



# Podręcznik komunikacji w zakresie transformacji

## KONTAKT

[secretariat@coalregions.eu](mailto:secretariat@coalregions.eu)

## AUTOR

Adrienne Kotler

## WSPÓŁAUTORZY

*Helen Franzen, Aleksandra Jasińska, Aleksander Szpor, z nieocenionym wkładem zespołu Referatu transformacji regionu, Departament Rozwoju i Transformacji Regionu, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego*

Luty 2024 r.

# Spis treści

<b>Kontekst .....</b>	<b>3</b>
Dlaczego należy informować o procesie transformacji?.....	3
Kontekst: sprawiedliwa transformacja w województwie śląskim .....	3
<b>Podjęcie do komunikowania sprawiedliwej transformacji w województwie śląskim.....</b>	<b>6</b>
Zasady przewodnie .....	6
Cele komunikacyjne dla Urzędu Marszałkowskiego.....	6
Osiągnięcie tych celów .....	6
<b>Ramy dla tworzenia strategii komunikacji.....</b>	<b>8</b>
Wprowadzenie, cele komunikacyjne i założenia .....	8
Grupy docelowe działań komunikacyjnych .....	9
Działania komunikacyjne.....	11
Planowanie, zasoby, monitorowanie i ocena.....	16
<b>Wskazówki dotyczące skutecznej komunikacji w zakresie transformacji .....</b>	<b>19</b>
<b>Dobre praktyki .....</b>	<b>21</b>
Dobra praktyka: podnoszenie świadomości wśród dzieci .....	21
Dobra praktyka: pozyskiwanie propozycji projektów od członków społeczności.....	21
Dobra praktyka: wzmacnianie relacji pomiędzy władzą publiczną i społecznościami lokalnymi .....	22
Dobra praktyka: tworzenie kultury demokracji bezpośredniej .....	22
Uczenie się na błędach: koordynacja procesu między zainteresowanymi stronami.....	23
Dobra praktyka: systematyczne informowanie o procesie transformacji .....	23

## Zastrzeżenie

Niniejszy dokument nie reprezentuje poglądów Komisji Europejskiej, ani Komisja Europejska ani Autor i Współautorzy nie mogą być pociągnięci do odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.

## Kontekst

W trakcie trzyletniego procesu opracowywania śląskiego *Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji* z udziałem różnych regionalnych interesariuszy, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego zidentyfikował potrzebę wzmocnienia komunikacji i rozpowszechniania informacji na temat sprawiedliwej transformacji. Jest to wspólne wyzwanie, przed którym stoi wiele europejskich regionów wydobywających węgiel kamienny i brunatny, ale również torf i łupki bitumiczne (“regiony węglowe+”). Mimo, że wiele podmiotów, takich jak związki zawodowe, organizacje pozarządowe, samorządy gmin i ośrodki naukowe, jest zaangażowanych w regionalne działania, projekty i decyzje związane ze sprawiedliwą transformacją, ogół mieszkańców ma niewielką świadomość działań podejmowanych na rzecz sprawiedliwej transformacji w swoim regionie.

Niniejszy podręcznik ma na celu wesprzeć Urząd Marszałkowski w dalszym rozwijaniu komunikacji w zakresie sprawiedliwej transformacji oraz lepiej wyposażać organizacje zaangażowane w ten proces w wiedzę i narzędzia potrzebne do stworzenia skutecznych kanałów dwukierunkowego przepływu informacji na temat sprawiedliwej transformacji szerokiej opinii publicznej. Podręcznik został napisany tak, aby mógł służyć różnym typom interesariuszy sprawiedliwej transformacji dla różnych regionów węglowych. W związku z tym każdy region węglowy+, który chce wzmocnić komunikację w zakresie sprawiedliwej transformacji, może z niego korzystać.

### Jak inne regiony mogą korzystać z tego dokumentu?

Trzeci rozdział niniejszego podręcznika, “Ramy tworzenia strategii komunikacji”, przedstawia strukturę strategii komunikacyjnej wraz z pytaniami pomocniczymi, które pomogą każdemu regionowi opracować własną strategię komunikacji. Ponadto rozdział piąty, “Najlepsze praktyki”, przedstawia specjalistyczną wiedzę zgromadzoną w europejskich regionach węglowych+, aby zainspirować wszystkie regiony dążące do poprawy komunikacji w zakresie transformacji.

## Dlaczego należy informować o procesie transformacji?

Skuteczna komunikacja zwiększa przejrzystość, łączy procesy sprawiedliwej transformacji z codziennością, a tym samym buduje zaufanie do procesu transformacji. Sprawiedliwa transformacja wymaga pełnej świadomości i zrozumienia jej wieloaspektowego charakteru przez wszystkich jej interesariuszy w społeczności lokalnej. Społeczności muszą być świadome ogromnych zmian strukturalnych potrzebnych, aby odejść od węgla - co się zmieni, dlaczego i jak to na nie wpłynie. W przeciwnym razie transformacja grozi wyobcowaniem, wzmocnieniem niezgody lub “pozostawieniem ludzi w tyle”. W tym miejscu pojawia się potrzeba skutecznego komunikowania procesu transformacji.

Skuteczna komunikacja transformacji zapewnia spójność informacyjną oraz sprawia, że kluczowe informacje i etapy procesu są jasne i łatwo dostępne dla wszystkich. Mieszkańcy muszą być w stanie zrozumieć, co oznacza “sprawiedliwa transformacja” i dlaczego jest ona potrzebna. Ponadto, podczas gdy rozpowszechnianie informacji „od władz do społeczności” jest kluczowym elementem komunikowania o transformacji, muszą również istnieć skuteczne mechanizmy ułatwiające komunikację zwrotną - ze strony członków społeczności z organami wykonawczymi i prawodawczymi.

## Kontekst: sprawiedliwa transformacja w województwie śląskim

Województwo śląskie, jest największym regionem wydobywania węgla w Europie, z około 63 tysiącami pracowników bezpośrednio zatrudnionymi w sektorze węglowym.<sup>1</sup> Charakteryzuje się wydobywaniem węgla kamiennego metodą podziemną.

Województwo śląskie jest najbardziej zaludnionym i zurbanizowanym regionem w Polsce, a jego najsilniejsze podregiony górnicze znajdują się w pobliżu stolicy regionu, Katowic. Chociaż górnictwo nadal odgrywa ważną rolę w gospodarce regionu, jego stopniowy schyłek jest widoczny w całym regionie. Od lat 90-tych. kopalnie były modernizowane w celu poprawy wydajności, jednak najmniej wydajne kopalnie zamknięto, a region przyspieszył plany sprawiedliwej transformacji. W szczytowym momencie w 1979 r. w regionie wydobyto 201 mln ton węgla kamiennego,

1. Niniejsze wprowadzenie do profilu województwa śląskiego zostało opracowane w głównej mierze na podstawie prac przeprowadzonych przez Inicjatywę na rzecz Regionów Górniczych w Transformacji oraz Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego w 2020 r.; [Profil regionalny](#) i [Wariantowe ramy transformacji](#). Dodatkowe szczegóły i statystyki zostały bezpośrednio dostarczone przez Urząd Marszałkowski w listopadzie 2023 r.



**Rysunek 1: Uproszczona wizualizacja Wariantowych Ram Transformacji**

Źródło: *Initiative for Coal Regions in Transition*

a zatrudnienie w tym sektorze oscylowało wokół 367 000 osób. Obecnie ilość wydobywanego węgla spadła niemal o jedną czwartą w porównaniu z tamtym okresem, a liczba osób bezpośrednio zatrudnionych w sektorze zmniejszyła się pięciokrotnie.

Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego z siedzibą w Katowicach prowadzi proces sprawiedliwej transformacji na poziomie regionu. Transformacja przebiega zgodnie z regionalną strategią „Zielone Śląskie” i Terytorialnym Planem Sprawiedliwej Transformacji.

Utworzona w kwietniu 2023 roku Regionalna Rada ds. Sprawiedliwej Transformacji Województwa Śląskiego (Rada Regionalna), wcześniej znana jako Regionalny Zespół ds. Sprawiedliwej Transformacji Województwa Śląskiego, została powołana w celu zapewnienia wszystkim zainteresowanym stronom możliwości kształtowania działań transformacyjnych. Członkowie Rady Regionalnej reprezentują gminy, rząd centralny, samorząd regionalny, związki zawodowe, biznes i handel, naukę, organizacje pozarządowe i organizacje kultury. Rada pełni rolę doradczą i koordynującą w procesie transformacji oraz monitoruje sprawne i skuteczne

wdrażanie unijnego Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji w województwie śląskim.

Urząd Marszałkowski w ramach unijnego projektu zainicjował powołanie Regionalnego Obserwatorium Procesu Transformacji (ROPT). Projekt ROPT był realizowany w partnerstwie z Głównym Instytutem Górniczym - Państwowym Instytutem Badawczym, Górnictwem i Przemysłem Handlowym oraz Związkiem Zawodowym Górników w Polsce. Celem projektu było prowadzenie prac w trzech modułach: badań, partycypacji i wdrażania. ROPT wspiera i usprawnia zarządzanie procesem transformacji społeczno-gospodarczej w regionie.

W 2022 r. Inicjatywa na rzecz Regionów Górniczych w Transformacji i Urząd Marszałkowski opublikowały “Wariantowe ramy transformacji” (Transformation Options Framework), zawierające wytyczne dotyczące identyfikacji i sposobów planowania możliwości przekształcania terenów poprzemysłowych w kontekście sprawiedliwej transformacji. Biorąc pod uwagę, jak wiele zainteresowanych stron jest istotnych dla procesów



sprawdliwej transformacji i ma na nie wpływ, większość tego dokumentu poświęcono *zaangażowaniu interesariuszy i prowadzeniu z nimi konsultacji*.

Istnieje wiele sposobów zrozumienia związku i różnic między zaangażowaniem interesariuszy a komunikacją. Zarówno jedno, jak i drugie wymaga dwukierunkowej wymiany komunikatów między decydentami a pozostałymi uczestnikami procesu, ale w różnym stopniu. Zaangażowanie interesariuszy dotyczy w większym stopniu przekazywania informacji zwrotnej decydentom; jednakże jest to możliwe tylko wtedy, gdy poprzez przejrzysty model komunikacji osiągnięto odpowiedni poziom zaufania oraz nasycenia opinii publicznej wiedzą. Z kolei komunikacja kładzie nacisk na rozpowszechnianie informacji z ośrodków decyzyjnych do opinii publicznej; jednak skuteczna komunikacja musi również ułatwiać społeczeństwu dzielenie się swoimi uwagami z decydentami.

Ponieważ Urząd Marszałkowski i Inicjatywa na rzecz Regionów Górniczych w Transformacji opracowały już przystępne i szczegółowe ramy angażowania interesariuszy, a Rada Regionalna i ROPT zapewniają

solidne podstawy zaangażowania interesariuszy, niniejszy podręcznik koncentruje się na komunikacji. Niemniej jednak odnosi się on do sposobów, w jakie komunikacja może ułatwić i wzmocnić dwustronną wymianę informacji, a także zawiera wskazówki dotyczące otwierania kanałów komunikacji od interesariuszy do decydentów.

Powyższe należy rozumieć w kontekście kanałów, którymi obecnie dysponuje województwo śląskie. Urząd Marszałkowski posiada dedykowaną stronę internetową poświęconą transformacji (<https://transformacja.slaskie.pl/>), która służy jako główna platforma dostępu do informacji o transformacji w regionie. Zawiera ona między innymi informacje na temat TPST, Rady Regionalnej i ROPT. Uzupełnieniem jest oficjalna strona internetowa regionu (<https://slaskie.pl>) oraz strona internetowa regionalnego programu operacyjnego (finansowanie) “Fundusze Europejskie dla Śląskiego 2021-2027” (<https://funduszeue.slaskie.pl/>).



# Podejście do komunikowania sprawiedliwej transformacji w województwie śląskim

Sprawiedliwa transformacja to długi i złożony proces, który obejmuje zmiany nie tylko w gospodarce regionu, ale także w jego tożsamości. Przez to komunikacja na temat jej postępów jest skomplikowana, chociaż niezwykle ważna. Aby być skuteczną, cała komunikacja musi opierać się na zasadach przewodnich i działać na rzecz osiągnięcia podstawowych celów określonych przez region.

## Zasady przewodnie

Podczas wizyty studyjnej w województwie śląskim w kwietniu 2023 r. przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego i Sekretariatu Inicjatywy na rzecz Regionów Górniczych w okresie Transformacji spotkali się z przedstawicielami: Głównego Instytutu Górnictwa - Państwowego Instytutu Badawczego; Miastem Jastrzębie-Zdrój; Miastem Katowice; Miastem Rydułtowy; Miastem Rybnik; CRIS - Centrum Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich; Jastrzębską Spółką Węglową S.A. Katowickimi Inwestycjami S.A.; Urzędem Miasta Czerwionka-Leszczyny; Górnictwem Izba Przemysłowo-Handlową; Polską Zieloną Siecią; Związkiem Zawodowym Górników w Polsce oraz Związkiem Gmin i Powiatów Subregionu Zachodniego Województwa Śląskiego.

W toku rozmów osiągnięto konsensus co do tego, że komunikacja w okresie przejściowym w województwie śląskim musi kierować się następującymi podstawowymi zasadami:

- uczciwością,
- przekazywaniem konkretnych i szczegółowych informacji,
- wykazaniem efektów/wpływu,
- z uwzględnieniem zarówno krótko-, jak i długoterminowych perspektyw.

## Cele komunikacyjne dla Urzędu Marszałkowskiego

Kierując się powyższymi zasadami, Urząd Marszałkowski dąży do:

- ułatwienia społeczeństwu dostępu do informacji o postępach i projektach w zakresie sprawiedliwej transformacji województwa śląskiego;

- wzmocnienia kanałów komunikacyjnych, które łączą szerszą opinię publiczną z Urzędem Marszałkowskim; oraz
- wyposażenia kluczowych partnerów w wiedzę, tak aby mogli działać jako multiplikatorzy, rozpowszechniając aktualne informacje dotyczące transformacji wśród szerszej publiczności.

## Osiągnięcie celów komunikacyjnych

Powyższe cele zostaną osiągnięte poprzez:

1. *Ocenę sytuacji* – ocena tego, kto obecnie pracuje nad komunikacją transformacji (które organizacje?), jakie kanały są wykorzystywane, co jest, a co nie jest skuteczne dla regionalnych interesariuszy, co zainteresowane strony chciałyby zamiast tego zobaczyć i co w związku z tym należy zmienić, dlaczego i dla kogo.
  - Rozpoczęło się to w ramach pomocy technicznej START; przy wsparciu START Urząd Marszałkowski przeprowadził ankietę celem oceny potrzeb komunikacyjnych i przegląd swojej strony internetowej poświęconej transformacji, która jest głównym kanałem komunikacji w regionie.
2. *Tworzenie strategii komunikacji transformacyjnej* – Niniejszy podręcznik zawiera ramy (Ramy dla tworzenia strategii komunikacji), które można wykorzystać do stworzenia strategii komunikacji. Urząd Marszałkowski planuje wykorzystać te ramy do stworzenia strategii komunikacji dotyczące transformacji w województwie śląskim, która będzie między innymi zawierać kluczowe komunikaty, które interesariusze transformacji mogą wykorzystać do dyskusji na temat transformacji i odpowiedzi na często zadawane pytania.
3. *Wyposażenie multiplikatorów (osób/ podmiotów przekazujących informacje dalej)* – jak pokazały Rada Regionalna i ROPT, Urząd Marszałkowski ma silne relacje z kluczowymi partnerami transformacji, w tym związkami zawodowymi, gminami, izbami regionalnymi, organizacjami pozarządowymi itd. Poprzez szkolenia, wytyczne, briefingi, kluczowe przesłania i inne narzędzia, region ma nadzieję wyposażyć te organizacje i innych kluczowych graczy, aby mogli działać jako ambasadorzy i multiplikatorzy, dzieląc się aktualną wiedzą na temat transformacji z szerokim odbiorcą w społecznościach lokalnych.
4. *Monitorowanie i ocena postępów* – wysiłki te będą musiały być ściśle monitorowane, aby Urząd Marszałkowski i jego partnerzy mogli ocenić, co należy kontynuować, czego zaprzestać lub co wdrożyć. Monitoring i ewaluacja procesu powinny również podkreślać sukcesy i uwypuklać postępy, aby dodawać energii i inspirować. Niektóre mechanizmy, które można wykorzystać



do prowadzenia monitoringu i ewaluacji, przedstawiono w rozdziale Ramy dla tworzenia strategii komunikacji.

Urząd Marszałkowski przejmie odpowiedzialność za stworzenie, monitorowanie i nadzór nad strategią komunikacyjną regionu w zakresie sprawiedliwej transformacji, utrzymując szeroką perspektywę procesu sprawiedliwej transformacji oraz oferując multiplikatorom i społecznościom lokalnym przestrzeń do zadawania pytań. W ostatecznym rozrachunku, komunikacja na poziomie osobistym i bezpośrednim - w tym komunikaty dotyczące tego, w jaki sposób transformacja wpłynie na ludzi osobiście i dlaczego powinni być zaangażowani w sprawiedliwą transformację - będzie miała kluczowe znaczenie dla osiągnięcia ogólnych celów komunikacyjnych.



## Ramy dla tworzenia strategii komunikacji

Jak opisano powyżej, kluczowym krokiem potrzebnym do osiągnięcia celów komunikacji w zakresie transformacji jest opracowanie strategii komunikacji. Proces tworzenia takiej strategii polega na zgromadzeniu kluczowych informacji, w tym o odbiorcach działań komunikacyjnych i ich potrzebach. Dobra strategia komunikacji ułatwia następnie organizacji wdrażającej (w tym przypadku Urzędowi Marszałkowskiemu) i jej partnerom (np. członkom Rady Regionalnej) prowadzenie skutecznych kampanii komunikacyjnych i działań upowszechniających. Zapewnia na przykład kluczowe wiadomości, które są gotowe do skopiowania, wklejenia i szerokiego udostępniania, a także identyfikuje kanały, które można wykorzystać do skutecznego udostępniania tych wiadomości.

Poniższe ramy nie są same w sobie strategią komunikacji. Raczej stawiają pytania i oferują szablon, który każda organizacja może wykorzystać do stworzenia własnej strategii komunikacji. W związku z tym, powyższe ramy mogą być stosowane nie tylko przez Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, ale mogą być również udostępniane partnerom i innym regionom w celu wspierania ich w tworzeniu własnych strategii.

Struktura jest podzielona na kilka sekcji, z których każda reprezentuje jeden element strategii komunikacyjnej. Każda sekcja zawiera informacje o tym, dlaczego dany element jest ważny, jak zebrać kluczowe informacje oraz szablon, który można wypełnić.

Ramy te grupują główne elementy strategii komunikacji w cztery główne sekcje:

1. Wprowadzenie, cele komunikacyjne i podejście
2. Grupy docelowe działań komunikacyjnych
3. Działania komunikacyjne
4. Planowanie, zasoby, monitorowanie i ocena

### Wprowadzenie, cele komunikacyjne i podejście

Strategie komunikacyjne muszą być kierowane i napędzane przez jasne nadrzędne cele oraz uzgodnione podejście do ich osiągnięcia. Cele te powinny być definiowane w porozumieniu, tak aby odpowiadały na potrzeby i były zgodne z interesami wszystkich partnerów, którzy będą rozpowszechniać informacje oraz wszystkich kluczowych odbiorców, do których informacje muszą dotrzeć.

Przykład tego procesu został przedstawiony w pierwszych dwóch rozdziałach niniejszego dokumentu - mianowicie wizyta studyjna umożliwiła wymianę doświadczeń pomiędzy różnymi partnerami: zespołem START, główną organizacją wdrażającą (Urząd Marszałkowski) oraz innymi partnerami, którzy wspólnie omawiali komunikowanie sprawiedliwej transformacji w województwie śląskim, aż do osiągnięcia konsensusu w sprawie nadrzędnych zasad, które powinny kierować całą komunikacją dotyczącą transformacji.

Sekcja ta jest często uzupełniana informacjami ogólnymi dotyczącymi zespołu, który będzie wdrażał strategię. Tło to powinno obejmować podstawowe definicje powszechnie używanych terminów (np. "sprawiedliwa transformacja"), kontekst dotyczący podmiotów organizacyjnych (np. Urząd Marszałkowski, ROPT, Rada Regionalna itp.), a także może zawierać informacje o rolach, jakie będą pełnić różni pracownicy / departamenty we wdrażaniu strategii - również ten ostatni punkt dotyczący ról pracowników lepiej umieścić w sekcji strategii dotyczącej "Planowania, zasobów i oceny".



**Tabela 1:** Szablon do tworzenia sekcji “wprowadzenie, cele komunikacyjne i podejście” strategii komunikacji. Kolumna po lewej stronie zawiera pytania pomocnicze; kolumna po prawej stronie zawiera przykłady odpowiedzi na pytania pomocnicze z uwzględnieniem aktualnej sytuacji w województwie śląskim.

<p><b>Kontekst</b></p> <p><i>Na jakim obszarze geograficznym koncentruje się ta strategia? Jakie podstawowe fakty muszą znać ludzie, aby zrozumieć komunikację dotyczącą transformacji w tym kontekście (np. harmonogram odchodzenia od produkcji energii z węgla, kluczowi gracze)? Która organizacja opracowuje tę strategię? Która(e) organizacja(e) będą ją wdrażać?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b></p> <p>Strategia komunikacji w zakresie transformacji dla województwa śląskiego powinna zawierać krótki przegląd: statusu sprawiedliwej transformacji (maks. 1 strona); kluczowych organizacji i podmiotów (maks. 1 strona); oraz różnych wydziałów Urzędu Marszałkowskiego pracujących nad sprawiedliwą transformacją (1 akapit). Inspirację można znaleźć w rozdziale - 1 <u>Kontekst</u> w niniejszym dokumencie.</p> <p>Ponadto sekcja ta powinna przedstawiać prostą tabelę, która przedstawia bieżące mocne i słabe strony komunikacji organizacji oraz szanse i zagrożenia (tj. analizę SWOT).</p>
<p><b>Cele</b></p> <p><i>Jaki jest cel tej strategii? Co zostanie osiągnięte, jeśli strategia zostanie w pełni wdrożona?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b></p> <p>Patrz trzy cele przedstawione w rozdziale - <u>Podejście do komunikowania sprawiedliwej transformacji w województwie śląskim</u> powyżej.</p>
<p><b>Podejście</b></p> <p><i>Ogólnie: jakie zasady przewodnie będą kształtować komunikację? Konkretnie: jakie są nadrzędne punkty, których będziesz przestrzegać (tj. Twoje “podejście”), aby je osiągnąć? Biorąc pod uwagę posiadane zasoby, wiedzę specjalistyczną i partnerów, opisz ogólne kroki, jakie podejmiesz w celu stworzenia produktów komunikacji.</i></p>	<p><b>Na przykład:</b></p> <p>Inspirację można znaleźć w zasadach przewodnich i podrozdziałach dotyczących podejścia do komunikacji w rozdziale - <u>Podejście do komunikowania sprawiedliwej transformacji w województwie śląskim</u>.</p> <p>W odpowiedzi na ostatnie pytanie pomocnicze - kroki tworzenia produktów komunikacji - zastanów się, w jaki sposób uzyskasz informacje i przełożysz je na produkty. Na przykład, wyobraźmy sobie, że województwo śląskie otrzymało fundusze z Mechanizmu Sprawiedliwej Transformacji na wdrożenie projektu. Ta wiadomość może być udostępniona w wielu formatach: (1) długie, oficjalne ogłoszenie, (2) bardziej przystępny format, taki jak wywiad wideo z pracownikiem Urzędu Marszałkowskiego, który ogłasza, że ten projekt uzyskał dofinansowanie, oraz (3) krótkie wyniki, takie jak post w mediach społecznościowych udostępniający ogłoszenie o wygranej projekcie.</p>

### Przykład sekcji “Cele i podejście do komunikacji”

Na przykład strategia komunikacji *Inicjatywy na rzecz Regionów Górniczych w okresie Transformacji* określa nadrzędne **cele**: wzmocnienie głosu regionów oraz ułatwienie transferu wiedzy z UE do regionów i między regionami. Określa ona **dwa główne kroki, które należy wykonać**, aby osiągnąć te cele (wraz ze szczegółowymi wyjaśnieniami i działaniami pośrednimi): **dotarcie do odbiorców** poprzez wspieranie rozwoju produktów opartych na wiedzy, aby zapewnić ich dostępność i rozpowszechnianie za pośrednictwem biuletynów, mediów społecznościowych, multiplikatorów itp. oraz **rozpowszechnianie głosów regionów** poprzez nagrane wywiady wideo, wydarzenia, krótkie artykuły internetowe i cytaty udostępniane w mediach społecznościowych. **Model tworzenia treści** dla Inicjatywy obejmuje najpierw tworzenie długich “treści strategicznych” (np. zestawu narzędzi, sesji wydarzeń itp.), a następnie tłumaczenie ich najpierw na bardziej przystępny format (np. artykuł informacyjny, krótsze edytowane nagranie wideo), a następnie na zwiastun odpowiedni dla mediów społecznościowych (np. kluczowy cytat, 1-minutowy klip).

## Grupy docelowe działań komunikacyjnych

Różne osoby, organizacje i organy mają różne sposoby komunikowania się, wiedzę na dany temat i korzystają z różnych kanałów. Komunikacja jest zatem najskuteczniejsza, gdy jest dostosowana do profilu odbiorców tych działań i komunikatów.

Pierwszym krokiem do stworzenia skutecznej komunikacji musi być dokładne zdefiniowanie odbiorców, do których należy dotrzeć. Po ich zidentyfikowaniu można zastanowić się, z jakich kanałów korzystają, jaką wiedzę już posiadają,

i wykorzystać te informacje do podjęcia decyzji o kluczowych komunikatach i technikach dotarcia do nich.

Definiując odbiorców, zadaj sobie pytanie, kto najbardziej chce zobaczyć wyniki twoich działań komunikacyjnych. Jeśli udostępniasz zasób, wiadomości lub ogłoszenie, kto najbardziej chciałby je otrzymać? Odpowiadając na to pytanie, zastanów się zarówno nad tym, kto jest kluczowy dla udanej transformacji, jak i nad tym, czy jesteś podmiotem, który zdoła do tych grup najlepiej dotrzeć. Na przykład górnicy są w samym centrum transformacji! Jednak prawdopodobnie mają oni znacznie lepsze, codzienne relacje ze swoimi liderami związkowymi i pracodawcami niż z Urzędem Marszałkowskim.

W związku z tym, nawet jeśli otrzymywanie przez nich wiadomości o transformacji w województwie śląskim jest niezbędne, mogą oni nie być główną grupą docelową dla Urzędu Marszałkowskiego. Grupy, do których lepszy dostęp mają inni interesariusze (np. górnicy) lub do których “łatwo jest dotrzeć”, ale być może nie są tak

istotni dla udanej transformacji w regionie (np. inne regiony węglowe+ w UE), są klasyfikowane odpowiednio jako odbiorcy o drugorzędym i trzeciorzędym znaczeniu w procesie komunikacji.

### **Dodatkowy kontekst dotyczący grup docelowych w województwie śląskim i sposobów dotarcia do nich**

Interesariuszami procesu transformacji w województwie śląskim są w szczególności: mieszkańcy 64 gmin górniczych, przedstawiciele samorządów lokalnych, górnicy, właściciele i pracownicy firm okotógórnicznych, samorządowe grupy pracodawców i izby gospodarcze, uczelnie i instytucje badawcze, instytucje otoczenia biznesu, branżowe związki zawodowe oraz lokalne organizacje pozarządowe.

Najważniejszą grupą docelową, którą komunikacja transformacji powinna uwzględniać, jest grupa, która w największym stopniu odczuje jej negatywne konsekwencje społeczno-ekonomiczne, tj. mieszkańcy gmin górniczych, w szczególności pracownicy kopalń węgla kamiennego i firm zależnych od sektora górniczego.

Grupy te można dodatkowo podzielić w oparciu o ich różny stopień wiedzy na temat procesu transformacji energetycznej w regionie. Wiedza ta będzie miała wpływ na język i komunikaty używane do przekazywania informacji o procesie transformacji (np. bieżąca sytuacja, bieżące wyzwania, planowane działania, rodzaje oferowanego wsparcia). Konieczne jest stosowanie zróżnicowanych komunikatów (zob [Tabela 3: Szablon do tworzenia sekcji “kluczowe komunikaty” strategii komunikacji](#)), biorąc pod uwagę charakterystykę poszczególnych grup docelowych (wiek, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, potrzeby informacyjne) oraz sposób, w jaki docierają one do informacji (media społecznościowe, strona internetowa, poczta elektroniczna, kampania informacyjno-promocyjna, warsztaty itp. - zob. [Tabela 4: Szablon do tworzenia sekcji “kanały komunikacji” w strategii komunikacji](#)).

Generalnie, przekaz komunikacyjny powinien dawać do zrozumienia, że proces transformacji energetycznej jest procesem zaplanowanym i przemyślanym, opartym na długofalowej strategii, który ma przynieść mieszkańcom województwa konkretne, wymierne korzyści, takie jak np. poprawa jakości życia w regionie. Przekaz ten powinien być opracowany w taki sposób, aby trafił do osób nieprzekonanych, odpowiadając na uprzedzenia wynikające z wcześniejszych negatywnych doświadczeń związanych z restrukturyzacją górnictwa w województwie śląskim (np. w latach 90.).

Komunikaty muszą również odpowiadać na obawy związane ze zmianami i utratą pracy oraz łagodzić niepokój o przyszłość. W tym celu przekazywane informacje muszą być rzetelne (prawdziwe, uczciwe, oparte na faktach), spójne (należy unikać sprzecznych komunikatów) i powinny przyciągać uwagę odbiorców (wzbudzać zainteresowanie). Działania komunikacyjne, oparte na rzetelnych i pełnych informacjach, powinny przedstawiać procesy transformacyjne jako szansę dla gospodarki i mieszkańców województwa oraz wskazywać na podejmowanie odpowiednich działań ograniczających potencjalne negatywne zjawiska.

Ponadto w województwie śląskim, gdzie przemysł wydobywczy odgrywa istotną rolę, ważne jest zwrócenie się do młodych ludzi osadzonych w tożsamości górniczej, zwłaszcza gdy podejmują oni decyzje dotyczące ich edukacji w świetle dziedziczenia zawodu górnika z pokolenia na pokolenie (dziadek-ojciec-syn).

**Tabela 2:** Szablon do tworzenia sekcji “grupy docelowe działań komunikacyjnych” strategii komunikacji. Lewa kolumna zawiera pytania pomocnicze; prawa kolumna zawiera przykłady odpowiedzi na pytania pomocnicze z uwzględnieniem aktualnej sytuacji w województwie śląskim.

<p><b>Główni odbiorcy</b> Gdybyś mógł dotrzeć tylko do jednej grupy, kto by to był i dlaczego? Pomyśl o informacjach, którymi możesz się podzielić - niektóre grupy, które są kluczowe dla samej transformacji, mogą nie być łatwo dostępne dla Ciebie. Co konkretnie masz do powiedzenia? Kto powinien usłyszeć te informacje?</p>	<p><b>Na przykład:</b> Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego ma dobre relacje z regionalnymi interesariuszami za pośrednictwem Rady Regionalnej, ROPT, a także dzięki długim procesom angażowania interesariuszy, opracowanym i udoskonalanym przez lata. Z drugiej strony, nie jest w tak bliskim codziennym kontakcie z mieszkańcami (w porównaniu, na przykład, z samorządami gminnymi lub organizacjami społecznymi). W związku z tym prawdopodobnie najbardziej sensowne byłoby, aby główną grupą docelową Urzędu Marszałkowskiego były potencjalne organizacje multiplikujące, w tym przedstawiciele gmin, przedstawiciele związków zawodowych, organizacje pozarządowe, wyższe uczelnie itp.</p>
<p><b>Odbiorcy o drugorzędym znaczeniu w procesie komunikacji</b> Do jakich innych grup warto byłoby dotrzeć? Pomyśl o osobach bardziej pośrednio związanych z Tobą lub z procesem transformacji, które skorzystałyby na zapoznaniu się z Twoimi informacjami.</p>	<p><b>Na przykład:</b> Drugą grupą docelową Urzędu Marszałkowskiego mogą być np. górnicy i przedsiębiorcy w województwie śląskim. Podczas gdy przedstawiciele związków zawodowych, izb handlowych i stowarzyszeń społecznych mogą mieć bardziej bezpośredni kontakt z tymi grupami, Urząd Marszałkowski nadal ich reprezentuje i powinien do nich dotrzeć.</p>
<p><b>Odbiorcy o trzeciorzędym znaczeniu w procesie komunikacji</b> Do jakich grup warto dotrzeć, nawet jeśli nie jest to konieczne? Rozważ rozszerzenie geografii lub zakresu, aby odpowiedzieć na to pytanie.</p>	<p><b>Na przykład:</b> Województwo śląskie jest dobrze powiązane z innymi regionami UE i wysiłkami Komisji Europejskiej na rzecz sprawiedliwej transformacji. Być może nie jest konieczne (dla pomyślnej transformacji), aby grupy te otrzymywały bieżące informacje z województwa śląskiego, ale z pewnością byłoby to dodatkową korzyścią dla regionu i dla europejskich regionów węglowych. W związku z tym mogłyby to być odpowiedni odbiorcy o trzeciorzędym znaczeniu w procesie komunikacji.</p>

### Przykład sekcji “Grupy docelowe działań komunikacyjnych”

Własna strategia komunikacji *Inicjatywy na rzecz Regionów Górniczych w okresie Transformacji* definiuje głównych odbiorców i tych o drugorzędym znaczeniu w procesie komunikacji. Głównymi odbiorcami są podmioty wdrażające transformację (władze publiczne, regionalne organy gospodarcze, przedsiębiorstwa energetyczne, przedsiębiorstwa górnicze, związki zawodowe itp.) oraz organizacje/ instytucje mające bezpośredni wpływ (związki zawodowe, organizacje pozarządowe, firmy konsultingowe w dziedzinie energii, instytucje europejskie, instytucje badawcze itp.). Drugą grupę odbiorców stanowią osoby, które nie są bezpośrednio zaangażowane w Inicjatywę, ale mają wpływ na transformację (przedsiębiorcy w regionach węglowych+, mieszkańcy regionów węglowych+ itp.) lub mają inny powód, dla którego mogą być zainteresowani informacjami na temat transformacji (media w regionach węglowych+, opinia publiczna poza regionami węglowymi+). Wreszcie, nasi odbiorcy o trzeciorzędym znaczeniu w procesie komunikacji to interesariusze transformacji spoza UE, z którymi dzielimy się informacjami i porównujemy doświadczenia z UE oraz z krajów i regionów na całym świecie.

## Działania komunikacyjne

Po zidentyfikowaniu odbiorców nadszedł czas na zaplanowanie działań komunikacyjnych, które zostaną wykorzystane w celu dotarcia do nich. Obejmuje to planowanie kluczowych komunikatów, które chcesz przekazać odbiorcom oraz działań, które możesz podjąć, aby podzielić się tymi wiadomościami z każdą grupą docelową. Należy również zwrócić uwagę na to, w jaki sposób opinia publiczna może dotrzeć do ciebie.

W tej części strategii komunikacji należy nakreślić kluczowe komunikaty, zawierające najważniejsze

punkty i przesłania. Komunikaty powinny zostać dokładnie zweryfikowane (w tym przez partnerów) tak, aby były gotowe do szerokiego udostępniania oraz do bezpośredniego kopiowania i wykorzystywania zarówno w komunikacji Twojej, jak i Twoich partnerów. Jest to okazja do zaangażowania interesariuszy i współtworzenia kluczowych komunikatów wraz z partnerami.

Kluczowe komunikaty powinny uwzględniać najlepszy sposób dotarcia do odbiorców. Należy rozważyć korzyści i wpływ transformacji na każdą grupę odbiorców i dostosować kluczowe komunikaty do ich konkretnych potrzeb i zainteresowań.



Priorytetem jest opracowanie kluczowych komunikatów z uwzględnieniem podstawowych zasad (w przypadku województwa śląskiego – jak powyżej: uczciwość, konkretność i szczegółowość, wykazywanie wpływu oraz odnoszenie się zarówno do krótko-, jak i długoterminowej perspektywy). Chociaż ważne jest również zauważenie prawdziwych wyzwań związanych z transformacją,

pozytywne nastawienie może mieć duże znaczenie przy opracowywaniu kluczowych komunikatów. Należy wziąć pod uwagę korzyści, jakie różne grupy docelowe mogą odnieść ze sprawiedliwej transformacji, takie jak poprawa zdrowia publicznego i wzmocnienie możliwości gospodarczych.

**Tabela 3:** Szablon do tworzenia sekcji “kluczowe komunikaty” strategii komunikacji. Lewa kolumna zawiera pytania pomocnicze; prawa kolumna zawiera przykłady odpowiedzi na nie w kontekście transformacji w województwie śląskim.

<p><b>Punkty nadrzędne</b> Rozważ swoich głównych odbiorców. Jakie są trzy nadrzędne punkty, które chcesz, aby usłyszeli?</p>	<p><b>Na przykład:</b> Aby osiągnąć swoje cele komunikacyjne, województwo śląskie może chcieć, aby ich trzy nadrzędne punkty obejmowały: (1) region opracowuje i wdraża projekty sprawiedliwej transformacji; (2) Urząd Marszałkowski kieruje tymi działaniami; (3) kluczowi partnerzy współpracują z Urzędem Marszałkowskim</p>
<p><b>Kluczowe komunikaty</b> Rozważ swoje zasady przewodnie (np. uczciwość, bycie konkretnym i szczegółowym, wykazywanie wpływu). Dla każdego z nadrzędnych punktów napisz 1-3 zdania, które komunikują ten nadrzędny punkt, jednocześnie koncentrując się na Twoich zasadach przewodnich.</p>	<p><b>Na przykład:</b> Każdy z trzech proponowanych “nadrzędnych punktów” można przetłumaczyć na zdania, które są gotowe do skopiowania i szerokiego wykorzystania. Na przykład pierwszy punkt można przetłumaczyć na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Województwo śląskie nie tylko przetrwa transformację energetyczną, ale w jej efekcie będzie się rozwijać, wykorzystując możliwości dywersyfikacji regionalnej gospodarki.</i></li> <li>• <i>Różne obszary województwa śląskiego posiadają unikalne kompetencje, które są rozwijane w celu zapewnienia nowych miejsc pracy.</i></li> <li>• <i>Region korzysta z zewnętrznego finansowania i wsparcia, aby realizować projekty zapewniające sprawiedliwą transformację energetyczną.</i></li> </ul> <p>Drugi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jeśli masz pytania dotyczące transformacji województwa śląskiego, zacznij od sprawdzenia strony internetowej i kanałów Urzędu Marszałkowskiego.</i></li> <li>• <i>Pracujmy razem - członkowie społeczności i Urząd Marszałkowski - aby zapewnić, że transformacja województwa śląskiego będzie sprawiedliwa dla wszystkich.</i></li> </ul> <p>Trzeci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Za pośrednictwem Rady Regionalnej i ROPT decyzje dotyczące sprawiedliwej transformacji są podejmowane w porozumieniu ze związkami zawodowymi, organizacjami pozarządowymi, gminami i naukowcami.</i></li> </ul>
<p><b>Sprawdzanie poprawności komunikatów</b> Weź pod uwagę drugorzędnych i trzeciorzędnych odbiorców docelowych. Czy są jakieś kluczowe komunikaty, które chcesz dla nich dodać? Podziel się swoją wersją roboczą z partnerami, interesariuszami, zewnętrznymi recenzentami, aby poprosić ich o przejrzanie, edycję i zatwierdzenie kluczowych komunikatów. Zachęć ich do zastanowienia się: “Czy mogę bezpośrednio skopiować te przesłania i wykorzystać je w mojej pracy? Jeśli nie, co należy zmienić, aby były użyteczne?”</p>	<p><b>Na przykład:</b> Województwo Śląskie mogłoby przeprowadzić warsztaty dla członków ROPT i Rady Regionalnej, podczas których swobodna dyskusja pomogłaby w doprecyzowaniu kluczowych komunikatów, tak aby były one gotowe do przyjęcia i wykorzystania przez każdą organizację multiplikującą.</p>

### Przykład sekcji “Komunikaty kluczowe”

Poniżej przedstawiono kluczowe komunikaty nakreślone przez *Inicjatywę na rzecz Regionów Górniczych w okresie Transformacji* wykorzystane w procesie komunikacji.

Zapewnienie rozwoju regionów węglowych	Celem nie jest to, aby regiony węglowe+ wyłącznie przetrwały transformację energetyczną, ale aby skorzystały z nowych możliwości, jakie ona niesie.
	<i>Inicjatywa</i> ułatwia nawiązywanie kontaktów między regionami i wspiera wymianę najlepszych praktyk i kontaktów w celu wsparcia społeczności regionów. Relacje te mogą pomóc w przeprowadzaniu transformacji.
Różne wyzwania związane z transformacją w zależności od regionu	Transformacja energetyczna nie dotknie wszystkich społeczności w równym stopniu. Regiony węglowe+ w UE potrzebują wyjątkowego wsparcia i zasobów, aby móc stawić czoła nieproporcjonalnym wyzwaniom związanym z transformacją.
	Nie wszystkie regiony są takie same: mają różne potrzeby, mocne strony i stoją przed wyjątkowymi wyzwaniami w kontekście transformacji energetycznej. Oznacza to, że transformacja w konkretnym regionie musi być dostosowana do lokalnych potrzeb.
	<i>Inicjatywa</i> opracowuje narzędzia i produkty dostosowane do potrzeb każdego regionu, które inspirują i informują o procesach we wszystkich obszarach.
Angażowanie wszystkich interesariuszy	Transformacja wymaga ścisłej współpracy z szerokim gronem interesariuszy, w tym instytucjami użyteczności publicznej, sektorem węglowym i związkami zawodowymi. Społeczności lokalne, organizacje pozarządowe, pracownicy i związki zawodowe są kluczowymi aktorami w procesie sprawiedliwej transformacji.
	Transformacja energetyczna obejmuje szereg obszarów, takich jak zatrudnienie, przekwalifikowanie, jakość powietrza, rekultywacja środowiska, dywersyfikacja gospodarcza i technologia. Głosy ze wszystkich tych sektorów muszą być częścią dyskusji na temat transformacji.

Organizacje muszą korzystać z różnych kanałów komunikacji, aby skutecznie przekazywać te komunikaty. W tym przypadku “kanał” oznacza miejsce udostępniania komunikatów; “kanały” mogą na przykład obejmować stronę internetową organizacji, różne rodzaje mediów społecznościowych (Twitter, Facebook, LinkedIn itp.), biuletyny, tradycyjną prasę, warsztaty, spotkania w urzędzie i transmisje wideo.

Należy rozważyć wykorzystanie kombinacji szerszych i bardziej ukierunkowanych kanałów. Szersze działania komunikacyjne mogą obejmować ogólne kampanie uświadamiające oraz komunikaty udostępniane za pośrednictwem tradycyjnych mediów, reklam lub mediów społecznościowych. Bardziej ukierunkowana komunikacja obejmuje bezpośrednie kontakty z mniejszymi grupami interesariuszy - proces ten ma kluczowe znaczenie dla skutecznej komunikacji i budowania zaufania do procesu transformacji. Musi się to odbywać w ścisłej współpracy z kluczowymi interesariuszami, partnerami i multiplikatorami, z których wielu może przyjąć szersze kluczowe przesłania i pomóc w przełożeniu ich na bezpośrednie interakcje ze społecznościami.

Należy położyć nacisk na korzystanie z różnorodnych kanałów komunikacyjnych, biorąc pod uwagę, które z nich najlepiej docierają do docelowych odbiorców. Na przykład niektórzy odbiorcy mogą śledzić lokalne serwisy informacyjne i kanały mediów społecznościowych, podczas gdy inni mogą korzystać z europejskich źródeł. Ankieta oceny potrzeb, taka jak ta przeprowadzona przez Urząd Marszałkowski w połowie 2023 r., może pomóc w określeniu, które kanały należy traktować priorytetowo, aby dotrzeć do różnych grup odbiorców.

Należy pamiętać, że różne rodzaje treści działają najlepiej poprzez różne kanały. Na przykład media społecznościowe są idealne do krótkich wypowiedzi połączonych z obrazem lub filmem. Z drugiej strony, lokalne serwisy informacyjne są świetnym miejscem do dzielenia się dłuższymi wywiadami lub opiniami.

Oto kilka przykładów tego, co może obejmować ten zestaw narzędzi komunikacyjnych:

- Tradycyjne media – regularne artykuły prasowe/ wydania przez cały rok na różne tematy i zagadnienia, odsyłające do centralnej strony internetowej *transformacji*.
- Media społecznościowe – posty w mediach społecznościowych zgodne z tematyką artykułów/ komunikatów prasowych. Posty w mediach społecznościowych zawierające zdjęcia i filmy w celu zwiększenia zainteresowania.
- Płatne reklamy w mediach społecznościowych – większość portali społecznościowych oferuje możliwość płatnego sponsorowanie postów, dzięki czemu docierają one do większej lub bardziej określonej grupy demograficznej; jest to często niedroga i opłacalna opcja.
- Filmy wideo – krótkie filmy wideo są bardzo popularne i można je wykorzystywać we wszystkich kanałach (np. na stronie internetowej, w mediach społecznościowych, do otwartych wydarzeń na żywo). Podsumowanie wideo, które przekazuje ogólną wizję transformacji regionalnej, może być osadzone na stronie głównej witryny i szeroko wykorzystywane.
- Plakaty/bilbordy informacyjne – tradycyjna forma reklamy, którą można umieścić w pobliżu lub w miejscach transformacji.
- Odbywające się dwa razy w roku warsztaty dla organizacji multiplikujących z kluczowymi komunikatami i narzędziami komunikacyjnymi.

**Tabela 4:** Szablon do tworzenia sekcji “kanały komunikacji” w strategii komunikacji. Lewa kolumna zawiera pytania pomocnicze; prawa kolumna zawiera przykłady opracowane dla województwa śląskiego.

<p><b>Szerokie kanały: cyfrowe</b>  <i>Z jakich kanałów online korzystają odbiorcy, za pośrednictwem których można udostępnić ogólne komunikaty? Jakie formy treści dobrze pasują do danego kanału?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b>  Przeprowadzona przez Urząd Marszałkowski ocena potrzeb komunikacyjnych wykazała, że ich drugorzędni odbiorcy są obecni w mediach społecznościowych (Facebook) i korzystają z lokalnych portali internetowych, podczas gdy ich główni odbiorcy wolą korzystać ze strony internetowej Urzędu Marszałkowskiego.  W mediach społecznościowych najlepiej sprawdzają się krótkie wiadomości, uzupełnione angażującymi zdjęciami lub klipami wideo, regularne publikowanie i przemyślany harmonogram (Facebook może uwzględnić codzienne posty). Lokalne portale są dobrymi miejscami do umieszczania cyfrowych ogłoszeń (np. promujących nadchodzące warsztaty) i jednoakapitowych podsumowań. Własna strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego może być wykorzystywana do publikowania dłuższych artykułów, a także jako źródło, które używa przystępnego języka, aby jasno przedstawić informacje dotyczące transformacji.</p>
<p><b>Szerokie kanały: fizyczne</b>  <i>Z jakich fizycznych, drukowanych materiałów odbiorcy mogliby korzystać i jak na nie będą reagować? Za pośrednictwem których kanałów można by udostępnić szerokie komunikaty? Jakie formy treści pasują do tego kanału?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b>  Billboardy mogą być umieszczane w pobliżu zabytków, które przechodzą transformację (np. Zabytkowa Kopalnia Ignacy, Katowicki HUB w Nikiszowcu itp.), aby uwidocznić, że projekty transformacji są w toku (zawsze z kodem QR, który odsyła do strony internetowej transformacji).</p>
<p><b>Kanały docelowe: cyfrowe</b>  <i>Z jakich kanałów online korzystają Twoi odbiorcy, za pośrednictwem których mógłbyś się z nimi bezpośrednio komunikować? Jakie formy treści pasują do tego kanału?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b>  Przeprowadzona przez Urząd Marszałkowski ocena potrzeb komunikacyjnych wykazała, że główni odbiorcy są zainteresowani otrzymywaniem bezpośrednich wiadomości e-mail z bieżącymi informacjami, a także uczestnictwem w spotkaniach online, warsztatach i seminariach.</p>
<p><b>Kanały docelowe: fizyczne</b>  <i>Jakich fizycznych kanałów używają i na które reagują docelowi odbiorcy, za pośrednictwem których można się z nimi bezpośrednio komunikować? Jakie formy treści pasują do tego kanału?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b>  Przeprowadzona przez Urząd Marszałkowski ocena potrzeb komunikacyjnych wykazała, że ich główni odbiorcy są zainteresowani uczestnictwem w seminariach, wizytach studyjnych, warsztatach i uzyskaniem specjalistycznego doradztwa w zakresie komunikacji z obszaru transformacji.</p>

### Przykład sekcji “Kanały komunikacji”

Strategia komunikacji *Inicjatywy na rzecz Regionów Górniczych w okresie Transformacji* określa kanały i treści, które będą prezentowane na każdym z nich. Obejmuje ona:

- Stronę internetową: Przegląd inicjatywy i jej działań, bardziej szczegółowe strony docelowe wydarzeń, baza danych produktów wiedzy itp.
- Media społecznościowe: Krótkie posty ze zdjęciami w celu ogłoszenia wydania produktów wiedzy, promowania wydarzeń, udostępniania krótkich wersji nowych filmów (poniżej 2 minut), relacji z wydarzeń na żywo, cytatów itp.
- Newsletter: Atrakcyjne nagłówki i krótkie (1-2 zdania) linki do dłuższych artykułów, które podkreślają kluczowe wyniki, wydarzenia, wiedzę z siostrzanych inicjatyw oraz zawierają wywiady (i wyróżnienia) z regionami węglowymi+.
- Prasę: Artykuły pisane do biuletynu Inicjatywy mogą być udostępniane partnerom medialnym w celu dalszego rozpowszechniania; wzmocnienie głosów regionów węgla+ poprzez prezentowanie przedstawicieli jako rozmówców mediów.
- Filmy: Dłuższe wywiady podkreślające głosy regionów węglowych +, krótkie klipy z kluczowymi cytatami do mediów społecznościowych, filmy promocyjne przedstawiające inicjatywę jako całość, nagrane sesje wydarzeń.



W tym miejscu należy również zauważyć, które kanały komunikacji są dostępne dla społeczeństwa. Dwukierunkowa komunikacja ma kluczowe znaczenie dla udanej transformacji, która nie pozostawia nikogo w tyle i za którą wszystkie zainteresowane strony czują się odpowiedzialne. Inne regiony węglowe zalecają rozważenie następujących kwestii:

- *Społeczeństwo musi mieć możliwość łatwego bezpośredniego kontaktu z Tobą.* Na przykład:
  - Możesz skonfigurować centralny adres e-mail, na który ludzie mogą kontaktować się w szczególności z pytaniami i sugestiami związanymi z transformacją, który jest aktywnie monitorowany i wyraźnie reklamowany na Twojej stronie internetowej;
  - Można ustanowić regularne godziny pracy (np. raz w miesiącu), w których pracownicy Urzędu Marszałkowskiego (lub równoważnego organu) zobowiązują się być dostępni dla osób, które mogą przyjść i zadać pytania;
  - Twoja strona internetowa może jasno określać, którzy pracownicy pracują nad jakimi projektami, tak aby ludzie mogli łatwo dowiedzieć się, do kogo mogą kierować swoje pytania.
- *Ludzie powinni być w stanie przewidzieć i zaplanować, kiedy mogą się z Tobą spotkać.* Innymi słowy:
  - Spotkania powinny być organizowane wielokrotnie i regularnie (np. co dwa miesiące), aby mieszkańcy mogli lepiej zorganizować swoje harmonogramy i uczestniczyć w nich. Uczestnicząc w wielu spotkaniach, ludzie zaczną poznawać

reprezentantów i przedstawicieli regionu, nawiązując relacje, które otwierają drzwi do lepszej dwustronnej komunikacji.

- *Musi być jasne, w jaki sposób wykorzystasz i zastosujesz pozyskane od nich informacje i rekomendacje.* Na przykład:
  - Możesz wzmacniać potencjał kształtowania decyzji bezpośrednio przez udział społeczności lokalnych i przeprowadzać rundy konsultacji, wyraźnie określając, które decyzje są już podjęte, a które nadal otwarte do dyskusji.

Aby uzyskać dodatkowe wskazówki dotyczące wzmacniania relacji z interesariuszami i opinią publiczną, zapoznaj się z wyżej wymienioną publikacją „Wariantowe ramy transformacji”.

Aby komunikacja była jasna, ważne jest, by nie tylko komunikaty były spójne (patrz sekcja: Kluczowe komunikaty), ale także tożsamość wizualna. Używając spójnego logo, czcionki, schematu kolorów i stylu we wszystkich działaniach komunikacyjnych, zapewniasz, że wszystkie oficjalne treści będą łatwo rozpoznawalne jako Twoje. Buduje to zaufanie oraz poprawia przejrzystość i jasność.

W tej części strategii komunikacji należy współpracować z profesjonalnym projektantem w celu zdefiniowania tożsamości wizualnej. Jeśli to możliwe, uzasadnij projekt innymi słowami, wyjaśnij, czy wybrane kolory, czcionki lub obrazy niosą określony przekaz. Następnie stwórz “wytyczne brandingowe” (profesjonalny projektant może również w tym pomóc), które wyjaśnią, jak korzystać z identyfikacji wizualnej.

**Tabela 5:** Szablon do tworzenia sekcji “tożsamość wizualna” strategii komunikacji. Kolumna po lewej stronie zawiera pytania pomocnicze; kolumna po prawej stronie zawiera przykłady opracowane dla województwa śląskiego.

<p><b>Ocena sytuacji zastanej</b></p> <p><i>Jakie logo, kolory, czcionki i style są obecnie używane do informowania o faktach związanych z transformacją? Czy są one spójne? Gdyby ktoś zobaczył raport lub artykuł, czy byłby w stanie szybko ocenić na podstawie identyfikacji wizualnej, że jest to oficjalny produkt Twojego zespołu?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b></p> <p>ROPT, Województwo Śląskie i Regionalna Transformacja mają różne logo, które używają różnych kolorów i czcionek. Oczywiście nie wszystkie powinny być identyczne. Ale jeśli wszystkie używają tych samych kolorów i czcionek, łatwiej będzie szybko rozpoznać, kiedy wiadomość dotycząca transformacji pochodzi z oficjalnego źródła.</p>
<p><b>Tworzenie tożsamości wizualnej</b></p> <p><i>Jakich głównych kolorów (2-3) można użyć do wyróżnienia swojej pracy? Jakich kolorów uzupełniających (1-2) można użyć w razie potrzeby? Co chcesz przekazać za pomocą swojego logo i jakich wersji potrzebujesz (np. poziomej, kwadratowej, polskiej, angielskiej itp.)? Jakiej czcionki używasz w swojej pracy?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b></p> <p>Współpracuj z profesjonalnym projektantem, aby ukształtować swoją tożsamość wizualną, w tym kluczowe kolory, kilka rodzajów logo i wybór czcionki. Zbierz wszystkie te informacje we wspólnym dokumencie lub folderze, który będzie dostępny dla wszystkich pracowników i partnerów.</p>
<p><b>Wytyczne dotyczące branding</b></p> <p><i>Jakich zasad muszą przestrzegać Twoi pracownicy, aby mieć pewność, że używają przyjętej identyfikacji wizualnej? Kto może używać logo i kiedy należy go używać? Jakich konwencji językowych powinni przestrzegać pracownicy (np. dialekty regionalne, pisownia, formalny lub nieformalny ton)?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b></p> <p>Wszystkie materiały komunikacyjne (raporty, strony internetowe, filmy video, billboardy) powinny zawierać logo, kluczową czcionkę i główne kolory. Twoje logo powinno być używane wyłącznie na produktach Twojej organizacji. Wszyscy pracownicy powinni przestrzegać ujednoliconego zestawu konwencji nazewnictwa.</p>

### Przykład sekcji “Identyfikacja wizualna”

Wytyczne dotyczące marki Inicjatywy na rzecz Regionów Górniczych w okresie Transformacji wyjaśniają, że Inicjatywa wykorzystuje ogólną czcionkę Komisji Europejskiej, dzięki czemu jest wizualnie jasne, że jest to inicjatywa Komisji Europejskiej. Ma dwa podstawowe kolory: niebieski Komisji Europejskiej, a także uzupełniający pomarańczowy. W piśmie zastosowano brytyjską pisownię angielską, bez żargonu, ale z założeniem podstawowego poziomu wiedzy na temat transformacji w Europie. Wszystkie produkty zawierają logo Komisji Europejskiej.

Wreszcie, wszystkie te informacje można wykorzystać do stworzenia zestawu materiałów promocyjnych, które można dystrybuować podczas organizowanych wydarzeń, udostępnić partnerom i udostępnić na swojej stronie internetowej. Materiały te nie powinny być techniczne, obszerne ani zbyt szczegółowe. Mają raczej służyć jako wprowadzenie dla odbiorców, które dostarcza ogólnych informacji i faktów.

Materiał ten może obejmować na przykład:

- Ogólną prezentację typu PowerPoint, która przedstawia ogólną misję i wizję sprawiedliwej

transformacji w województwie śląskim, kluczowe przesłania sprawiedliwej transformacji, harmonogram transformacji, przykłady projektów transformacyjnych w regionie oraz szanse związane z udziałem w tym procesie dla różnych grup.

- Ulotki lub broszury reklamowe, które zawierają te same informacje, co prezentacja, ale w formie ulotki. Aby dopasować się do tego formatu, informacje mogą być prezentowane nieco inaczej (np. za pomocą akapitów zamiast punktów, z mniejszą liczbą obrazów itp.)
- Film i e-book, które można szeroko udostępniać, przedstawiające kluczowe przesłania regionu dotyczące sprawiedliwej transformacji.

**Tabela 6:** Szablon do tworzenia sekcji “materiały promocyjne” strategii komunikacji. Lewa kolumna zawiera pytania pomocnicze; prawa kolumna zawiera przykłady opracowane dla województwa śląskiego.

<p><b>Opcje materiałów promocyjnych</b> <i>Z jakich formatów fizycznych i cyfrowych korzystałby moi odbiorcy? Czy są one na tyle zróżnicowane, że nadają się dla różnych grup i sytuacji?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b> Prezentacja typu PowerPoint, ulotka (dostępna w wersji drukowanej i cyfrowej) oraz film mogą być wykorzystane do przedstawienia tych samych informacji, ale dotrą do różnych kluczowych grup.</p>
<p><b>Dostosowywanie wiadomości</b> <i>W jaki sposób materiały powinny być prezentowane w różnych dokumentach promocyjnych?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b> Prezentacja typu PowerPoint powinna zawierać krótkie wypunktowania i jak najmniej tekstu. Może wykorzystywać tabele lub wykresy i wiele obrazów. Ulotka jest zazwyczaj krótsza, używa pełnych (ale prostych!) i nie najlepiej się sprawdza w przypadku tabel i wykresów. Filmy najlepiej się sprawdzają, jeśli zawierają materiał przedstawiający rzeczywiste osoby. Przykładowo, kluczowe informacje można przekazać za pośrednictwem wywiadu z urzędnikiem regionalnym.</p>

## Planowanie, zasoby, monitorowanie i ocena

Strategia komunikacji będzie skuteczna tylko wtedy, gdy będzie odpowiednio monitorowana i wspierana odpowiednimi zasobami finansowymi i ludzkimi.

Pierwszym krokiem do monitorowania strategii jest ustalenie ilościowych kluczowych wskaźników wydajności (tj. KPI). Będą one musiały być aktualizowane w miarę dojrzewania kanałów komunikacji i lepszego wycucia ambitnych, ale realistycznych celów.

Najpierw przejrzyj wszystkie pozostałe sekcje strategii komunikacji, aby zebrać kompleksową listę tego, co będziesz dostarczać. Na razie może to być lista zaproponowana poniżej:

- *Cyfrowe:* strona internetowa, Facebook, filmy, biuletyny e-mail, spotkania online
- *Osobiście:* billboardy, warsztaty, udział w wydarzeniach zewnętrznych
- *Inne:* artykuły prasowe, kampanie medialne

Następnie zbierz dane, które już posiadasz, obejmujące zarówno dane dotyczące twoich wyników (np. liczba postów na Facebooku miesięcznie, liczba wystąpień

e-maili z biuletynu rocznie, liczba warsztatów stacjonarnych organizowanych rocznie itp.), jak i zainteresowanie konkretnymi formami przekazu (np. średnia liczba odwiedzających witrynę internetową miesięcznie, średnia liczba np. reakcji, komentarzy, udostępnień i kliknięć posta na Facebooku miesięcznie, aktualna liczba subskrybentów biuletynu, średnia liczba interesariuszy, którzy uczestniczą w warsztatach dotyczących transformacji rocznie itp.).

Teraz, w oparciu o obecnie posiadane dane i aspiracje dotyczące zwiększenia liczby odbiorców, ustal cele

ilościowe dla każdego obszaru (cyfrowego, osobistego, innego), wymienionego powyżej. W stosownych przypadkach ustal zarówno cel wyjściowy (np. liczbę filmów, które wyprodukujesz w przyszłym roku), jak i cel zaangażowania (np. średnią liczbę wyświetleń na film). Cele te powinny być mierzone i oceniane co roku. Często pomocne jest prowadzenie arkusza kalkulacyjnego, w którym pracownicy mogą śledzić aktywność i zainteresowanie odbiorców działań komunikacyjnych przez cały rok, aby zmniejszyć nakład pracy pod koniec roku.

**Tabela 7:** Szablon do tworzenia sekcji “KPI” strategii komunikacji. Lewa kolumna zawiera pytania pomocnicze; prawa kolumna zawiera przykłady opracowane dla województwa śląskiego.

<p><b>Planowane działania komunikacyjne</b></p> <p><i>Jeśli spojrzeć na następny rok, jakie działania komunikacyjne będzie prowadzić Urząd Marszałkowski online? A co z komunikacją osobistą? Czy są inne działania komunikacyjne, które przewidujesz (lub masz nadzieję wykonać), a które nie pasują do żadnej z tych kategorii?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b></p> <p>Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego może skorzystać z poniższej listy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cyfrowe:</b> Facebook, strona internetowa, blog, filmy, biuletyny e-mail, spotkania online</li> <li>• <b>Osobiście:</b> organizacja konferencji, warsztatów, seminarium; udział w zewnętrznych konferencjach, warsztatach, seminariach w celu przedstawienia tematów związanych z transformacją; tworzenie ulotek, billboardów</li> <li>• <b>Inne:</b> komunikaty prasowe, artykuły w mediach, kampanie medialne</li> </ul>
<p><b>Wyznaczanie celów na przyszłość</b></p> <p><i>Jakie dane już teraz mogą pomóc w osiągnięciu celów? Do ilu osób obecnie docierasz? Jakiej wartości KPI możesz osiągnąć uwzględniając możliwości personelu?</i></p>	<p><b>Na przykład:</b></p> <p>Dokładne KPI są trudne do ustalenia bez przeanalizowania istniejących danych na temat zasięgu i efektów obecnie prowadzonych działań komunikacyjnych. Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego może jednak zdecydować się na wyznaczenie celów (i ich pomiar):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obserwujący na Facebooku, liczba postów, średnie zaangażowanie na miesiąc</li> <li>• Średnia liczba odwiedzających witrynę miesięcznie</li> <li>• Liczba filmów wyprodukowanych w ciągu roku, średnia liczba wyświetleń na film</li> <li>• Liczba biuletynów wysyłanych rocznie, liczba subskrybentów, średnia liczba “otwarcie”</li> <li>• Liczba zorganizowanych warsztatów online, łączna liczba uczestników warsztatów online rocznie</li> <li>• Liczba warsztatów lub szkoleń organizowanych rocznie, liczba uczestników rocznie</li> <li>• Liczba artykułów drukowanych w lokalnych mediach rocznie</li> </ul>

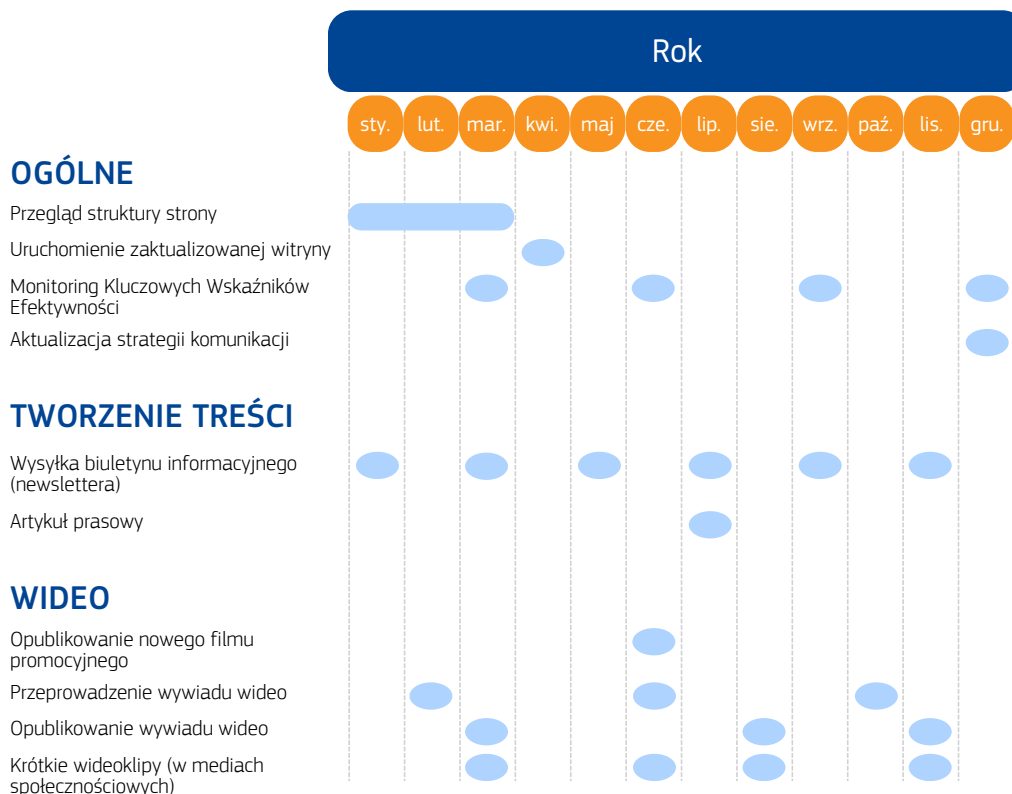
**Tabela 8:** Przykład tabeli wskaźników KPI

Rodzaj działania	Działania komunikacyjne	Cel wyjściowy	Cel(e) określające zaangażowanie odbiorców działań
Cyfrowy	Media społecznościowe (Facebook)	# Postów na miesiąc	# Liczba obserwujących # Liczba interakcji na miesiąc
	Strona internetowa	--	Średnia liczba odwiedzających miesięcznie
	Filmy	# Liczba filmów wyemitowanych rocznie	Średnia liczba wyświetleń na film
Osobisty	Warsztaty (zorganizowane)	# Osób zaangażowanych w warsztaty rocznie	Łączna liczba uczestników warsztatów stacjonarnych w ciągu roku
	Wydarzenia zewnętrzne (udział)	# Liczba osób, do których dotarło podczas wydarzeń zewnętrznych rocznie (podczas których zaprezentowano proces transformacji województwa śląskiego)	Liczba potencjalnych odbiorców
	Billboardy	# Billboardów informacyjnych zaprojektowanych i zainstalowanych rocznie	--
Inne	Artykuły medialne	# Artykuły w lokalnych mediach, które dotyczą tylko wiadomości dotyczących sprawiedliwej transformacji udostępnianych przez Urząd Marszałkowski	--



Teraz, gdy masz już perspektywę dotyczącą tego, co zrealizujesz w nadchodzącym roku, ważne jest, aby zaplanować te działania na osi czasu i / lub wykresie Gantta. Zaplanuj, co zrobisz, kiedy? Na przykład, kiedy

planujesz opublikować każdy ze stworzonych filmów, kiedy zorganizujesz poszczególne wydarzenia online, kiedy Twoja odnowiona strona internetowa zostanie uruchomiona itp.



**Rysunek 2:** Przykładowy wykres Gantta, luźno inspirowany uproszczoną wersją wykresu Gantta używanego przez zespół ds. komunikacji *Inicjatywy na rzecz regionów górniczych w okresie transformacji*.

Wykonanie tej pracy będzie wymagało odpowiednich zasobów ludzkich i finansowych. W tym obszarze strategii komunikacji należy przedstawić różne role i ich podział pomiędzy pracowników Urzędu Marszałkowskiego (i w stosownych przypadkach z podmiotami zewnętrznymi). Na przykład, w przypadku Inicjatywy na rzecz regionów górniczych w okresie przejściowym strategia komunikacji stanowi, że jeden ekspert pracuje nad opracowywaniem treści i narracji (komunikaty, pisanie, korekta, strategie), podczas gdy inny koncentruje się na wizualizacjach i układzie (projektowanie graficzne, produkcja wideo, branding). Urząd Marszałkowski będzie musiał w szczególności jasno określić, w jaki sposób zespół ds. transformacji i zespół ds. komunikacji będą ze sobą współpracować, dzielić role i generować treści. Jest to również sekcja, w której można wstawić informacje o punktach kontaktowych ds. komunikacji w gminach województwa śląskiego lub innych regionach węglowych.

Ważne jest, aby upewnić się, że ktoś został wyznaczony do nadzorowania całej komunikacji w ramach sprawiedliwej transformacji w województwie śląskim, do kogo można się zwrócić z pytaniami dotyczącymi kluczowych komunikatów, działań, brandingu itp.

Należy zweryfikować budżet Urzędu Marszałkowskiego i zastanowić się, czy utworzyć oddzielny dedykowany budżet na działania komunikacyjne, czy też zostaną one włączone do istniejących działań i budżetów.

Strategia komunikacji powinna kończyć się serią załączników z bardziej szczegółowymi wskazówkami i informacjami, w zależności od potrzeb. Załączniki mogą obejmować następujące kwestie:

- *Wytyczne redakcyjne* z podstawowymi wskazówkami pomagającymi pracownikom w opracowywaniu treści, takimi jak styl i rejestr językowy używany w komunikacji
- *Wskazówki dotyczące redagowania*, które wyjaśniają, dlaczego redagowanie tekstów jest tak ważne i jak redagować własne posty, a także treści innych osób
- *Najlepsze praktyki w mediach społecznościowych*
- *Najlepsze praktyki medialne* dotyczące interakcji z prasą
- *Przewodnik po stylach*, który bardziej szczegółowo opisuje sekcję identyfikacji wizualnej

## Wskazówki dotyczące skutecznej komunikacji w zakresie transformacji

Gdy organizacja określi swoje cele i stworzy kompleksową strategię ich osiągnięcia, należy rozpocząć codzienną komunikację i rozpowszechnianie. Organizacje powinny zatrudniać wykwalifikowanych specjalistów ds. komunikacji zarówno w celu napisania strategii komunikacji, jak i wykonywania codziennej pracy związanej z wdrażaniem i monitorowaniem strategii. Zestaw ogólnych wskazówek może pomóc w kierowaniu tą pracą.

Poniższe wskazówki pochodzą z różnych źródeł. O ile nie określono inaczej, są one oparte na doświadczeniu zawodowym zespołu START; w innych przypadkach wskazówki pochodzą z „Podręcznika komunikacji” opublikowanego przez Misję Unii Europejskiej dotyczącą neutralności klimatycznej i inteligentnych miast oraz powiązanego projektu NetZeroCities.

Wdrożenie strategii komunikacji wymaga zadań obejmujących uruchomienie kanałów komunikacji (np. strona internetowa, blog, kanały mediów społecznościowych), regularne tworzenie treści do udostępniania na tych kanałach oraz opracowywanie materiałów promocyjnych. Poniższe wskazówki mogą pomóc w osiągnięciu sukcesu.

**Wartość informacyjna:** Najważniejszą rzeczą, o której należy pamiętać podczas projektowania kampanii komunikacyjnych i upowszechniających, jest: *dlaczego ktoś miałby się tym zainteresować? Zadań sobie to pytanie przed napisaniem wiadomości, wysłaniem postu w mediach społecznościowych, zaprojektowaniem ulotki itp.* Jeśli opublikujesz treści, które nie są warte opublikowania, Twoi odbiorcy przestaną zwracać uwagę na Twoje wiadomości. Jednak pamiętając o swoich odbiorcach, zawsze można znaleźć interesujący „haczyk”, który jest dla nich istotny. Wyobraźmy sobie na przykład, że Urząd Marszałkowski zorganizował warsztaty w ramach ROPT. Artykuł prasowy, który informuje tylko o tym, że „Urząd Marszałkowski zorganizował warsztaty, oto lista prelegentów, oto agenda”, raczej nie będzie postrzegany przez czytelników jako wart przeczytania. Jednak artykuł informacyjny opisujący najciekawsze wnioski z dyskusji warsztatowej, inspirujące lub kluczowe cytaty oraz uzgodnione dalsze kroki będzie interesujący dla odbiorców treści Urzędu Marszałkowskiego.

**Korzystanie z narracji:** Jak opisano w ‘Cities Mission’ (Misja UE na rzecz 100 neutralnych dla klimatu i inteligentnych miast do 2030 r.), historie są zwykle bardziej skuteczne w inspirowaniu działań i generowaniu

wsparcia, zwłaszcza w porównaniu z raportami technicznymi. Dane i fakty powinny nadal stanowić część przekazu, ale należy rozważyć sposoby przekazania tej wiadomości w formie narracji. Na przykład, jeśli relacjonujesz niedawne wydarzenie, zastanów się nad przedstawieniem jego przebiegu i dołączeniem inspirujących cytatów, którymi podzielili się prelegenci i uczestnicy.

**Uczciwość:** Interesariusze z województwa śląskiego jednogłośnie potwierdzili potrzebę uczciwej komunikacji. Bycie przejrzystym i tak konkretnym, jak to tylko możliwe, buduje bezcenne zaufanie. Stabilna i solidna relacja oparta na wzajemnym zaufaniu ułatwia ludziom świętowanie sukcesów i może ułatwić radzenie sobie z wyzwaniami. Ponadto, jeśli przypadkowo opublikujesz coś, co jest fałszywe, bądź uczciwy w przyznaniu się do błędów.

**Świętowanie sukcesów i przejrzystość w kwestii wyzwań:** Sprawiedliwa transformacja jest złożona i pełna wyzwań, ale regiony czynią rzeczywiste postępy w kierunku sprawiedliwej i zrównoważonej przyszłości. Ważnym jest to, aby komunikacja dotycząca transformacji podkreślała *obie* rzeczywistości. Potwierdza to ‘Cities Mission’, która zaleca uczciwe i pozytywne podejście do zmian.

**Łatwy kontakt:** Jednym ze sposobów budowania zaufania między organizacjami a ich odbiorcami jest umożliwienie im łatwego i jasnego kontaktu z Tobą. Utwórz ogólny adres e-mail (np. transformacja@slaskie.pl) który będzie codziennie monitorowany i na który odbiorcy będą mogli kierować pytania. Upewnij się, że ich e-maile są czytane, a ludzie otrzymują sensowne odpowiedzi. Podobnie, udostępnij numer telefonu, pod który ludzie mogą dzwonić, aby zadawać pytania dotyczące transformacji w regionie.

**Uwzględnienie prawdziwych ludzi w samym centrum transformacji:** Zgodnie z ‘Cities Mission’, transformacja “dotyczy ludzi”. Twoja praca i komunikaty będą bardziej powiązane, zrozumiałe i zapadające w pamięć, jeśli będą związane z rzeczywistymi ludźmi, a nie abstrakcyjnymi pojęciami (takimi jak kwota pieniędzy zainwestowana w projekty transformacji). Dotyczy to również wykorzystywanych materiałów wizualnych - jeśli to możliwe, używaj obrazów przedstawiających ludzi; może to obejmować prezentowanie ludzi na zdjęciach dotyczących konkretnych projektów transformacji oraz umieszczanie zdjęć pracowników na swojej stronie internetowej.

**Skupienie się na tym, co lokalne... i powiązanie z tym, co globalne:** ‘Cities Mission’ wskazuje, że skupienie się na lokalnych wyzwaniach, rozwiązaniach i realiach będzie najlepiej współgrać ze społecznościami. Oznacza



to skupienie się na celach i wyzwaniach województwa śląskiego, przy użyciu lokalnych przykładów i obrazów. Chociaż powinno to być głównym celem codziennej komunikacji, ogólne kampanie mogą również nawiązywać do europejskich i globalnych przedsięwzięć, aby pokazać: (1) że województwo śląskie nie jest pozostawione samo w transformacji oraz (2) że działania regionalne wpisują się w szerszy, globalny wymiar.

**Różnorodność kanałów, w tym osobiste:** Ogólnie rzecz biorąc, bezpośrednia, osobista wymiana jest często najbardziej skuteczna. Ważne jest, aby rozważyć i wspierać możliwości bezpośrednich dyskusji z mieszkańcami. Warto jednak również wziąć pod uwagę, że różni członkowie społeczeństwa będą mieli różne możliwości uczestniczenia i angażowania się w osobiste dyskusje (takie jak warsztaty, spotkania w urzędzie, fora publiczne itp.) W związku z tym, te same wiadomości powinny być zawsze przekazywane na wiele różnych sposobów, takich jak wideo, w mediach społecznościowych, w drukowanej ulotce i podczas warsztatów na żywo.

Kiedy Grupa Robocza Platformy Sprawiedliwej Transformacji ds. horyzontalnych przeprowadziła ankietę wśród swojej społeczności, aby zapytać o ich doświadczenia z komunikacją dotyczącą transformacji, prawie 70% respondentów stwierdziło, że otrzymywanie informacji osobiście było “pomocne” lub “bardzo pomocne”!

**Spójność:** Często istnieje kilka różnych organizacji zaangażowanych w prowadzenie projektów i procesów sprawiedliwej transformacji, takich jak rządy różnych szczebli, prywatni inwestorzy, stowarzyszenia itp. Należy upewnić się, że wszystkie te organy stosują spójne komunikaty, aby uniknąć nieporozumień. Jednym ze sposobów wspierania spójności przekazu jest zapewnienie partnerom wytycznych dotyczących komunikacji, kluczowych komunikatów i materiałów, z których mogą korzystać.



## Dobre praktyki

Poprzez wywiady i badania, kierując się ustnymi rekomendacjami, zespół START zebrał kilka przykładów najlepszych praktyk w obszarze komunikacji w zakresie sprawiedliwej transformacji, które mogą zainspirować do podjęcia podobnych działań - lub być bezpośrednio powielane w województwie śląskim i w innych regionach węglowych.

Wywiady miały otwarty charakter, jednak prowadzono je według podobnego wzorca z wykorzystaniem poniższych pytań:

- Czy uważasz, że szeroka opinia publiczna w Twoim regionie raczej wie o Twojej pracy w zakresie sprawiedliwej transformacji? Jeśli tak, to w jaki sposób prowadzony jest dialog?
  - Czy bezpośrednio rozpowszechniasz treści, czy też polegasz na organizacjach multiplikujących lub partnerskich, które działają jako pośrednicy?
  - Czy udostępniasz innym organizacjom (takim jak gminy, organizacje pozarządowe itp.) narzędzia, które pomagają im informować opinię publiczną o procesie transformacji?
- Czy dysponujesz własnym przykładem - albo z własnego regionu, lub takim, o którym słyszałeś gdzie indziej - udanej akcji lub kampanii komunikacyjnej?
- Czy posiadasz własne rekomendacje dotyczące utrzymywania dwukierunkowej komunikacji przez regiony węglowe+, aby mogły dzielić się bieżącymi informacjami z opinią publiczną, ale także w znaczący sposób angażować się i słuchać opinii publicznej?

### Dobre praktyki: podnoszenie świadomości wśród dzieci

#### Północne Węgry (HU)

Uniwersytet Eszterházy Károly Katolikus Egyetem (EKKE), w którym mieści się sekretariat Komisji Węglowej regionu północnych Węgier, jest rozpoznawalną placówką z zakresu edukacji pedagogicznej. Wiedza ta, w połączeniu z bardzo dobrymi relacjami z lokalnymi szkołami podstawowymi, umożliwiła im opracowanie różnorodnych i skutecznych działań komunikacyjnych dla dzieci.

Ich doświadczenie pokazało, że dzieci poruszają tematy i zagadnienia, o których uczą się w szkole, również w domu, a zatem mogą działać jako ważne multiplikatory w społecznościach. Ponadto, gdy dzieci są świadome

zmian klimatycznych i sprawiedliwej transformacji, istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą również świadome i zainteresowane poszukiwaniem pracy i umiejętności poza górnictwem.

#### Przykłady:

Gry podczas Zielonego Tygodnia: Uniwersytet jest obecnie gospodarzem dwóch corocznych Zielonych Tygodni, które obejmują serię wydarzeń mających na celu podniesienie świadomości klimatycznej wśród dzieci, z dziećmi ze szkół podstawowych jako główną grupą docelową. Odbywa się to głównie poprzez gry. Na przykład Uniwersytet stworzył naturalnej wielkości grę planszową, w której same dzieci działają jako elementy gry planszowej. Otrzymują one pytania dotyczące zmian klimatycznych skierowane do ich grupy wiekowej i przechodzą przez grę, rzucając ogromnymi kostkami i odpowiadając poprawnie na pytania. Istnieje również gra *Kahoot!* dla starszych dzieci.

Konkurs rysunkowy: W ramach ostatniego Zielonego Tygodnia Uniwersytet zorganizował konkurs rysunkowy o tematyce związanej ze zmianami klimatu, w którym dzieci zostały zaproszone do nadsyłania rysunków związanych z różnymi podtematami, takimi jak gospodarka wodna i zanieczyszczenie powietrza. Był to wielki sukces z ogromną liczbą zgłoszeń! Co więcej, konkurs był połączony z dodatkową okazją do nauki. Mianowicie, zwycięzcy wygrali wizytę studyjną w elektrowni Mátra, elektrowni opalanej węglem brunatnym w regionie. Uniwersytet wynajął autobus, przywiózł zwycięzców do elektrowni i wykorzystał wizytę do edukowania dzieci o tym, jak działa wytwarzanie energii elektrycznej. Wizyta w elektrowni, ukazująca elementy lokalnej historii energetyki wywarła wrażenie na uczestnikach stając się dla nich inspiracją.

Partnerstwa ze szkołami: Dzięki silnym powiązaniom z lokalnymi szkołami podstawowymi Sekretariat Komisji Węglowej ma możliwość odwiedzania szkół i prowadzenia specjalnych lekcji na temat zmian klimatu, które wykorzystują również gry. Jedną z gier wykorzystuje duży rysunek domu i zdjęcia przedstawiające fotowoltaikę i samochody elektryczne, co jest okazją do dyskusji w trakcie rozgrywki na temat działania energii elektrycznej.

### Dobra praktyka: pozyskiwanie propozycji projektów od członków społeczności

#### The Midlands (IE)

Członkowie społeczności w regionach węglowych+ są ekspertami w zakresie lokalnych warunków, kontekstów



i transformacji. Skuteczne kampanie komunikacyjne uznają ten fakt i w znaczący sposób współpracują ze społecznościami w celu podejmowania decyzji dotyczących procesu sprawiedliwej transformacji. Dwukierunkowa komunikacja (od decydentów do społeczności i od społeczności do decydentów) poprawia przejrzystość, buduje zaufanie i zapewnia, że projekty transformacji zdobywają akceptację i stają się znaczące dla społeczności lokalnych, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo, że transformacja zakończy się sukcesem.

*Przykład:*

Irlandia posiada własny krajowy Fundusz Sprawiedliwej Transformacji (FST), który w rzeczywistości poprzedza FST Komisji Europejskiej. Ten krajowy FST zapewnił wsparcie dla projektów w Midlands - historycznym regionie pozyskiwania torfu - w następstwie przyspieszonego wycofywania pozyskiwania torfu do produkcji energii.

Region zdecydował się na zastosowanie podręcznika „Midlands Engagement Process”<sup>2</sup> celem uzyskania propozycji projektów zgłaszanych przez członków społeczności, które mają szansę uzyskać dofinansowanie z krajowego FST. „Midlands Engagement Process” był jednym z pakietów dokumentów współtworzonych z zespołem START. Zawierał on studia przypadków z całej Europy oraz spoza niej, aby zainspirować dotknięte transformacją społeczności do zaproponowania projektów dla ich regionu. Dokument był szeroko udostępniany za pośrednictwem istniejących sieci regionalnych i stanowił inspirację dla lokalnych podmiotów.

W wyniku przeprowadzenia procesu zaangażowania region otrzymał ponad 150 koncepcji projektów. Spośród nich 101 przeszło do kolejnego etapu naboru ogłoszonego w ramach krajowego FST, skutkując złożeniem 101 pełnych propozycji projektów. Wiele z nich otrzymało dofinansowanie, a inne zostały wsparte przez Regionalny Zespół ds. Transformacji Midlands w celu dalszego rozwoju koncepcji projektów.

## Dobra praktyka: wzmacnianie relacji pomiędzy rządem i społecznościami lokalnymi

### The Midlands (IE)

Często istnieje zbyt mało bezpośredniej wymiany i możliwości dwukierunkowej komunikacji między

decydentami planującymi sprawiedliwą transformację, a społecznościami, na które ma ona wpływ. Aby temu zaradzić, rządy mogą wyznaczyć (i muszą odpowiednio finansować) specjalny personel, który będzie działał jako bezpośredni kontakt między rządem, regionalnymi interesariuszami i społecznościami dotkniętymi zmianami.

*Przykład:*

W 2019 r. krajowe Ministerstwo Środowiska, Klimatu i Komunikacji w Irlandii powołało Komisarza ds. Sprawiedliwej Transformacji. Komisarz zapewnia bezpośredni kontakt między rządem, regionalnymi interesariuszami i społecznościami dotkniętymi skutkami transformacji. Okazało się to bardzo dobrym rozwiązaniem, a społeczności wyraziły uznanie, że mają bezpośredni kontakt z decydentami. Komisarz ds. Sprawiedliwej Transformacji uczestniczy również w kwartalnych spotkaniach Regionalnego Zespołu ds. Transformacji Midlands. Innymi słowy, jest w stanie komunikować się bezpośrednio z członkami społeczności, a następnie wpływać na procesy na poziomie decyzyjnym.

## Dobre praktyka: tworzenie kultury demokracji bezpośredniej

### Województwo pomorskie (PL)

Dwukierunkowa komunikacja - tj. otrzymywanie informacji i rekomendacji od mieszkańców - musi być prowadzona w sposób przemyślany, tak aby było jasne, w jaki sposób wkład mieszkańców zostanie odebrany i wykorzystany. Buduje to zaufanie i zmniejsza ryzyko, że mieszkańcy będą mieli nierealistyczne oczekiwania co do zakresu, w jakim ich opinie będą kształtować ostateczne decyzje. Jednym ze sposobów jest stworzenie możliwości “demokracji bezpośredniej”, w której decyzje podejmowane są na podstawie opinii większości uczestników, a nie (tylko) przedstawicieli rządu.

*Przykład:*

W związku z protestami i obawami mieszkańców, rozpoczęto proces angażowania interesariuszy w celu ukierunkowania procesu decyzyjnego dotyczącego poszukiwań gazu łupkowego w Polsce. W latach 2011-2012 Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego ułatwił proces komunikacji i zaangażowania interesariuszy, nadzorowany przez gdańską organizację pozarządową Fundację Rozwiązań EkoEnergetycznych.

Jednym z przeprowadzonych działań było ustanowienie trójstronnych dialogów (między mieszkańcami, władzami, inwestorami) w celu wspólnego określenia warunków, na jakich wydobycie gazu łupkowego byłoby dopuszczalne. Efektem dialogu było podpisanie umów społecznych

2. Proces zaangażowania w Midlands był jednym z pakietów dokumentów współtworzonych z zespołem pomocy technicznej START. Przeczytaj go w całości na stronie: [https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-06/midlands\\_engagement\\_process\\_document\\_-\\_start\\_0.pdf](https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-06/midlands_engagement_process_document_-_start_0.pdf).

z inwestorami - umowy te zawierały konkretne warunki, które inwestor musiałby spełnić, aby zabezpieczyć potrzeby mieszkańców.

Dodatkowe działania obejmowały wyznaczenie urzędnika w Urzędzie Gminy jako osoby kontaktowej dla mieszkańców (patrz także przykład z Midlands powyżej) oraz przeprowadzenie badania opinii publicznej. Po przeprowadzeniu ankiety odbyła się seria sześciu comiesięcznych spotkań. Przed każdym spotkaniem mieszkańcy sami wybierali z listy ekspertów osoby, które chcieliby zaprosić na spotkanie, co pozwalało im bezpośrednio kierować rozmową.

Wszystkie te kroki, rozpatrywane łącznie, były postrzegane jako sukces, dający mieszkańcom możliwość bezpośredniego kształtowania lokalnego procesu decyzyjnego.

## Uczenie się na błędach: koordynacja procesu między zainteresowanymi stronami

### Województwo pomorskie (PL)

Kiedy w latach 2009-2011 planowano budowę nowej elektrowni jądrowej w województwie pomorskim, rząd, inwestor i do pewnego stopnia władze lokalne podjęły równoległe kampanie komunikacyjne, a nawet równoległe procesy wyboru lokalizacji elektrowni. W rezultacie komunikacja była myląca; brakowało jasności co do tego, kto powinien przewodzić komunikacji i zaangażowaniu, a kto powinien być uczestnikiem tych procesów; a nawet mieszkańcy, którzy uczestniczyli w regionalnych dialogach na ten temat, byli często zaskoczeni późniejszymi działaniami podejmowanymi przez rząd i inwestora.

#### *Wyciągnięte wnioski:*

Projekty na rzecz sprawiedliwej transformacji są często kierowane przez szereg istotnych podmiotów. Podmioty te muszą koordynować swoje plany komunikacji i zaangażowania interesariuszy już na wczesnym etapie i systematycznie na etapie ich wdrażania. Co więcej, dialog z mieszkańcami musi być przejrzysty i otwarty w odniesieniu do kolejnych kroków oraz tego, w jaki sposób informacje, opinie czy zasoby wniesione przez lokalną społeczność zostaną uwzględnione, aby zapewnić, że zaangażowanie interesariuszy jest skuteczne i nie sprzyja nieufności.

## Dobra praktyka: systematyczne informowanie o procesie transformacji

### Zachodnia Macedonia (GR) i północne Węgry (HU)

Wszystkie działania komunikacyjne będą optymalnie skuteczne tylko wtedy, gdy będą miały ciągły charakter. Spotkania, kampanie uświadamiające i inne działania informacyjne nie mogą być jednorazowe. Regularność buduje zaufanie i relacje, ułatwiając dwukierunkową komunikację w zakresie transformacji: interesariusze dzielą się informacjami z mieszkańcami, a mieszkańcy dzielą się informacjami zwrotnymi bezpośrednio z interesariuszami podejmującymi decyzje.

#### *Konkretne zalecenia oparte na doświadczeniach z zachodniej Macedonii i północnych Węgier:*

**Regularność:** Spotkania powinny być organizowane wielokrotnie i regularnie (np. co dwa miesiące), aby mieszkańcy byli w stanie zaplanować swoje uczestnictwo. Co więcej, uczestnicząc w wielu spotkaniach, ludzie zaczęli poznawać prezenterów i przedstawicieli regionu, nawiązując relacje, które otwierają drzwi do lepszej dwustronnej komunikacji.

**Łatwy kontakt:** Kontakt z kluczowymi interesariuszami, zwłaszcza tymi, którzy kierują procesem podejmowania decyzji dotyczących sprawiedliwej transformacji lub doradzają w tym zakresie, musi być łatwy. Powinno to obejmować budowanie relacji (tak, aby lokalni mieszkańcy czuli się swobodnie). Obejmuje to jednak również znacznie prostsze kroki, takie jak wyświetlanie (online i w recepcji biura) konkretnych nazwisk, numerów telefonów, godzin pracy i adresów e-mail pracowników organów takich jak Urząd Marszałkowski, do których mieszkańcy mogą się zwrócić z pytaniami i wątpliwościami.



# Podręcznik komunikacji w zakresie transformacji