



Fot. PIXABAY.COM

Maciej Stryjecki, prezes Fundacji na rzecz Energetyki Zrównoważonej

Dogadaj się ze swoim NIMBY, czyli jak prowadzić dialog społeczny podczas inwestycji

Jednym z głównych powodów opóźnień w przygotowaniu krajowych projektów inwestycyjnych w sektorze energetycznym są protesty lokalnych społeczności i organizacji ekologicznych. Postawa NIMBY, przejawiająca się próbą zablokowania realizacji inwestycji w swoim sąsiedztwie, stała się powszechnym utrapieniem inwestorów, projektantów i wykonawców. W przededniu konieczności uruchomienia szerokiego frontu inwestycyjnego w polskiej energetyce, problem ten staje się szczególnie istotny. Fundacja na rzecz Energetyki Zrównoważonej, na podstawie wieloletniego doświadczenia w komunikacji społecznej związanej z procedurami ocen oddziaływania na środowisko, opracowała metodykę zarządzania dialogiem społecznym, która skutecznie minimalizuje ryzyko konfliktów i protestów inwestycji energetycznych.

Kto z nas nie słyszał o opóźnieniach inwestycji energetycznych, spowodowanych protestami lokalnych społeczności. Ostatnie wydarzenia w podwarszawskich gminach, związane z budową linii energetycznej Kozienice-Ottarzew, są jednym z najbardziej spektakularnych przykładów. Innym, wręcz wzorcowym przykładem, było zablokowanie, bardzo dobrej skądinąd, lokalizacji dla pierwszej polskiej elektrowni jądrowej w Gąskach.

Co łączy te projekty? Zarówno to, że miały zasadnicze znaczenie dla bezpieczeństwa energetycznego kraju, jak i to że były przygotowywane na zamówienie instytucji państwowych przez duże i doświadczone w realizacji inwestycji firmy. Mimo to, plany inwestycyjne zderzyły się ze zdecydowanym i bezwzględny oporem mieszkańców terenów, na których miały być zrealizowane. Ale z konfliktami społecznymi mieliśmy i mamy do czynienia przy wielu innych, mniej spektakularnych inwestycjach. Wystarczy spojrzeć na mapę konfliktów społecznych związanych z rozwojem energetyki wiatrowej. Prześledzić historię projektów spalarni odpadów, biogazowni, wysypisk śmieci, ale też infrastruktury drogowej. I zawsze słyszymy podobne argumenty: „My nie jesteśmy przeciw inwestycji, ale nie możemy się zgodzić z jej realizacją akurat w tym miejscu!”. Tak właśnie powstają NIMBY¹, a więc umownie nazywając, przedstawiciele lokalnych społeczności protestujący przeciw planowanym w sąsiedztwie inwestycjom.

■ Dlaczego NIMBY protestuje

Zjawisko NIMBY jest dość powszechne i dotyczy różnych inwestycji. Nie jest to więc zachowanie spowodowane ideologią, np. u przeciwników energetyki jądrowej czy wiatrowej. Nie dotyczy wyłącznie obaw o cenne zasoby przyrodnicze czy interesy branży turystycznej. Powstaje więc pytanie, czy są jakieś cechy wspólne, projektów i protestujących, które pozwala-

łyby na opracowanie standardowych zasad zarządzania ryzykiem konfliktów społecznych. Na takie pytanie postarała się odpowiedzieć Fundacja na rzecz Energetyki Zrównoważonej, która podjęła się zadania opracowania metodyki zarządzania konfliktami społecznymi. W tym celu przeanalizowała nie tylko informacje o protestach wokół głośnych krajowych inwestycji, ale także liczne doświadczenia krajowe i zagraniczne w zakresie prowadzenia dużych, kontrolowanych inwestycji. Eksperti Fundacji wykorzystali też własne doświadczenie z wykonanych w ostatnich latach analiz konfliktów społecznych dla projektów lądowych i morskich farm wiatrowych i gazu łupkowego oraz prowadzonych kampanii dialogu społecznego.

Wyniki, może nie są zaskakujące, ale też nie są powszechnie znane. Żeby je zrozumieć, trzeba wykonać bardzo proste ćwiczenie - postawić się, choć na chwilę, w roli NIMBY. Przez chwilę zastanowić się, jak byśmy sami zareagowali, gdybyśmy się dowiedzieli, całkiem przypadkowo, że w sąsiedztwie naszego domu będzie realizowana budowa elektrowni, linii energetycznej najwyższych napięć lub spalarnia odpadów. Jakie pytania i wątpliwości by nam się nasunęły? Czego by dotyczyły? Co powodowało by nasz gniew?

Najczęściej, są to następujące emocje i odczucia:

- Nic o tej inwestycji nie wiem! Dlaczego nikt mnie nie poinformował? Dlaczego nikt mnie nie pyta o zdanie?
- Jak ona może wpłynąć na moje życie? Na moje zdrowie? Na zdrowie mojej rodziny? Na moje codzienne życie?
- Czy ta inwestycja może wpłynąć na moje interesy? Na moje dotychczasowe dochody? Czy mi będzie przeszkadzać, czy może mi pomóc?

I to wszystko. Każdy inny powód, każdy inny czynnik da się sprowadzić do odpowiedzi na te trzy kluczowe kwestie. Obawa o zdrowie, komfort życia i dochody, to najważniejsze czynniki

powstawania masowych konfliktów społecznych wokół inwestycji. Gniew spowodowany poczuciem zignorowania i pozbawienia wpływu na decyzje dotyczące mojego bezpośredniego sąsiedztwa, a więc i mojego życia, są zaś głównym, bezpośrednim inicjatorem protestu.

■ Co zrobić żeby NIMB nie protestował

Powstaje pytanie, co w takim razie można zrobić żeby do protestów nie doszło? Przecież realizując dużą inwestycję, zawsze będziemy powodować jakieś zmiany w jej otoczeniu. A te zmiany mogą budzić obawy jej sąsiadów. A jeśli to jest duża inwestycja energetyczna, to zawsze znajdzie się jakiś „ekolog”, który nie będzie lubił węgla bądź gazu, bądź atomu albo wiatraka. A jak już się znajdzie, to zacznie rozsiewać wśród mieszkańców różne mniej lub bardziej prawdziwe „fakty” o szkodliwości naszej inwestycji. Czy to jednak oznacza, że lokalne społeczności dadzą się przekonać, że warto wyjść z transparentami na demonstrację lub napisać pismo do urzędu albo zaskarżyć do sądu wydaną decyzję? Nie zawsze. A przy właściwym zarządzaniu komunikacją, istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że do tego nie dojdzie. A nawet jak dojdzie, to będzie to głos mniejszości lub głos, któremu można skutecznie się przeciwstawić, broniąc swojej inwestycji.

Jest kilka dobrych praktyk, przetestowanych na potencjalnie konfliktogennych inwestycjach, które pozwalają skutecznie zarządzać komunikacją i dialogiem podczas przygotowania inwestycji. Składają się one na osiem kolejnych kroków, które należy wykonać i są to:

- krok 1 - poznaj swoich sąsiadów,
- krok 2 - spojrz na swój projekt oczami twoich sąsiadów,
- krok 3 - określ, komu może przeszkadzać, a komu pomóc twoja inwestycja,
- krok 4 - przedstaw sąsiadom siebie

- i swoją inwestycję,
- krok 5 - wysłuchaj swoich sąsiadów,
- krok 6 - odpowiedz swoim sąsiadom,
- krok 7 - zaangażuj sąsiadów w realizację projektu,
- krok 8 - przygotuj się do obrony swojej inwestycji.

■ Poznaj swoich sąsiadów

Najczęstszą przyczyną konfliktów pomiędzy inwestorem a lokalnymi społecznościami jest niewłaściwe podejście tego pierwszego do interesariuszy zewnętrznych planowanego przedsięwzięcia. Bardzo rzadko patrzymy na lokalne społeczności jak na sąsiadów z którymi nasza inwestycja już zawsze będzie współistnieć i który w jej przygotowanie i realizację mogą wiele wnieść.

Dobre przygotowanie się do dialogu z sąsiadami wymaga rozpoznania, czego mogą obawiać się obawiać w związku z naszymi planami. Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba dowiedzieć się co jest dla nich ważne, bo tylko wtedy będziemy mogli zweryfikować, czy w jakikolwiek sposób na te ważne dla nich sprawy będziemy mieli wpływ. Pierwszym etapem profesjonalnego zarządzania ryzykiem konfliktów społecznych jest więc wstępna analiza uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Polega ona na zebraniu odpowiednich danych statystycznych oraz dostosowanie do danego rodzaju inwestycji kryteriów ich oceny. Pozwala to nam wskazać najbardziej prawdopodobne źródła potencjalnych konfliktów i przygotować się do dalszych działań. Zupełnie inna bowiem będzie rozmowa z mieszkańcami ruchliwego, przemysłowego miasta o budowie kolejnego zakładu przemysłowego, a inna z mieszkańcami małej miejscowości położonej w otoczeniu lasów. Inaczej będziemy rozmawiać z rolnikami utrzymującymi się z przemysłowej hodowli świń, a inaczej z rolnikami żyjącymi z upraw ekologicznych

agroturystyki. Warto więc, aby taką analizę wykonywali profesjonalści, którzy potrafią określić, jakie rodzaje oddziaływań może powodować dana inwestycja, ale także umiejących określić jakie są najważniejsze uwarunkowania środowiskowe takich, a nie innych warunków życia w danym regionie.

■ Spójrz na swój projekt oczami twoich sąsiadów

Podstawą skutecznego dialogu z interesariuszami, w tym zarówno organami administracji środowiskowej,

”

Najczęstszą przyczyną konfliktów pomiędzy inwestorem a lokalnymi społecznościami jest niewłaściwe podejście tego pierwszego do interesariuszy zewnętrznych planowanego przedsięwzięcia

jak i lokalnymi społecznościami jest dokładana weryfikacja oddziaływań, jakie planowana inwestycja może powodować. Jeśli budujemy zakład przemysłowy, który będzie generował duży hałas, musimy określić gdzie i w jakim natężeniu będzie się on rozchodził w danym terenie. Jeśli nasza inwestycja wymaga przewozu dziennie półproduktów 30 ciężarówkami, to zastanówmy się jak będzie to wpływać na naszych sąsiadów przez kolejne 20 lat funkcjonowania naszej inwestycji. Ale także sprawdźmy, czy przypadkiem nie rozjeździemy w ciągu pół roku drogi, która za

dotacje unijne po 20 latach oczekiwać została naprawiona. A może spowodujemy permanentny hałas w strefie gdzie funkcjonują dwa hotele wallnes&spa. A może zwiększymy emisję spalin w otoczeniu pól, na których prowadzone są ekologiczne uprawy. Trzeba przy tym pamiętać, że nie mówimy tutaj o etapie formalnej oceny oddziaływania na środowisko. Bardzo częstym powodem zaognienia sprzeciwu wobec inwestycji, jest chowanie się inwestora za argumentacją zbudowaną na istniejących normach, bez uwzględnienia indywidualnych odczuć jakie mogą być związane z konkretną inwestycją. Zupełnie jednak inaczej odbiera się hałas z ruchliwej drogi w centrum miasta, a inaczej na wsi otoczonej lasami i jeziorami. Zupełnie inaczej odczuwa się „zapach” biogazowni w sąsiedztwie hodowli bydła, a inaczej na przedmieściach miasta. Nawet jeśli w każdym z tych przypadków nie są naruszane obowiązujące normy jakości środowiska.

■ Określ, komu może przeszkadzać, a komu pomóc twoja inwestycja

Aby kampania komunikacyjna była skuteczna, do każdej grupy zainteresowanej projektem trzeba podejść indywidualnie, biorąc pod uwagę jej interesy oraz rodzaj wpływu naszej inwestycji na nią. Zdarza się, że jedna grupa społeczna jest jednocześnie interesariuszem negatywnym i pozytywnym, bezpośrednio i pośrednio związanym z projektem. W przypadku morskich farm wiatrowych bardzo ważnym interesariuszem są dla przykładu rybacy. Z jednej strony budowa farmy ogranicza możliwości intensywnych połowów na obszarze farmy, a więc oddziałuje negatywnie na dochody rybaków, czyniąc z nich bezpośrednim interesariuszem negatywnym. Z drugiej strony, na obszarze farmy możliwe będą połowy rekreacyjne, co stanowić będzie atrakcyjną nową formę działalności dla posiadaczy kutrów, którzy stają się pozytywnymi bezpośrednimi interesariuszami. Jedno-



Fot. PIXABAY.COM

ODNAWIALNE ŹRÓDŁA ENERGII

częśnie, budowa wiatraków na morzu ploszy ssaki morskie z dużego obszaru morza, które są utrapieniem rybaków, którzy w tym kontekście są pozytywnymi pośrednimi interesariuszami, którzy mogą wziąć udział w dyskusji z przyrodnikami o oddziaływaniach na foki, którzy mogą się stać pośrednimi negatywnymi interesariuszami.

■ Przedstaw sąsiadom siebie i swoją inwestycję

Jeżeli chcemy się „dogadać” ze swoimi sąsiadami, musimy z nimi porozmawiać, a nie tylko do nich mówić. Aby chciano z nami rozmawiać i żeby to była rozmowa oparta o fakty, a nie mity i nieprawdziwe plotki, musimy zadbać zarówno o właściwą prezentację siebie, swoich planów, inwestycji oraz prowadzonych działań na każdym etapie. Musimy także zadbać o odpowiedni poziom wiedzy u odbiorców naszego przekazu, aby był on dla nich zrozumiały. Temu służy kampania edukacyjna i informacyjna. Należy przy tym pamiętać, że przy powszechnym dostępie do Internetu i tak każdy indywi-

dualnie będzie próbował się „doksztalczyć”. Jeśli jednak nie chcemy, aby taki indywidualny proces edukacyjny nie prowadził do ugruntowania nieuzasadnionych obaw, na podstawie „internetowych eksperckich opracowań”, lepiej zadbać o dostęp do źródeł wiarygodnych i obiektywnych.

Język i forma przekazu powinna być dostosowana nie tylko do danego etapu przygotowania projektu, ale też do każdej ważnej grupy adresatów, a więc do kluczowych interesariuszy. Jeden standardowy materiał edukacyjno-informacyjny nie spełni swojej roli, bo będzie zbyt ogólny lub zbyt szczegółowy.

Dobrym nośnikiem informacji jest dedykowana strona internetowa projektu. Możemy na niej dawkowość informację, stosownie do stanu przygotowania inwestycji, a także zamieszczać materiały dedykowane dla różnych grup interesariuszy. Jest to też źródło powszechnie dostępne, a więc odpowiadające na bardzo częsty zarzut o ukrywaniu przed lokalnymi społecznościami faktów o inwestycji. Warto jednak przygotować dedykowany materiał dla każdej z najważniejszych grup interesariuszy,

w którym będą poruszone sprawy najbardziej taką grupę interesujące. Przykładem może być opracowanie na temat oddziaływań inwestycji na gleby i wody gruntowe dedykowane dla stowarzyszenia rolników ekologicznych działającego na terenie naszej inwestycji.

■ Wysłuchaj swoich sąsiadów

Kontakty z interesariuszami, czy to są lokalni mieszkańcy czy określone grupy zawodowe, trzeba podzielić na kilka etapów i rodzajów. Czym innym są bowiem spotkania informacyjne, a czym innym spotkania konsultacyjne. Spotkania informacyjne organizowane są na ogół na wstępnym etapie przygotowania projektu, w celu zaprezentowania zamierzeń inwestycyjnych. W tych spotkaniach powinien brać udział przedstawiciel organów decyzyjnych inwestora, bo tym samym okazuje szacunek swoim przyszłym sąsiadom. Spotkania konsultacyjne są na ogół organizowane w momencie zakończenia badań i analiz środowiskowych oraz na etapie uzgadniania projektu budowlanego. Ich celem jest wysłuchanie uwag i wątpliwości. W takich spotkaniach powinni brać udział eksperci i menadżer projektu, którzy powinni prezentować aktualny stan projektu, notować zgłaszane uwagi i odpowiadać na najważniejsze pytania i wątpliwości.

W organizacji i prowadzeniu spotkań informacyjnych i konsultacyjnych kluczowe jest zapewnienie możliwości swobodnego wyrażania opinii przez wszystkich zainteresowanych. To oni przecież najlepiej znają lokalne uwarunkowania i często potrafią skutecznie i rzetelnie przedstawić informacje o np. lokalnych uwarunkowaniach środowiskowych niż zatrudnieni do wykonania badań środowiskowych eksperci. Eksperci prowadzą bowiem badania przez rok, a wielu „lokalsów” dysponuje wiedzą o danym terenie od pokoleń. Można czasem bardzo się zdziwić, dowiadując się podczas spotkań z mieszkańcami, że miejsce pod na-

szą inwestycję raz na 10 lat jest sukcesywnie zalewane wodami z tej małej rzeczki, która pływnie 4 km dalej. Tego roczne badania mogą nie wykazać, a wiedza ta może mieć zasadnicze znaczenie dla przyszłości naszej inwestycji.

■ Odpowiedz swoim sąsiadom

Największym wrogiem porozumienia jest poczucie zlekceważenia przez jedną ze stron. Dlatego w procesie komunikacji społecznej niezbędne jest zaplanowanie analizy zgłoszonych uwag, obaw, wniosków oraz udzielenie w odpowiednio dobranej formie odpowiedzi, przedstawiającej swoje stanowisko. Odpowiedzią mogą być np. wprowadzone zmiany w projekcie, uzyskanie oficjalnych stanowisk właściwych urzędów, wykonanie dodatkowych analiz, czy też uzasadnienie do stanowiska odrębnego. Ważne jest, aby sposób reakcji na zgłoszone uwagi, został przedstawiony wszystkim zainteresowanym. Jeżeli chcemy być szanowni i poważnie traktowani, musimy udowodnić że słuchamy zgłaszanych do nas uwag i je analizujemy, nawet jeśli się z nimi nie zgadzamy. Bardzo często niewielkie zmiany w projekcie, takie jak korekta granic placu budowy, zmiana przebiegu drogi, zaplanowanie innego kierunku dostaw, przedstawione jako wynik lokalnych konsultacji, buduje zaufanie do nas i naszej inwestycji, zwiększając istotnie poparcie dla niej.

■ Zaangażuj sąsiadów w realizację projektu

Najlepszymi metodami przekonania lokalnych społeczności do inwestycji, jest zaangażowanie ich przedstawicieli w realizację projektu, jak też zaangażowanie się w rozwiązywanie lokalnych problemów. Drobne formy współpracy z lokalnymi usługodawcami, czy niewielkie, ale dobrze przemyślane inwestycje pożytku publicznego,

pozwalają utożsamić się mieszkańcom z naszym projektem. Czasami naprawa miejscowego chodnika, połączenia z wydzielaniem ścieżki rowerowej przy okazji budowy drogi dojazdowej do naszego placu budowy, może dużo więcej zdziałać niż kosztowne imprezy promocyjne. Zwłaszcza jeśli we wcześniejszych rozmowach z mieszkańcami

”

Zarządzanie ryzykiem konfliktów społecznych jest bezpośrednio powiązane z oceną oddziaływania inwestycji na środowisko oraz procedurami uzyskania decyzji i pozwolenia na realizację inwestycji

zgłaszane były skargi na fatalną infrastrukturę dla pieszych i rowerzystów.

Jednak mniejsze znaczenie, niż skala inwestycji pożytku publicznego, ma to czy uda nam się wciągnąć naszych sąsiadów w realizację projektu. Nie chodzi tu przy tym wcale o to, żeby na siłę ich próbować zatrudnić przy budowie, zwłaszcza kiedy chcemy wybudować elektrownię i potrzebujemy ekspertów ze specjalistyczną wiedzą i doświadczeniem. Jednak każda nasza działalność w terenie może powodować zapotrzebowanie na usługi czy produkty, które mogą skutecznie być dostarczane przez i od lokalnych mieszkańców i firm. Organizując spotkanie z mieszkańcami, zweryfikujmy czy może-

my wynająć salę w lokalnym ośrodku agroturystycznym albo na plebanii, a poczęstunek czy może sporządzić np. lokalne koło gospodyń wiejskich. Im więcej osób z sąsiedztwa będzie się identyfikować z naszą inwestycją i będzie wiązało swój interes z jej realizacją, tym łatwiej będzie przekonać lokalne społeczności i władze do jej realizacji.

■ Przygotuj się do obrony swojej inwestycji

Może się zdarzyć, że nie uda nam się przekonać do naszej inwestycji wszystkich sąsiadów. Czasami interesy są zbyt rozbieżne, a przyczyny protestu nie mają podstaw racjonalnych czy merytorycznych. W takich sytuacjach musimy przygotować się do obrony naszej inwestycji zarówno przed organami administracji wydającymi zgody na jej realizację, ale także przed sądami do których wydane decyzje mogą zostać zaskarżone. Aby obronić swój projekt, musimy właściwie wykorzystać okres jego przygotowania, tak aby przygotować dokumentację i przeprowadzić wszystkie procedury w sposób niepodważalny.

Zarządzanie ryzykiem konfliktów społecznych jest bezpośrednio powiązane z oceną oddziaływania inwestycji na środowisko oraz procedurami uzyskania decyzji środowiskowej i pozwolenia na realizację inwestycji. Etap uzyskania decyzji środowiskowej jest też najczęściej wykorzystywany do skutecznego zablokowania inwestycji. Przyczynami takiej skutecznej blokady, jest albo podważenie wiarygodności lub udowodnienie niekompletności lub nieprawidłowości wykonanego raportu o oddziaływaniu na środowisko, albo wykazanie błędów proceduralnych. Dlatego warto jest powierzyć przeprowadzenie wszelkich działań związanych z oceną oddziaływania na środowisko profesjonalnym firmom, które potrafią udokumentować swoje doświadczenie w tym zakresie. □

1) NIMBY - Not In My Beck Yard - postawa sprzeciwu wobec nowej inwestycji w sąsiedztwie „nie na moim podwórku”