



# THERMOS

Przyspieszenie rozwoju niskoemisyjnych sieci  
ciepłowniczych i chłodniczych

Program szkoleniowy dla instruktorów THERMOS:

**Moduł 6: Zaangażowanie lokalnych interesariuszy na przyjęcie programu  
THERMOS**

Autor: ICLEI





# Witamy w 6 module programu Program szkoleniowy dla instruktorów THERMOS:

- 6.1 Czym jest zaangażowanie interesariuszy
- 6.2 Identyfikacja i proces interesariusza
- 6.3 Zespół, czas, zasoby
- 6.4 Strategie, plany i techniki zaangażowania
- 6.5 Porady i narzędzia
- 6.5 Pakiet umiejętności miękkich THERMOS



## **Główne zagadnienia omówione w tym module:**

- Główną kwestią jest zbadanie zaangażowania zainteresowanych stron do podjęcia działań w zakresie lokalnej energii. Nie osiągniesz swoich celów bez zaangażowania w nie ludzi. Ważne jest również, aby wiedzieć jak skutecznie zaangażować zainteresowane strony.
- Kilka istotnych aspektów zostanie omówionych w dalszej części. Zawierać będą one informacje o tym kto mógłby, bądź kto powinien być zaangażowany w opracowanie, wdrażanie oraz monitorowanie sieci energetycznych i ich roli w tym procesie. Zaprezentowano różne opcje, podejścia i metody do przeanalizowania przez samorząd lokalny lub przez lokalnych interesariuszy. W związku z tym, zaproponowano ciekawe doświadczenia, w jaki sposób proces zaangażowania interesariuszy może zostać osadzony w mapowaniu, planowaniu i wdrażaniu DHC.



## 6.1 Czym jest zaangażowanie interesariuszy?





### Czym jest zaangażowanie interesariuszy (1/2)

Interesariusze to osoby **fizyczne, grupy osób bądź organizacje**, które wpływają i/lub mogą być dotknięte aktywnością organizacji, produktami lub usługami oraz związanymi z nimi działaniami odnosząc się do zagadnień, którymi powinny się zająć zaangażowane strony (z AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011).

Zaangażowanie interesariuszy jest **działalnością, która powinna być prowadzona przez dobrze zdefiniowaną strategię**. Konieczne jest jasne **określenie celów, harmonogramu, budżetu, a także podziału obowiązków**. Wszyscy pracownicy, których zadaniem jest konfiguracja procesu zaangażowanych stron, powinni być jego świadomi (są również interesariuszami!) oraz powinni zrozumieć dlaczego proces ten jest podejmowany i jakie konsekwencje może mieć na wyniki programu THERMOS.



### Czym jest zaangażowanie interesariuszy (2/2)

- Po pierwsze, ustal co chcesz osiągnąć i jakiego rodzaju wsparcie zaangażowanych interesariuszy potrzebne jest do osiągnięcia ustalonych celów, np.:
  - Opracowanie nowego projektu/strategii/planu działania
  - Poprawa istniejącego projektu/strategii/planu działania
  - Wprowadzanie zmian operacyjnych w organizacji (optymalizacja wydajności, restrukturyzacja, ...)
  - Osiągnięcie innych celów (lokalne bezpieczeństwo energetyczne, zmniejszenie ubóstwa energetycznego, poprawa udziału odnawialnych źródeł energii, strategia zelektryfikowanej mobilności, ...)
- Krótki przewodnik o tym jak zaangażować podmioty miejskie można odnaleźć [tutaj](#).





## 6.2 Identyfikacja interesariuszy





### Grupy docelowe, czyli „kogo” angażować (1/2)

Żeby zaplanować efektywne zaangażowanie interesariuszy i procesy zaangażowania potrzebujemy jednoznacznego zrozumienia kim są zainteresowani oraz jak i dlaczego mogą chcieć się zaangażować (poznać ich zainteresowania i motywacje). Musimy zrozumieć nie tylko całe grupy zainteresowanych stron, ale również ich indywidualnych przedstawicieli. Kiedy już zidentyfikujemy kto powinien być zaangażowany jesteśmy zobowiązani wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Kto jest bezpośrednio odpowiedzialny za decyzje w sprawie?
- Kto ma wpływ na obszar, społeczność i/lub organizację?
- Na kogo wpłyną decyzje w sprawie (osoby i organizacje)?





### 6.2.1 Jak radzimy sobie z zaangażowaniem interesariuszy?

Grupy docelowe bądź „kogo” można zaangażować (2/2)

- Kto prowadzi organizacje w istotnych sprawach?
- Kto ma wpływ na ten problem?
- Kto może utrudnić podjęcie decyzji, jeśli nie jest zaangażowany?
- Kto był zaangażowany w ten problem w przeszłości?
- Kto nie był, ale powinien być zaangażowany?

W każdym przypadku, należy ulokować najważniejszych grup interesariuszy oraz obszarów energetycznych w matrycy interesariuszy.



## Matryca zaangażowania interesariuszy

### Główne grupy docelowe

Decydenci polityczni (lokalni i regionalni; prezydenci, burmistrzowie, radni)	Administracja publiczna (miejska lub regionalna; kierownicy departamentów, pracownicy techniczni)	Agencje Energetyczne (lokalne i regionalne)	Publiczne i prywatne podmioty sektorowe	Mieszkalnictwo (publiczne, prywatne, komunalne etc.)	Przemysł i przedsiębiorstwa związane z ciepłownictwem	Biznes (właściciele infrastruktury, przedsiębiorcy usług, MŚP, firmy doradcze)	Instytucje naukowe i badawcze (lokalne i regionalne)	Stowarzyszenia i NGO (stowarzyszenia konsumenckie, społeczność obywatelskie itd.)
---	--	--	---	---	---	---	---	---

### Tematy związane przynajmniej jednym interesariuszy

<b>Produkcja energii</b> (pomocy ciepła, ciepłownictwo, kogeneracja, OZE...)
<b>Dystrybucja energii</b> (rurociągi, sieć, planowanie, połączenia)
<b>Usługi energetyczne</b> (oszczędności, efektywność, heating and cooling measures, operation, maintenance, demand response etc.)
<b>Integracja</b> (z pozostałymi systemami, ICT, usługi)
<b>Transport</b> (transport publiczny itd..)
<b>Urbanistyka</b> (infrastruktura, przestrzeń publiczna, itd..)
<b>Zaangażowanie interesariuszy</b> (dialog, uczestnictwo, edukacja, promocja)

### Przykład wypełnionej matrycy interesariuszy

Primary target audience	Political decision-makers (local & regional; mayors, councillors, opposition etc.)	Public administration (municipal & regional; heads of department, technical staff)	Energy Agencies (local and regional)	Public and/or private utility	Housing (public, private, cooperative etc.)	Industry and investors in thermal energy	Business (infrastructure & service operators, SMEs, consultancies)	Science and research institutions (local & regional)	Associations and NGOs (consumers' associations, civil society etc.)
<b>Topics</b>									
<b>Energy Production</b> (heatpumps, DHG, CHP, renewables...)				Fortum Jelgava					
<b>Energy Distribution</b> (piping systems, networks, planning, interconnections)				Fortum Jelgava					
<b>Energy Services</b> (saving, efficiency, heating and cooling measures, operation, maintenance, demand response etc.)			Zemgale Regional Energy Agency (ZREA)						
<b>Integration</b> (With other infrastructures, ICT, services)			Zemgale Regional Energy Agency (ZREA)	Fortum Jelgava					
<b>Mobility / transport</b> (Public transport provider etc.)									
<b>Urban planning</b> (infrastructure, public space, etc.)	Jelgava City Council	Jelgava City Council, Urban Planning and Development Department							
<b>Stakeholder engagement</b> (dialogue, participation, education, marketing)	Ministry of Economics; Ministry of Environmental Protection and Regional Development		Riga Energy Agency	Ozīnieku KSDU, Auce utility company; Jekabpils heating company				Latvia University of Agriculture; Institute of Physical Energetics; Riga Technical University	Latvian Association of Local and Regional Governments; Latvian Association of Heat Producers; Latvian Association of Heat, Gas and Water Engineers; Latvian Bioenergy



## 6.3 Proces i cykl zaangażowania





### Utworzenie zespołu zaangażowania

Formalny zespół planowania gwarantuje, że planowanie procesu jest traktowane poważnie i uwzględniane w harmonogramach pracy ludzi.

Zespół planowania może być utworzony przez tych samych ludzi, którzy są odpowiedzialni za zrealizowanie procesu, bądź może zostać utworzony oddzielny zespół realizujący proces, w którym to przypadku konieczne jest nawiązanie bardzo bliskich relacji roboczych.

Specjaliści zajmujący się zewnętrznymi uczestnikami, tacy jak facylitatorzy, mogą okazać się cenni, jeśli kwestia może budzić kontrowersje i jeśli niezależność ułatwień może stać się problemem. Zaangażowanie facylitatorów w proces planowania (tj. Plan zaangażowania) może pomóc w zaplanowaniu lepszych procesów i dostarczeniu realistycznych wytycznych dotyczących tego, co można osiągnąć i jak to zrobić.



### Zaangażowanie interesariuszy: decydenci polityczni (1/3)

#### Podstawy:

Zaangażowanie lokalnych decydentów politycznych stanowi ustanowienie platformy zarządzania, która pozwoli na:

1. Ustanowienie redukcji dwutlenku węgla jako priorytet dla samorządów/ władz lokalnych
2. Wskazanie społecznościom przywództwa, inspirowanie pozostałych do redukcji własnej emisji
3. Przewodnictwo z samorządami lokalnymi, podejmowanie działań przez personel
4. Wsparcie integracji strategii i planów z krzyżującymi się z nimi zadaniami samorządów lokalnych



### Zaangażowanie interesariuszy: decydenci polityczni (2/3)

#### Kluczowe kwestie:

1. Co chcesz osiągnąć?
  - Podjęcie decyzji co do wyników
  - Spojrzenie na kontekst i zakres
2. Kim są kluczowi interesariusze?
  - Bieżące zadania
  - Czego od nich chcemy? (link to above)
3. Jak z nimi współpracować?
  - Sesje treningowe, spotkania informacyjne, spotkania
  - Ustanowienie cross-cutting benefits (social, health, economic)
  - Istniejące metody
  - Wyjście w myśleniu poza schemat!
4. Utrzymanie komunikacji



### Zaangażowanie interesariuszy: decydenci polityczni (3/3)

#### Taktyka i porady:

1. Obierz strategię z kim rozmawiać
2. Połącz z pozostałymi departamentami/organizacjami/społecznościami
3. Skup się na wynikach/rozwiązaniach
4. Zbuduj wewnętrzną kulturę organizacyjną
5. Nie stwarzaj zobowiązań, których nie jesteś w stanie utrzymać
6. Patrz z obu stron: bottom-up i top to down





### Zaangażowanie interesariuszy: urzędnicy (1/2)

#### Podstawy:

Po co angażować urzędników miejskich?

- Prowadzenie do sukcesu projektu
- Rozwinięcie działań na wszystkie departamenty
- Pokazanie zbiorowego zaangażowania
- Wskazanie lidera
- Dostarczenie wielokrotnych korzyści
- Odblokowanie czasu i zasobów kadry



### Zaangażowanie interesariuszy: urzędnicy (2/2)

#### Kluczowe kwestie:

1. Is there a corporate commitment to action across the LG estate and in the wider community?
2. Czy jest zbiorowe zobowiązanie do działania w placówkach samorządu lokalnego oraz szerszej społeczności?
3. Czy istnieje między wydziałowa grupa do spraw energii lub zmiany klimatu
4. Jaki zasoby są zaangażowane?
5. Jakie miały miejsce treningi/programy zwiększające świadomość?
6. Komunikacja kadry – jakie opcje są dostępne?



### Etapy planowania i cykl zaangażowania (1/4)

Powinno obejmować:

1. Tło projektu – zawierające kluczowe wyniki
2. W jaki sposób przeprowadziłeś swój początkowy proces identyfikacji interesariuszy
3. Skalę czasową
  - Bądź realistą odnośnie tego, ile czasu potrzebujesz i zawsze poświęcaj odpowiednią jego ilość na planowanie i angażowanie ludzi.
  - Pamiętaj, że potrzebny jest czas pomiędzy wydarzeniami, które mają zostać zakończone i podjęciem kolejnego etapu.
  - Kluczowe daty i działania – obejmują one czas, w którym należy podjąć ostateczne decyzje oraz informacje przez kogo mają być podjęte i w jaki sposób są one związane z procesem.



### Etapy planowania i cykl zaangażowania (2/4)

#### 4. Zasoby

- Zasoby wymagane są w samym procesie zaangażowania. Konieczne jest także dokonanie niezbędnych zmian w odpowiedzi na wyniki zaangażowania. Wyniki zaangażowania mogą mieć znaczące konsekwencje dla strategii organizacji i zarządzania operacjami. Dlatego ważne jest, aby zostały wzięte pod uwagę wymagania dotyczące zasobów tych procesów.
- Wymagania dotyczące zasobów powinny zostać opracowane oraz udokumentowane w planie zaangażowania. Są to zasoby finansowe, ludzkie (obejmujące budowanie potencjału) i technologiczne wymagane dla zaangażowanych osób, a także dla zaproszonych do uczestnictwa interesariuszy.



### Etapy planowania i cykl zaangażowania (3/4)

#### 5. Komunikacja

- Istotnym aspektem w procesie zaangażowania jest komunikacja. Ważne jest zainteresowanie ludzi podczas procesu w taki sposób, aby mogli być oni na bieżąco z procesem i mogli dostrzec zmiany, które zaszły dzięki jego wdrożeniu.
- Plan komunikacji może być użyteczny do udokumentowania wymaganego procesu, i powinien zawierać:
  - Wymagania dotyczące informacji
  - Częstotliwość komunikacji
  - Kanał używany do komunikacji



### Etapy planowania i cykl zaangażowania (4/4)

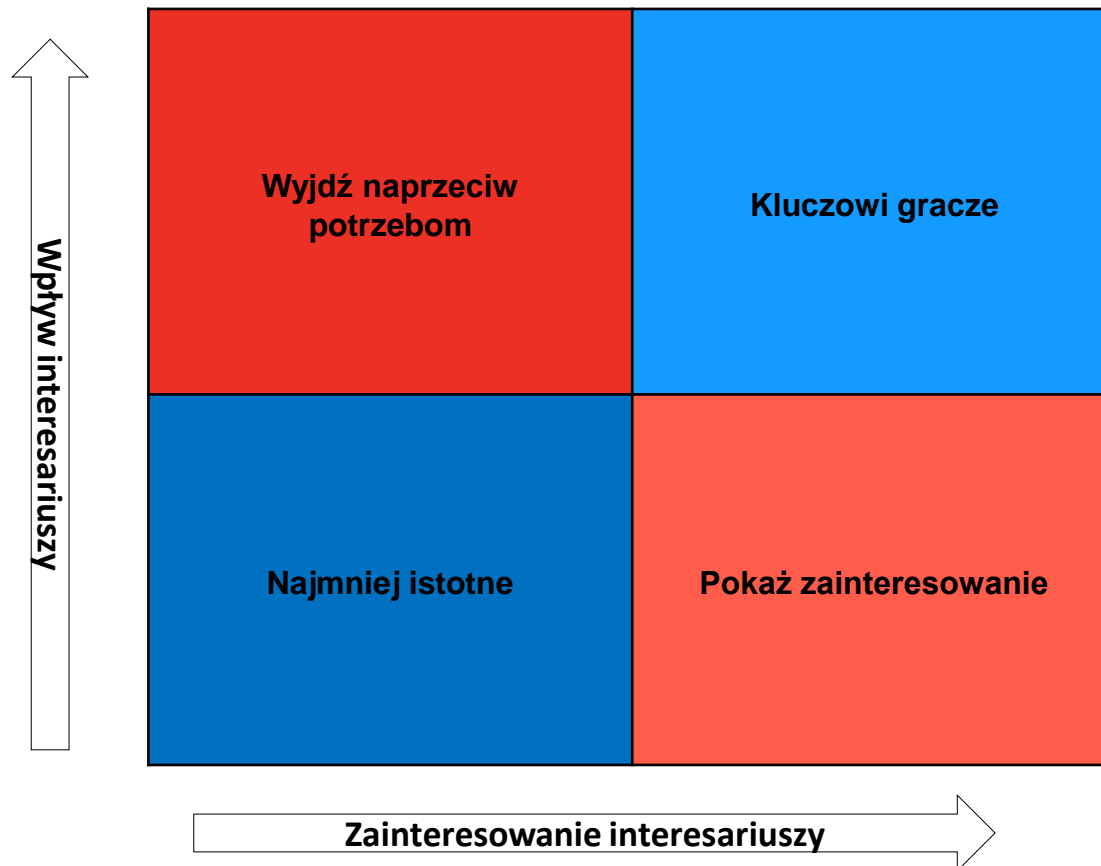
#### 6. Logistyka

- Procesy zaangażowania wymagają wielu praktycznych ustaleń, zwłaszcza w zakresie przyjaznych dla użytkownika materiałów instruktażowych i odpowiednich miejsc. Poza praktycznymi aspektami logistycznymi należy rozważyć wybór miejsca w odniesieniu do potencjalnych efektów (pozytywnych i negatywnych), które mogą mieć dla procesu i dla konsekwencji wyników.

Na końcu, zaangażowanie interesariuszy powinno być rozumiane jako ciągły cykl, który jest możliwy do zaadaptowania gdziekolwiek jest potrzebny.



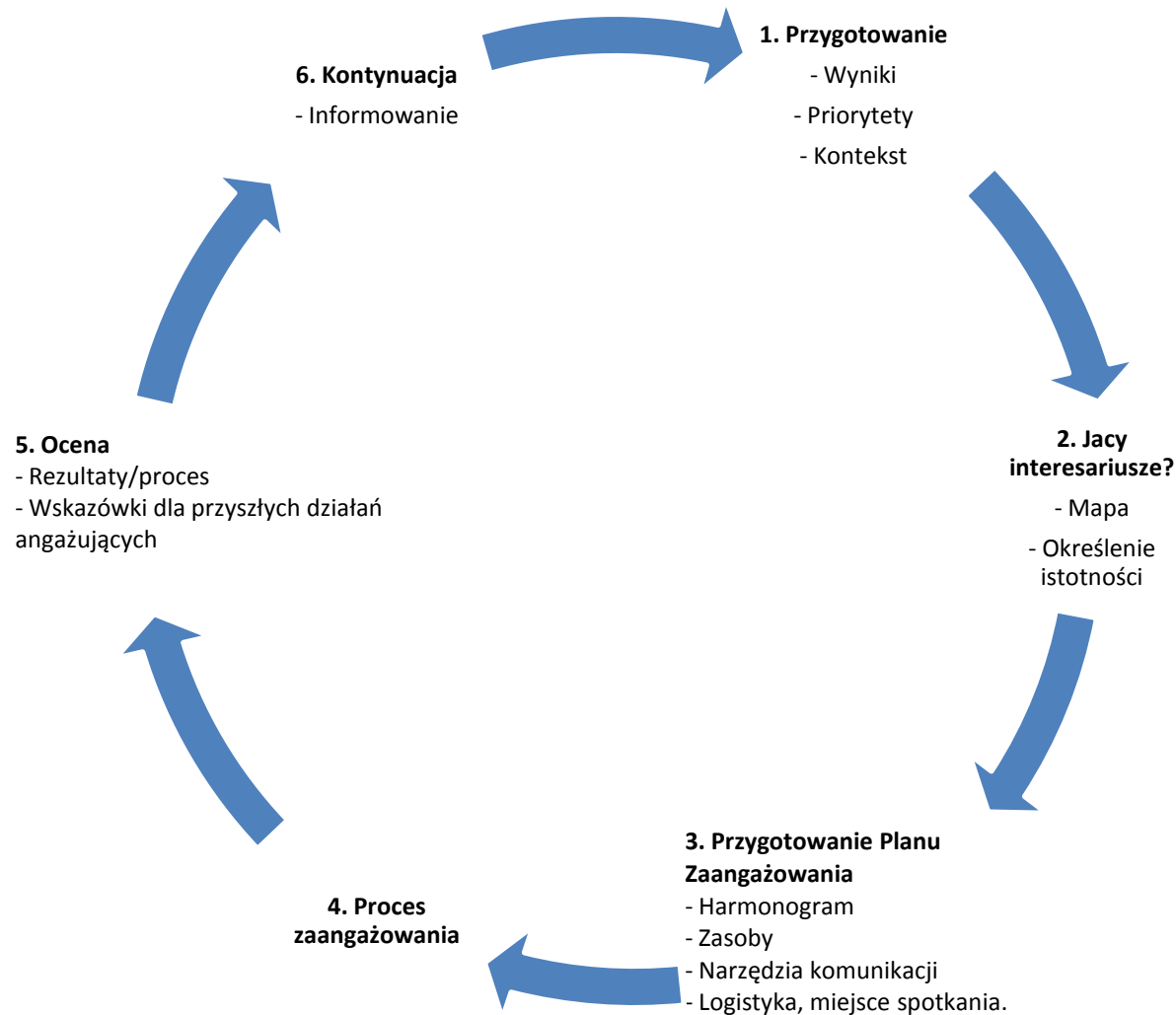
## Kwadrat interesariuszy







## Stakeholders engagement cycle





## 6.4 Strategie, plany i techniki zaangażowania





*Lokalne grupy łącznikowe* interesariuszy mają na celu wykreowanie oraz wzmocnienie zaangażowania interesariuszy w miastach, w celu zapewnienia oddolnego wsparcia i urzędzeń na potrzeby projektu THERMOS (bądź innego DHC). Mogą być również uważane za "narzędzie" lub "siłę działania" wielu interesariuszy, które zostaną ustanowione i koordynowane przez odpowiednią administrację miejską w celu osiągnięcia i zapewnienia ostatecznych celów i wydajności programu THERMOS.



Stworzenie Liason Group jest korzystne dla miast, które chcą przystąpić do projektu THERMOS ze względu na:

- Zebranie lokalnej wiedzy i danych dotyczących energii
- Dostarczanie informacji zwrotnej na temat mapowania oraz modelowania lokalnych systemów energetycznych
- Dać wsparcie w rozpowszechnianiu aplikacji THERMOS
- Dostarczenie informacji zwrotnych do miast na temat najważniejszych i newralgicznych elementów każdego z etapów projektu THERMOS



### Cele Liason Group:

- Utworzenie grupy odpowiednich lokalnych i regionalnych interesariuszy, którzy wspierają twoje miasto w skutecznej realizacji DHC z udziałem THERMOS.
- Uzyskanie informacji na potrzeby budowania zdolności.
- Umożliwienie skutecznego zarządzania i planowania powielania/przyjęcia THERMOS w twoim mieście pod koniec projektu poprzez różne rodzaje i umiejętności zaangażowanych interesariuszy.



### Sugerowane punkty skupienia w dyskusjach Liason Group:

Najlepiej by było gdyby każda Liason Group spotykała się (jeśli problem jest strategiczny bądź tematyczny bardziej odpowiednie jest spotkanie się w podgrupach) dwa razy w roku i mogłaby zająć się na spotkaniach następującymi tematami:

- Ocena bazowa ogrzewania i chłodzenia w miastach
- Mapowanie i modelowanie systemu energetycznego
- Identyfikacja luk i potrzeb w zakresie budowania zdolności
- Twinning, szkolenie i budowanie potencjału
- Budowanie aplikacji THERMOS
- Plan działania w sprawie zrównoważonej adaptacji THERMOS



### Sugerowane punkty skupienia w dyskusjach Liason Group:

KROK 1: praca nad lokalną bazą termiczną i umożliwienie mapowania oraz modelowania lokalnego systemu energetycznego (poprzez THERMOS), przy jednoczesnej identyfikacji luk w zainteresowaniach i wiedzy, które powinny zostać skierowane przez program train-the-trainer i program budowania zdolności.

-> Krok 1 powinien przede wszystkim być początkowo poświęcony oszacowaniu stanu wyjściowego ogrzewania i chłodzenia (*Developing a Baseline Replication Assessment*) w świetle odpowiednich lokalnych i krajowych warunków ramowych dla rozważanego miasta.





### Sugerowane punkty skupienia w dyskusjach Liason Group:

KROK 2: Mapowanie, modelowanie i identyfikacja luk oraz potrzeb w zakresie budowania zdolności.

Elementy związane z opracowaniem i adaptacją narzędzia THERMOS do lokalnego kontekstu, który można omówić w ramach Liason Group:

- Identyfikacja i uzyskanie dostępu do zbioru danych
- Zbieranie systemów i danych mapowania systemu energetycznego w miastach THERMOS
- Wdrożenie metodologii mapowania systemu energetycznego
- Przegląd najlepszych praktyk: specyfikacje modelowania systemu energii przestrzennej
- Modelowanie energii cieplnej
- Optymalizacja systemów ciepłych i integracja systemów sieci ciepłych z siecią elektroenergetyczną
- Optymalizacja integracji zmiennej energii odnawialnej, ciepła odpadowego i reagowania na popyt



### Sugerowane punkty skupienia w dyskusjach Liason Group:

#### KROK 3: Budowanie i osadzanie aplikacji THERMOS

W tej fazie projektu grupy łącznikowe powinny skupić się na dyskusji o:

- Wstępnym projekcie systemu inżynierii oprogramowania dla początkowego zastosowania w miastach pilotażowych
- Zidentyfikowaniu pasujących opcji w celu powielania ich w miastach do zastosowania w THERMOS
- Interakcji użytkownika i informacji zwrotnej dla programisty
- Ciągłej identyfikacji luk i potrzeb w tym zakresie



### Sugerowane punkty skupienia w dyskusjach Liason Group:

KROK 4: Replikacja i wdrożenie.

Dyskusje grup łącznikowych powinny skupiać się na:

- Przeglądzie oceny bazowej we wszystkich miastach mając na uwadze doświadczenie wyniesione z programu THERMOS
- Ulokowaniu programu THERMOS w planowaniu energetycznym miasta pilotażowego w celu szerszego wdrożenia

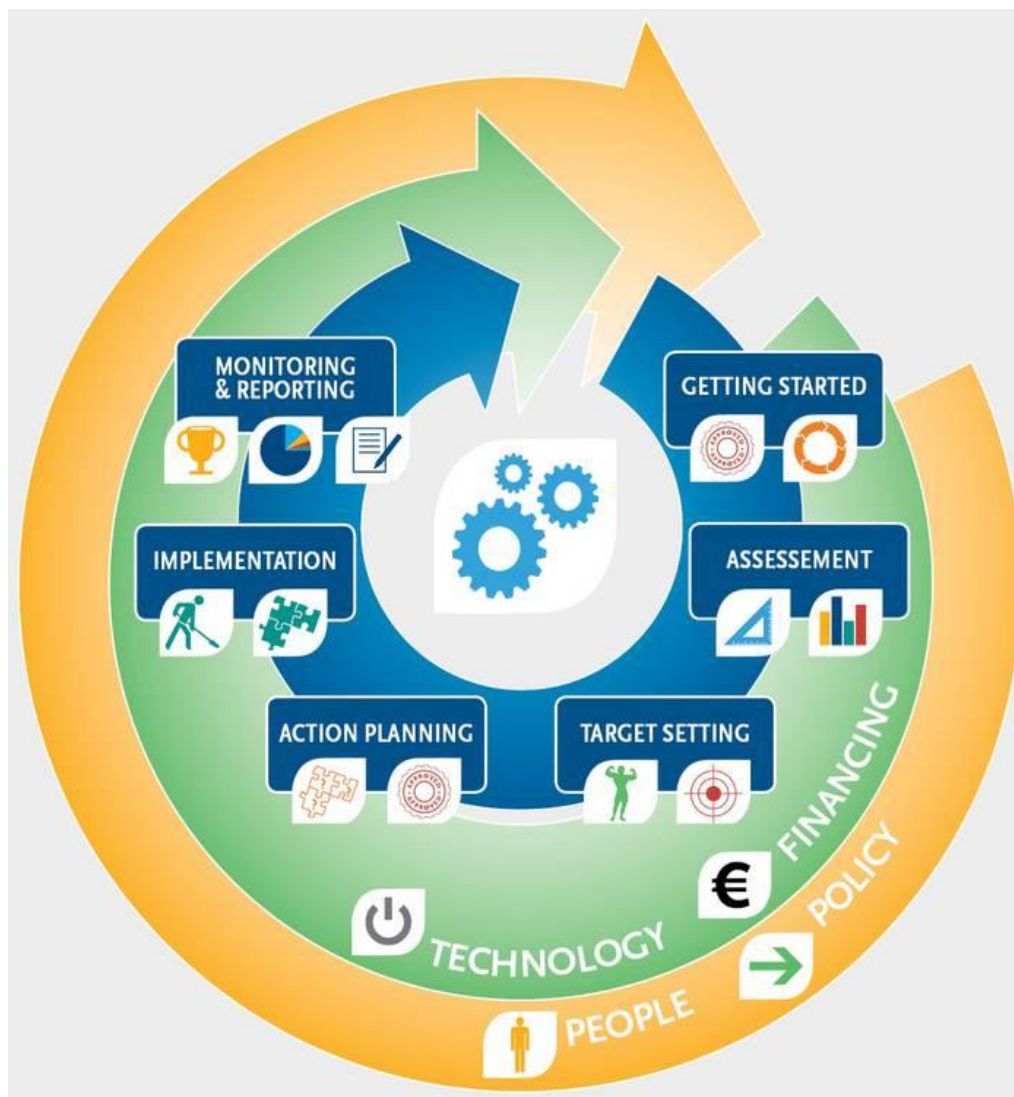


### Wskazówki dotyczące zaangażowania interesariuszy:

- Upewnij się, że są one regularnie aktualizowane pomiędzy kolejnymi spotkaniami.
- Wysyłaj agendy przed spotkaniem aby interesariusze mogli się przygotować i wykorzystać efektywniej przeznaczony na to spotkanie czas.
- Zbierz oczekiwania i odpowiednio je wyjaśnij.
- Jednoznacznie określaj role poszczególnych osób w grupie – w jaki sposób mogą konkretnie przyczynić się do osadzenia narzędzi THERMOS w procesach miejskich.
- Zagwarantuj utrzymanie przynależności/roli w grupie po odejściu lub zmianie kluczowych pracowników.
- Jednym z najlepszych sposobów aby pogłębić zaangażowanie jest włączenie zespołów operacyjnych zaangażowanych uczestników.
- Dostosuj swój styl i podejście do preferencji komunikacyjnych interesariuszy.
- Dobieraj swoich interesariuszy w celu dostarczenia do projektu zarówno dobrych jak i złych wiadomości.



## 6.5 Porady i wskazówki





Rekomendacje związane z zaangażowaniem interesariuszy i dodatkowe wsparcie dostępne jest w poniższych linkach:

- [Jak dostarczyć ciekawe prezentacje?](#)
- [Jak pisać prezentacje dla laików?](#)
- [Typy narzędzi uczestnictwa wraz z ich zaletami i wadami](#)
- [Instrukcja dotycząca właściwych metod uczestnictwa w odniesieniu do twoich potrzeb](#)

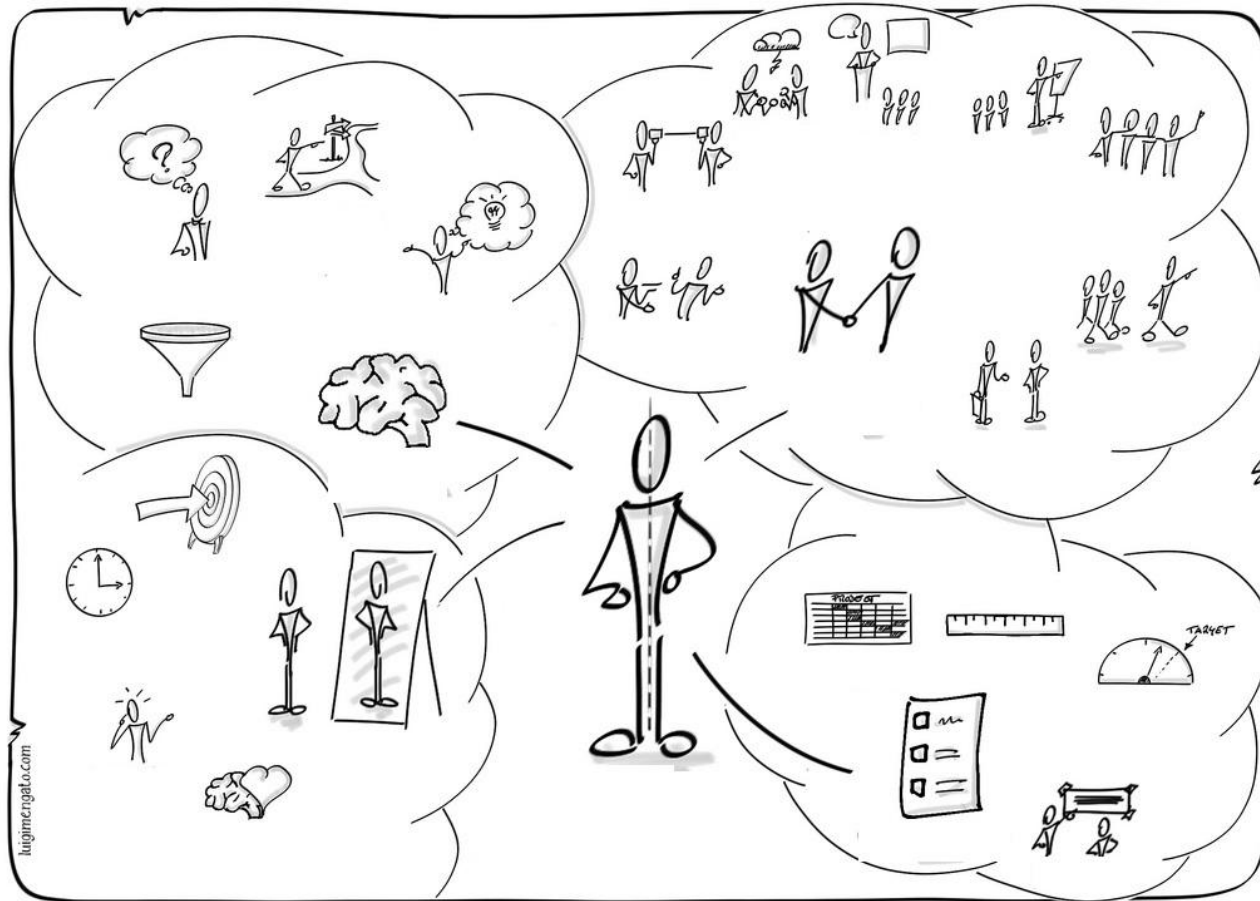
Więcej narzędzi i instrukcji są dostępne online: [Toolbox of Methodologies on Energy and Climate.](#)



- Zaangażowanie obywatelskie w Europie
  - [EU citizens](#) – zwiększające uczestnictwo obywateli w podejmowaniu decyzji przez UE
  - [EUROPEAN CITIZEN ACTION SERVICE \(ECAS\)](#) – zwiększające społeczne i obywatelskie społeczeństwo w Unii Europejskiej. Stowarzyszenie działające na rzecz informowania oraz kreowania równowagi pomiędzy interesem publicznym a prywatnym lobbingsiem.
- Standardy międzynarodowe
  - AA1000 Standard Zaangażowania Interesariuszy - zawiera ramy działania oraz jakość zaangażowania interesariuszy oraz wsparcie dla AA1000APS Zasady Włączania.



# 6.6 THERMOS soft skills package







### **Sugerowane zaangażowanie i ułatwiające metodologie, metody i narzędzia**

- Zarządzanie grupami łącznikowymi może odbywać się na różne sposoby zgodnie z elastycznym zestawem narzędzi.
- Niektóre referencje dotyczące możliwych metodologii, metod i narzędzi, które mogą być użyteczne, zostały przedstawione poniżej.

#### **1. Metodologie**

Metodologia Komitetu Regionów "[Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth](#)", 2016



# Proponowane zaangażowanie oraz metodologie, metody i narzędzia ułatwiające

## 2. Metody

- Samouczek odnośnie [burzy mózgów](#) ze strony internetowej Brainstorming
- [Definicja Worldcafé](#) z Wikipedii
- [Metody i zasady projektowania Worldcafé](#), z theworldcafe.com
- [Co to jest interesariusz? Jak zidentyfikować, przeanalizować i zarządzać projektem interesariuszy](#), z projectmanagementdocs.com

## 3. Narzędzia

- Energia dla burmistrzów [Zestaw narzędzi metodologii dotyczący klimatu i energii](#)
- Planowanie działań na rzecz zrównoważonej energii: uczenie się od siebie nawzajem. [Raport skutecznej pracy w modelu peer to peer.](#)
- [Platforma szkoleniowa Covenant Capacity, moduł interesariuszy](#) p.27ff.
- Platforma udostępniania bądź współpracy plików online (np. Dropbox, Huddle, itp.)

# THERMOS



web

[thermos-project.eu](http://thermos-project.eu)



email

[info@thermos-project.eu](mailto:info@thermos-project.eu)



twitter

[@THERMOS\\_eu](https://twitter.com/THERMOS_eu)



linkedin

[THERMOS project](https://www.linkedin.com/company/THERMOS-project)



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement no 723636. The sole responsibility for the content of this presentation lies with its author and in no way reflects the views of the European Union.