestycji**
Pokazanie, jak projekt wpłynie na codzienne życie mieszkańców, podkreślając konkretne, odczuwalne efekty, może zwiększyć zainteresowanie.
- **Przekaz osadzony w realiach lokalnych**
Odwołanie się do lokalnej tożsamości, historii i potrzeb, pozwoli mieszkańcom poczuć, że inwestycja dotyczy ich miejsca, a nie anonimowego projektu.
- **Historie i przykłady ludzi z sąsiedztwa**
Wypowiedzi lokalnych liderów, mieszkańców czy pracowników zwiększają poczucie bliskości i budują więź z projektem.
- **Pytania i prośby o opinie**
Nawet proste ankiety lub pytania w mediach społecznościowych mogą dać ludziom poczucie wpływu i zachęcić do zaangażowania.
- **Komunikacja w kanałach faktycznie wykorzystywanych przez mieszkańców**
Dobór właściwych narzędzi zwiększa szansę dotarcia do osób, które z natury nie interesują się lokalnymi inwestycjami.
- **Wyjaśnianie, dlaczego głos mieszkańców ma znaczenie**
Warto wskazać, jakie elementy projektu mogą być modyfikowane dzięki opiniom mieszkańców i jaki wpływ miały wcześniejsze konsultacje w innych miejscach.
- **Relacje długofalowe, nie tylko na potrzeby inwestycji**

Ciągła obecność instytucji w życiu lokalnym zwiększa poczucie wspólnoty i ułatwia komunikację przy kolejnych projektach.

- **Dostrzeganie i docenianie nawet niewielkiego zaangażowania**

Pozytywna ocena wkładu mieszkańców w jakiś projekt podnosi motywację i sprawia, że chętniej włączają się w dialog w przyszłości.



Rodzinne warsztaty partycypacyjno-konsultacyjne w formie pikniku to spotkania, podczas których mieszkańcy, zarówno dzieci, jak i dorośli, wspólnie mogą się angażować w aktywności związane z lokalnym otoczeniem, inwestycjami czy ekologią. Tego rodzaju spotkania sprzyjają wymianie doświadczeń między pokoleniami, pozwalają poznawać potrzeby i pomysły innych uczestników oraz wzmacniają poczucie przynależności do społeczności lokalnej.

Poprzez wspólną pracę nad konkretnymi zadaniami mieszkańcy mają okazję budować więzi i rozwijać kulturę dialogu oraz współpracy w swojej okolicy.



Spacery terenowe (badawcze) to skuteczne narzędzie partycypacyjne, które polega na wspólnym przemierzaniu przestrzeni (np. dzielnicy, parku) z mieszkańcami i ekspertami, aby na miejscu identyfikować potrzeby, problemy i potencjał danego terenu, co prowadzi do zaangażowania ich w proces współtworzenia i ulepszania przestrzeni publicznej. Jest to kluczowe w planowaniu partycypacyjnym.

Takie działania nie tylko zwiększają świadomość mieszkańców, ale również wzmacniają poczucie wspólnoty lokalnej poprzez wspólne doświadczenie i dialog w przestrzeni publicznej.

Z ŻYCIA WZIĘTE

Miasta, które wprowadzały Strefy Czystego Transportu (Warszawa i Kraków), równolegle prowadziły komunikację społeczną, przygotowując proste grafiki, artykuły i materiały wideo wyjaśniające zasady działania SCT oraz podkreślające **lokalne korzyści dla mieszkańek i mieszkańców**, zwłaszcza w obszarze zdrowia i jakości powietrza.

Kraków tłumaczył związek zanieczyszczeń, takich jak dwutlenek azotu, ze skutkami zdrowotnymi, oraz podkreślał korzyści związane z mniejszym hałasem oraz pozytywnym wpływem na zdrowie dzieci i seniorów.

Więcej informacji pod linkiem:

[Dwutlenek azotu, czyli dlaczego jest nam potrzebna Strefa Czystego Transportu? \[krakow.pl\]](https://krakow.pl)

https://krakow.pl/strefa_czystego_transportu_w_krakowie/305382,2353,komunikat_dwutlenek_azotu_czyli_dlaczego_jest_nam_potrzebna_strefa_czystego_transportu_.html



Niedopasowanie języka

Język komunikacji może być dużym problemem. Dokumenty i komunikaty przygotowywane przez inwestorów są nierzadko pełne terminów technicznych i prawniczych, przez co są trudne do zrozumienia dla przeciętnego odbiorcy. Zamiast prostego języka korzyści, który pokazywałby mieszkańcom, jakie pozytywne efekty przyniesie dana inwestycja (np. czystsze powietrze, niższe rachunki, nowe miejsca pracy), dominują opisy technologii, parametrów czy norm. W efekcie przekaz staje się hermetyczny i nieprzystępny.



Rozwiązanie

Wymienione niżej wzorce zachowania będą wspierać komunikację społeczną w kontekście braku poczucia wspólnoty społecznej i zainteresowania inwestycją ze strony mieszkańców:

- **Dostosowanie języka do odbiorców**
Określenie odbiorcy i dobranie słownictwa to pierwsze kroki przy tworzeniu komunikatu.
- **Unikanie urzędowego i branżowego żargonu**
Specjalistyczne terminy i skomplikowane konstrukcje zdań utrudniają odbiór i zniechęcają do zapoznania się z treścią.
- **Stosowanie krótkich, prostych zdań**
Przejrzysta forma pomaga szybciej zrozumieć przekaz i zmniejsza ryzyko błędnej interpretacji.
- **Wyjaśnianie trudnych pojęć**
Jeśli nie da się uniknąć terminów fachowych, warto je krótko i jasno objaśnić.
- **Sprawdzenie komunikatu przed publikacją**
Warto testować treści na osobach spoza zespołu, aby upewnić się, że są czytelne i zrozumiałe.
- **Unikanie pouczającego lub wyższościowego tonu**
Taki styl wywołuje opór i poczucie lekceważenia odbiorców.
- **Dopasowanie języka do kanału komunikacji**
Inaczej brzmi komunikat na stronie urzędu, inaczej post w mediach społecznościowych, a jeszcze inaczej zaproszenie na spotkanie.
- **Używanie przykładów i porównań**
Odniesienia do znanych sytuacji ułatwiają zrozumienie nawet trudnych zagadnień.
- **Dbanie o spójność przekazu**
Różne wersje językowe tego samego komunikatu mogą wprowadzać chaos i nieufność.
- **Korygowanie języka na podstawie reakcji odbiorców**
Pytania, komentarze i nieporozumienia są sygnałem, że komunikacja wymaga uproszczenia lub zmiany stylu.



Czytelny plakat pełni funkcję prostego i skutecznego nośnika informacji dla mieszkańców. Może w przystępny sposób przedstawiać najważniejsze dane o planowanej inwestycji, terminach konsultacji, możliwościach zgłaszania uwag czy przekazać kontakt do ekspertów i instytucji odpowiedzialnych za projekt. Ponieważ plakat wymusza na jego autorach unikanie długich i złożonych zdań, ułatwia przez to szybkie przyswojenie kluczowych informacji, obniża bariery w dostępie do wiedzy i zachęca do aktywnego udziału w procesach decyzyjnych, wspierając transparentność i budowanie zaufania w społeczności lokalnej.



Komiks lub ilustrowana broszura mogą być efektywnym narzędziem komunikacyjnym, szczególnie, gdy konieczne jest przekazanie większej liczby informacji niż zmieści tradycyjny plakat, ale w sposób przystępny i łatwy do zrozumienia.

Dzięki połączeniu klarownej grafiki z prostym językiem, komiks lub broszura pozwalają zobrazować złożone procesy inwestycyjne, decyzje administracyjne czy zasady gospodarki odpadami w sposób atrakcyjny i angażujący dla różnych grup odbiorców.

Tego typu materiał ułatwia mieszkańcom przyswojenie istotnych informacji, wspiera świadome uczestnictwo w konsultacjach oraz sprzyja budowaniu zaufania społeczności do instytucji i inwestorów.



Przy okazji wszystkich konsultacji społecznych warto stosować standard prostego języka, w Polsce promowany również w urzędach na poziomie centralnym:

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/prosty-jezyk>

W codziennej pracy warto sprawdzać tworzone teksty przy użyciu narzędzia Jasnopis:

<https://jasnopis.pl/> (w wersji próbnej bezpłatny)

Ciekawe zastosowanie prostego języka (ang. *plain language*) prezentują brytyjscy urzędnicy w rządowych i stołecznych procesach konsultacji. Na stronach umieszczają informacje łatwe do czytania i rozumienia (ang. *easy to read and understand*, w skrócie ETR), dzięki czemu udział w konsultacjach osób z niepełnosprawnościami intelektualnymi lub z problemami z przetwarzaniem informacji jest prostszy:

<https://standards.education.gov.uk/standard/plain-language>

<https://haveyoursay.tfl.gov.uk/taxi-fares-review-2025>

(zakładka *Accessible Information*)

Z ŻYCIA WZIĘTE



W spalarniach odpadów komunalnych, odwiedzonych przez członków zespołu projektowego, stosuje się zwykle różnorodne, proste materiały graficzne, począwszy od plakatów, broszur i ulotek, a skończywszy na rozbudowanych makietach 3D. Ich celem jest ograniczenie ilości tekstu, który mógłby być trudny do przyswojenia dla niektórych grup odbiorców, a także umożliwienie łatwego zrozumienia skomplikowanych procesów technologicznych.

Dzięki przejrzystym wizualizacjom mieszkańcy i zwiedzający mogą w przystępny sposób poznać funkcjonowanie zakładów, co z jednej strony wspiera edukację ekologiczną, a z drugiej buduje zaufanie społeczne.

Najważniejsze lekcje

Niniejsza *Strategia* wskazuje, że komunikacja społeczna wokół inwestycji proklimatycznych nie jest dodatkiem, ale **niezastąpioną częścią samego procesu zarządzania inwestycją**. Dokument ten został oparty na diagnozie przygotowanej na podstawie ogólnopolskiej ankiety wśród JST, wizyt studyjnych, wywiadów oraz analizy treści internetowych. Dzięki temu udało się nie tylko opisać najczęstsze błędy po stronie instytucji, ale też nazwać obawy mieszkańców i wskazać praktyczne sposoby reagowania na nie. Sama *Strategia* została zbudowana tak, by przeprowadzać czytelnika od diagnozy problemów do proponowanych rozwiązań i przykładów narzędzi, które można wykorzystać w praktyce.

Strategia pokazuje, że problemem komunikacji społecznej nie jest wyłącznie brak „dobrych narzędzi” albo „niska aktywność mieszkańców”, ale cały zestaw nakładających się na siebie barier, tj. brak planu komunikacji, działania ad hoc, zbyt późne podejmowanie dialogu z mieszkańcami, niedobór kompetencji i zasobów kadrowych, zbyt małe użycie aktywnych metod partycypacji, a po drugiej stronie niski poziom zaufania do instytucji publicznych, dezinformacja, niska świadomość klimatyczna i prawna. Dokument trafnie pokazuje też, że te zjawiska wzajemnie się wzmacniają. Gdy instytucja komunikuje się późno i niejasno, rośnie przestrzeń dla plotek, emocji i poczucia braku wpływu.

Najważniejsza lekcja płynąca ze *Strategii* dotyczy jednak nie samych problemów, ale sposobu myślenia o komunikacji. **Komunikację społeczną należy planować tak samo jak budowę inwestycji**. Tak jak nikogo nie dziwi, że przed rozpoczęciem budowy trzeba przygotować grunt, tak samo nie powinno nas dziwić, że udział mieszkańców i ich zgoda nie wydarzą się same. *Strategia* bardzo jasno pokazuje, że punktem wyjścia nie powinno być pytanie: „jakie narzędzie wykorzystamy?”, ale raczej: „po co komunikujemy?”. Najpierw cel, potem dobór metody. Jeśli naszym celem jest tylko poinformowanie mieszkańców, należy sięgać po inne narzędzia niż wtedy, gdy zamiarem jest wspólne wypracowanie z nimi rozwiązania. Koncentrując się tylko na organizacji dużego spotkania otwartego (np. na sali gimnastycznej) można się spotkać z sytuacją, w której takie rozwiązanie nie będzie sprzyjać szczegółowej i merytorycznej rozmowie z mieszkańcami. Najpierw należy rozstrzygnąć, jaki jest cel komunikacji społecznej.

Informowanie mieszkańców?

Edukacja i zmniejszenie ich obaw?

Budowa zaufania społecznego?

A może naprawdę zależy nam na wspólnym wypracowaniu rozwiązania?

Strategia wskazuje, że częstym błędem jest mieszanie tych funkcji. W jednym komunikacie próbuje się jednocześnie informować, uspokajać, edukować i konsultować. Efekt jest taki, że mieszkańcy nie wiedzą, czy są tylko odbiorcami informacji, czy uczestnikami procesu, którzy realnie mogą coś zmienić.

Po ustaleniu celu *Strategia* oferuje kilka użytecznych narzędzi. W obszarze informowania szczególnie cenne informacje znajdują się w podrozdziale „Słabe wykorzystanie nowoczesnych narzędzi i form przekazu”, gdzie mowa o potrzebie korzystania z komunikatów dopasowanych do odbiorców, budujących zaufanie, służących wyjaśnianiu, a nie ukrywaniu informacji. Z kolei w podrozdziale „Niskie wykorzystanie nowoczesnych narzędzi partycypacji” znajdują się ramki dotyczące prostych metod, które pomogą zaprosić mieszkańców do pogłębionej rozmowy i wspólnego wypracowywania rekomendacji. Te odesłania pokazują, że naprawdę wiele już stworzono i wymyślono, co oznacza że po prostu warto z tej wiedzy i narzędzi korzystać. Krótkie opisy w strategii może nie wystarczą do zaprojektowania całego procesu, ale mogą zainspirować i zachęcić do dalszego szukania, choćby w przestrzeni internetowej.

Trzecia ważna lekcja płynąca ze *Strategii* jest bardzo aktualna - prowadzenie inwestycji proklimatycznych w spolaryzowanym, częściowo antynaukowym świecie jest trudne, ale nadal możliwe. Samorządy działają dziś w warunkach niskiego zaufania, dezinformacji, silnych emocji i niskiej świadomości klimatycznej. To nie jest argument za rezygnacją z dialogu, tylko za lepszym przygotowaniem procesów. *Strategia* mocno podkreśla wagę elementu edukacyjnego. Potrzeba działań, które wyjaśniają sens inwestycji, tłumaczą procedury, pokazują korzyści, a dzięki temu ograniczają podatność na *fake newsy*. Ważny jest też prosty język. *Strategia* poświęca temu osobny podrozdział – „Niedopasowanie języka”. W wykazie linków znajdują się także odniesienia do standardu prostego języka, narzędzia Jasnopis i brytyjskich praktyk *easy to read*.

Z tej *Strategii* warto korzystać jak z poradnika, a nie tylko czytać ją od deski do deski. Najbardziej praktyczny sposób użycia materiału polega na potraktowaniu opisanych wyzwań jako narzędzia do sprawdzenia jak działa nasza instytucja. Można przejść przez kolejne problemy i zadać sobie pytania: które z tych deficytów są nasze? Czy komunikujemy zbyt późno? Czy wiemy co jest naszym celem - informowanie czy współtworzenie? Czy potrafimy opisać odbiorców, role, kanały i zasoby?

Liczymy, że ta *Strategia* posłuży Państwu nie tylko jako źródło wiedzy, ale także jako praktyczny punkt wyjścia do projektowania własnych procesów konsultacyjnych i komunikacyjnych.

Wykaz linków do stron zewnętrznych

Narzędzie modelu partycypacji obywatelskiej Miasta Cieszyn:

- <https://bip.um.cieszyn.pl/zarządzenie/38358/zarządzenie-nr-0050-788-2024>

Materiały dotyczące partycypacji społecznej:

Polskie źródła:

- <https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/>
- <https://konsultacje.um.warszawa.pl/baza-wiedzy>
- <https://www.maszglos.pl/dla-uczestnikow/materialy-edukacyjne/>

Zagraniczne źródła:

- <https://participedia.net/>
- <https://www.peoplepowered.org/resources>
- <https://urbact.eu/toolbox-home>
- <https://participatory.tools/>

Zagraniczne przykłady wykorzystywania narzędzi komunikacji społecznej:

- [Zagraniczne praktyki informowania o konsultacjach społecznych \[PDF\]](#)

Forum Praktyków Partycypacji organizowane przez Fundację Stocznia:

- <https://partycypacjaobywatelska.pl/forum/#poprzednie-edycje>

EU Academy - bezpłatny kurs dla administracji publicznej, dotyczący prowadzenia procesów angażowania obywateli opartych na współtworzeniu i deliberacji:

- <https://cop-demos.jrc.ec.europa.eu/training-public-administration>

Strona naradaobywatelska.pl, prowadzona przez Fundację Stocznia, zbiera przykłady użycia tej formy:

- <https://naradaobywatelska.pl/>

Fundacja Pole Dialogu udostępnia repozytorium materiałów (m.in. edytowalne karty prac) oraz bezpłatny kurs wideo pokazujący proces narady krok po kroku:

- https://drive.google.com/drive/folders/1faDP-pD_D57YRRqOyBZYsD_VasGC3O8G
- <https://www.youtube.com/watch?v=Q7bsqtRR-aE&list=PLAKNh7lvClwE5LoAGVFquEtARKaTEI4rT&index=1>

Ranking platform do e-konsultacji:

- <https://www.peoplepowered.org/platform-ratings>

Gotowe wzory ulotek wypracowane w ramach akcji Masz głos z serii Narzędziownik obywatelski:

- <https://www.maszglos.pl/dla-uczestnikow/materialy-edukacyjne/>

Standard prostego języka:

- <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/prosty-jezyk>

Narzędzie AI Jasnopis do upraszczania tekstów:

- <https://jasnopis.pl/>

Brytyjskie praktyki w zakresie prostego języka:

- <https://standards.education.gov.uk/standard/plain-language>
- <https://haveyoursay.tfl.gov.uk/taxi-fares-review-2025>
(zakładka *Accessible Information*)



PARK

Partnerstwo Regionów dla Klimatu



Związek Gmin i Powiatów
Subregionu Centralnego
Województwa Śląskiego



**Sieciowanie
Związków ZIT
w Polsce**

**UL. WINCENTEGO POLA 16
44-100 GLIWICE
TEL.: +48 32 461 22 56
E-MAIL: PARTK@SUBREGIONCENTRALNY.PL**