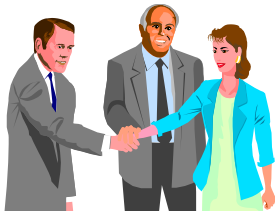


## Стъпка 9

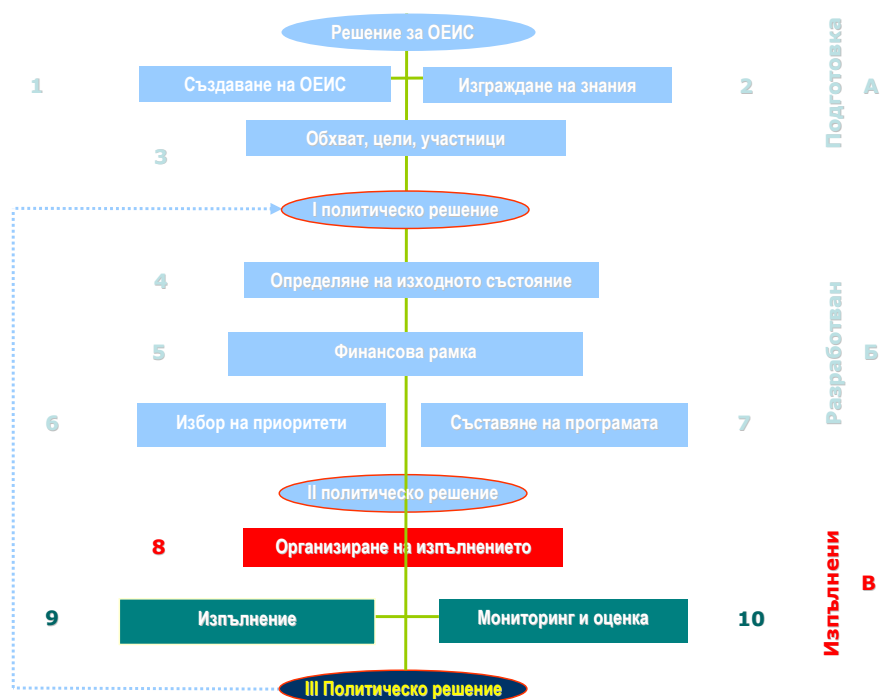
# Изпълнение на програмата

### Въведение

Изпълнението на общинската енергийна програма е стъпка, която отнема най-много време, усилия и финансови средства. В изпълнението участват много и различни играчи, докато местната общност е тази, която оценява реалното въздействие на общинската енергийна програма и общото ѝ влияние върху местната икономика. Поради тази причина на този етап мобилизацията на обществена подкрепа и ангажирането на населението и основните играчи в процеса на изпълнение на общинската енергийна програма стават въпроси от особено важно значение.



Прилагането на практика на общинската енергийна политика е комплексен процес, който обхваща поредица от политически стъпки и успехът на който зависи от множество фактори от различно естество. Може да сте разработили перфектна общинска програма за енергийна ефективност и може да сме предложили най-добрите възможни мерки за нейното изпълнение на основата на последните научни и технически постижения. Изготвеният бизнес план може да е икономически целесъобразен и обоснован до последната подробност от гледна точка на управлението. Всичко това, обаче, не е гаранция за успех. И накрая, дали политиката за повишаване на енергийната ефективност на общината ще се реализира или ще остане купчина безполезна хартия, зависи единствено от човешкия фактор. Успехът на общинската енергийна политика е неразривно свързан със степента, в която хората искат и могат да поемат своята отговорност за състоянието на околната среда.



## Незабавни действия

На етапа “Изпълнение” трябва да бъдат предвидени роредица от незабавни действия. Първото от тях е създаването на Звено за управление на програмата от служители от общинската администрация (ако това не е извършено през предходния етап). В някои случаи управлението на програмата би могло да бъде възложено на външна организация или специалист. При избиране на подхода “възлагане изпълнението на програмата на външен изпълнител” първостепенен приоритет трябва да се даде на разработването на тръжната документация и на тръжните процедури.

Същият подход трябва да се следва при избора на фирмата за извършване на енергийното обследване и проектантските и консултантските фирми, както и при избора на изпълнителите за изпълнението на мерките за повишаване на енергийната ефективност.

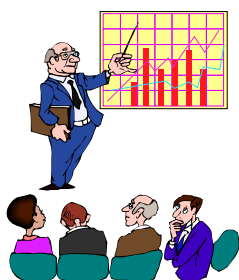
В някои страни ангажирането на финансови институции в изпълнението на общинската енергийна програма е също е обект на обществена поръчка.

## Комуникация с обществеността

### Диалог с обществеността

Инструментите за изпълнение на местната енергийна политика обхващат множество различни мерки, които се различават една от друга по начините на изпълнение и очакваните резултати.

Практиката показва, че комуникацията с обществеността е изиграла особено важна роля при всички случаи на успех на политиката в областта на енергията и опазването на околната среда. Тя допринася за повишаване на информираността за това колко важни са проблемите, за подобряване на равнището на знания по въпроса и за постигане на промяна в поведението на хората. По тази причина би било за препоръчване в процеса на разработване на общинската енергийна стратегия да се обръща специално внимание на въпроса как да бъде организирано практическото ѝ изпълнение. Това означава, че е необходимо освен добрата *вътрешна* комуникация (управляващите органи на обектите и дейностите, обменът на информация между различните отдели и разпространението на информация и т.н.) да се осигури и ефективна *външна* комуникация (информация за широката общественост, образование и обучение на персонала, обществени дискусии и консултации с целевите групи). Необходим е диалог с местната общественост, тъй като това би спомогнало за постигането на промяна в отношението и поведението на всички групи заинтересувани страни и отделни лица по свързаните с енергията въпроси.



Комуникацията с обществеността е успешна само тогава, когато няма прекалено много спънки за промяната на поведението на хората в посока на по-ефективно енергоспестяване. Тя има по-добри шансове за успех в случаите, когато е съчетана с други инструменти – законодателни или финансови.

### Типове комуникация

Изготвянето и изпълнението на общинската стратегия за енергийна ефективност предполага три основни политически решения: относно разработването на стратегия, относно приемането на общинската програма за енергийна ефективност и относно оценката на изпълнението на програмата. Важно е да се вземе под внимание фактът, че приоритетните

цели на комуникацията с местната общественост са различни за всеки отделен етап и това предопределя разликите в препоръчителните форми на комуникация.

**Процесът на енергийно планиране**

Етапи в разработването на общинската енергийна политика	Следващи действия	Приоритетни цели на комуникацията
<p><b>Първо политическо решение</b> Решение за изготвяне на стратегия за повишаване на енергийната ефективност</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изготвяне на стратегия за повишаване на енергийната ефективност</li> <li>• Изграждане на местен потенциал</li> <li>• Изготвяне на общинска енергийна програма</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разпространение и обмен на информация</li> <li>• Оповестяване и разпространение на приетата политика</li> </ul>
<p><b>Второ политическо решение</b> Приемане на общинска енергийна програма</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изпълнение на Общинската програма за енергийна ефективност</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повишаване на информираността по свързаните с енергийната ефективност въпроси</li> <li>• Промени в навиците и моделите на поведение на целевите групи</li> </ul>
<p><b>Трето политическо решение</b> Оценка на изпълнението на Общинската енергийна програма</p>	<p>Обратна връзка в процеса на оценка на изпълнението</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повишаване на ефективността на общинската политика</li> <li>• Гаранции за демократично взимане на решения</li> </ul>

*Приоритетни цели на комуникациите по време на различните етапи на развитие на общинската енергийна политика*

**Главни дилеми при комуникацията**



Диалогът с местните общности по въпросите на енергийната ефективност и опазването на околната среда е зареден с най-неочаквани предизвикателства. Постигането на промяна в ценностните системи на хората, в тяхното отношение и поведение, винаги е било труден процес. Хората са склонни да пренебрегват всяка информация, която хвърля сянка на съмнение върху установените им навици. Те обикновено търсят потвърждение на старите си идеи и най-често не отварят лесно съзнанието си за нови начини на мислене.



Ежедневните дейности на групи от хора или на отделните лица често пъти са пълни с противоречия по отношение на енергийната ефективност, защото те се явяват отговор на множество различни фактори. Така например, едно лице може един ден да използва обществения транспорт, а на другия ден да реши да използва собствената си кола.

Един човек може винаги да поддържа по-ниска температура на парното в дома си, докато в същото време продължава да купува всякакви видове домакински отоплителни уреди. Ако попитате хората да обяснят противоречията в поведението си, често пъти ще чуете маловажни аргументи. Именно тези аргументи, обаче, трябва да бъдат приети като изходна точка при планирането на всички по-нататъшни действия, тъй като в този случай представата е единствената реалност. Нещо повече, информираността по въпросите на енергийната ефективност не води автоматично до по-съзнателно поведение по отношение на енергията. Пропастта между информираността по даден проблем и действията в това отношение е свързана с явлението "социални дилеми". Тези дилеми пречат на превръщането на отношението в енергийно осъзнато действие.

Някои от често споделяните социални дилеми са както следва:

Колективните  
интереси или  
индивидуалните  
интереси

Ползите от енергоспестяването за колектива и общността са по-малко осезаеми за отделния човек отколкото непосредствените неудобства от промяната в поведението (например намаляване на комфорта според собственото възприятие на лицето).

Краткосрочен  
ефект или  
резултати в  
дългосрочен  
план

Краткосрочни ефекти, като например по-ниският комфорт при използване на обществен транспорт вместо собствения автомобил, са очевидни. Дългосрочните ефекти, обаче, като например опазването на съществуващите залежи от природни горива за по-дълго време, са трудни за схващане или разбиране.

Ефектът "тук и там"

Фактът, че използването на природните горива нанася щети на околната среда някъде другаде в страната или в друга част на света, често пъти не е ясен за човека, който използва този енергиен източник.

Други причини, които могат да доведат до провала на някои насочени към промяна на отношението и практиката на хората програми за енергийна ефективност, са както следва:

Липса на знания

Хората често пъти не разполагат с информация за предлагани на пазара и продавани на приемливи цени алтернативни уреди с по-високи енергийно-ефективни характеристики.

Противоречиви послания

Някои хора отказват да изключват флуоресцентните лампи, когато излизат от стаята за един час, защото са убедени (чули са от някой специалист?!), че честото включване и изключване на флуоресцентните лампи води до прекалено потребление на енергия, т.е. струва пари. Правилното послание е, че всяко изключване на флуоресцентните лампи при напускане на стаята води до пестене на енергия.

Ефектът "След Вас, господине!"

Хората са склонни да прехвърлят отговорността върху други хора или институции, но не и да я поемат. Така например казват: "Защо трябва да си продам колата, когато съседите имат две коли, които използват за глупости!". Или "Защо трябва да седя в тъмна и неуютна къща, когато общината е пълна с крушки, които светят по цяла нощ? Нека властите реагират първи!".

Дотолкова, доколкото комуникацията представлява важен инструмент на политиката, тя трябва да бъде планирана предварително до най-малкия детайл. Най-осезаемият ефект се получава само когато е правилно координиран с други инструменти и други послания на местните власти. За да могат да ги използват ефективно за изпълнението на общинската политика за енергийна ефективност, служителите по връзки с обществеността и общинските служители, които работят по въпросите на енергийната ефективност и опазването на околната среда, трябва да познават добре:

- общите условия, при които ще се изпълняват дейностите по програмата;
- общата политика по проблемите на енергийната ефективност и опазването на околната среда;
- мислите, чувствата и защитните механизми на местната общност;



- препоръчителните методи и инструменти за връзки с обществеността в различните етапи на изпълнението на програмата и при различни ситуации.

## Комуникацията като процес

### Модел на процеса

Съществуват множество дефиниции на понятието "комуникация". В този случай би било полезно да приемем като изходна точка следната дефиниция:

Комуникацията е процес, при който подателят предава информация на получателя чрез комуникационен канал, за да предизвика получаването на отговор от получателя.

За успешно осъществяване на комуникацията "изпращачът" трябва да познава интересите на различните целеви групи, равнището на техните знания и предишен опит, начина на подбиране на информацията и каналите за приемане на посланието.

### Комуникационният цикъл

Комуникационната стратегия (връзки с обществеността) представлява процес, който се основава на пет главни елемента: целева група, цел, послание, организация и средства.

### Целева група

Целевата група представлява точно описана група, върху която ще се фокусира конкретното послание. Така например, понятието "гражданите" не е добро описание, защото е прекалено широко (една 20-годишна жена чете различни печатни издания от един 60-годишен мъж и ще приеме доста различни аргументи от тези, които биха били приемливи за него). Важно е да се помни, че целевите групи са крайни потребители, които имат специфични общи модели на крайно потребление, но в същото време те са хора с свои присъщи предпочитания, предубеждения, познания, модели на поведение, осъзнати/неосъзнати интереси, желание/нежелание за промяна.

### Цел

Целите на комуникацията произтичат от целите на формулираната политика. Те трябва да са съобразени с това какво трябва да знае, чувства или прави дадена конкретна целева група. За предпочитане е да се

определи какъв процент от целевата група трябва да постигне тези цели и да се определят срокове, в които те трябва да се постигнат.

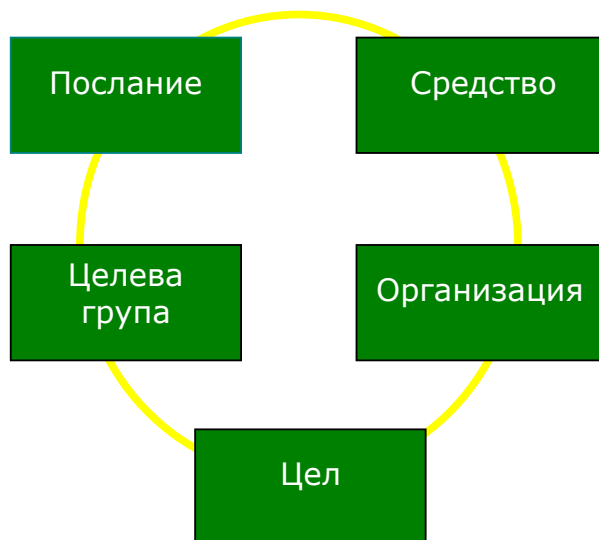
**Послание** Послание е съдържанието, което вие искате да доведете до знанието на избраната целева група.

**Средства** С оглед на успешното предаване на предвиденото послание е важно да изберете организациите или лицата, които могат да играят ролята на посредници, за да може то да стигне до тези, за които е предназначено. Някои методи са по-подходящи от други за избраните цели и целеви групи.

**Организация** Организацията обхваща планирането, определянето на сроковете, разпределението на задачите и бюджета, ръководните насоки за външно и вътрешно сътрудничество (например организации или лица посредници) и т.н.

Проектирането на комуникационната стратегия не е линеен, а по-скоро цикличен процес. Практиката показва, че доста често е необходимо да се върнете една стъпка назад и да формулирате отново по-ранни части от цикъла (например посланието или целевата група), за да бъдете в състояние да продължите успешно напред.

Комуникацион-  
ният цикъл



## Планиране на комуникацията

### Определяне целите на комуникацията

Преди да започнете разработването на вашата комуникационна стратегия е необходимо да си изясните въпросите, които са обхванати от общинската политика за енергийна ефективност. Това ще ви помогне да определите:

- конкретните проблеми, с които трябва да се справяте; и
- специфичната роля на комуникацията в рамките на общата политика за енергийна ефективност.

Най-добрият начин за извършване на този анализ е провеждането на дискусии или "мозъчна атака" с колегите и главните източници на информация. От самото начало се приема, че тези въпроси са от компетенцията на местните органи на властта.

### Определяне на целевите групи



При определяне на целевите групи за вашата комуникационна стратегия се опитайте да се придържате към следните стъпки:

- Извършете общ преглед на целевите групи, които играят някаква роля по отношение на избрания от вас енергиен проблем. Опитайте се да бъдете колкото е възможно по-конкретни (например обитателите на апартаменти на дадена улица или район).
- Опитайте се да ги подредите по степен на важност. Колкото по-отговорна или по-ангажирана е една целева група по отношение на енергийния проблем, толкова по-важно е да се проведе диалог с тази група.
- Посочете приблизителната големина на групата (може евентуално да се окаже необходимо да се извърши допълнително раздробяване и регрупиране на включените в нея).
- Формулирайте тяхното положение в социалните мрежи и потърсете личности, които биха могли да представляват интерес (от гледна точка на възможността им да упражняват влияние).
- Формулирайте степента, в която всяка целева група може да бъде точно определена и е достъпна.

- Направете предположения относно целесъобразността на приноса на групите за разрешаване на конкретния енергиен проблем (какво могат да направят?).

**Определяне на целите на комуникацията за всяка целева група**

По принцип различаваме четири вида цели на комуникацията:

- цели, свързани с вниманието (дали са чули за това, дали имат мнение);
- цели, свързани с информираността по въпроса, знанията и разбирането (знаят ли за съществуването на проблема, какво знаят за него, разбират ли го?);
- цели, свързани с готовността и мотивацията (желание за действие, мотивираност, готовност);
- цели, свързани с поведението и уменията (дали правят нещо, дали могат да правят нещо, дали участват).

**Формулиране на посланията**

Тези видове цели могат да бъдат свързани не само с изпълнението на приетата политика или проект, но и да служат за широко оповестяване на резултатите и за повишаване на репутацията на местния орган на властта.

Централният въпрос тук е "Какво е основното послание за съответните целеви групи?". За да се отговори на този въпрос трябва да се изпълнят следните две стъпки:

- Формулиране на основната тема – тя трябва да отразява целта на комуникацията и да е свързана с целта на генералната политика.
- Формулиране на конкретни подтеми – те трябва да поставят акцента върху ползите за конкретната целева група и да привличат вниманието на нейните членове.

Препоръчва се да се даде предпочитание на баланса между рационалните и емоционалните аспекти чрез внимателна преценка на характера и отношението на целевата група. Представете въпроса за съответната целева група в проста, ясна и разбираема форма, като избягвате ненужните подробности или предварителна информация.

Опитайте се да постигнете баланс между емоционалното и рационалното отношение. Бъдете честни и използвайте положителни примери. Посочете как други хора или организации дават своя принос за разрешаването на проблема.

### Определяне на комуникационните средства



Някои от добре познатите средства за предаване на послания са например раздаването на проспекти и брошури, изпращане на писма и провеждане на срещи. За да можете да използвате тези средства по най-ефективния възможен начин се препоръчва да използвате и местните средства за масово осведомяване.

Разумно е да се търси комбинация от средства за комуникация. Практиката показва, че най-добри резултати дава личният контакт. В същото време този начин на комуникация изисква много време и по тази причина често пъти не е много ефективен. Нещо повече, този начин дава достъп до малък брой хора. Средствата за масово осведомяване са много по-подходящи за достигане до голям брой хора. Недостатъкът в този случай е, че информацията често пъти е прекалено обща, а освен това използването на средствата за масово осведомяване може да бъде скъпо.

### Организация на изпълнението

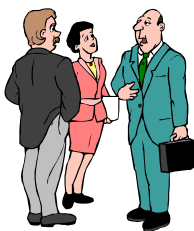
Дали вашият план за комуникация ще успее или ще се провали зависи до голяма степен от организацията на процеса на изпълнение. Обикновено целите, които сте си поставили и начините за изпълнение се определят от наличния кадрови потенциал и финансовите средства. Следните въпроси са от особена важност по отношение на организацията:

#### Задачи и отговорности

Установете кои хора отговарят за дейностите по комуникацията в общината и как се координира тяхната работа.

#### Бюджет

Направете предварителна преценка на разходите и посочете как ще се финансират отделните дейности. Ако наличният бюджет е недостатъчен, може би ще бъде възможно:



#### Планиране

- да се определят приоритетите;
- да се разделят дейностите на отделни етапи, така че разходите да могат да се разпределят за по-дълъг период от време;
- да се намерят допълнителни източници;
- за се установи сътрудничество с други играчи (например организации на местното население).

Желателно е дейностите да се подредят в хронологичен ред и да се определи кой какво ще прави и кога.

### Изпълнение на плана за комуникациите

Успехът на изпълнението на комуникационната стратегия и плана за комуникациите изисква да бъде обърнато специално внимание на някои важни въпроси.

#### Координиране на работата

Много е вероятно дейностите по изпълнение на плана да се възложат на повече хора. В този случай координацията е особено важна. Посланията за конкретните целеви групи трябва да бъдат ясни и недвусмислени. Дейностите трябва да се изпълняват в логическа последователност, така че времето за изпълнение задължително трябва да се определи. Когато комуникационните дейности причиняват объркване има опасност целевата група да отпадне и предоставянето на информация на по-късен етап да е затруднено.

#### Дайте пример

Ако искате вашата целева група да промени поведението си, вие и вашата организация трябва да дадете пример. Ако не го направите, ще отслабите въздействието на посланието. В резултат на това вашата целева група ще ви предизвика, демонстрирайки вашето поведение вместо да промени своето.

#### Осигурете обратна връзка

Покажете на вашата аудитория резултатите от нейните усилия, например като:

- дадете личен отчет, един вид обратна връзка, на лицата, които самостоятелно са положили някакви усилия;
- представете конкретни цифри, които показват какво означава да се пести енергия в конкретно домакинство. Запознаването с резултатите от действията на хората мотивира и останалите да положат усилия в тази насока.
- дадете обяснения и използвайте и негативните ситуации за превръщането им в позитивна изходна точка за по-нататъшни действия. Никога на лъжете за резултатите.

### **Използвайте посредници**

Използването на посредническа организация като първичен източник на информация може да бъде много ефективно по ред причини:

- доверието в нея понякога е по-високо от доверието във вас (като представител на местния орган на властта);
- неправителствените организации или техните посредници често пъти има голям опит в специфични тематични сфери;
- използването на неправителствени организации или други посредници би могло да ви спести време и пари.

Инвестирайте в изграждането на мрежи и не забравяйте да привличате заинтересованите посредници още в етапа на планиране на дейностите по комуникацията.



### **Оценка на изпълнението**

Важно е да бъдат оценени, както дейностите по комуникацията, така и сътрудничеството с партньорите в хода на изпълнението на програмата за комуникации. Такава оценка може да бъде извършена два пъти – веднъж в средата на изпълнението на дейностите и втори път – след изпълнението на програмата.

Най добре би било да се оценяват поотделно резултатите от вътрешното и външното сътрудничество. Вътрешното сътрудничество се отнася до връзката

между отговарящата за тази дейност дирекция в общинската администрация и всички останали дирекции. Външното сътрудничество се отнася до връзката между отговарящата за тази дейност дирекция в общинската администрация и външните организации (неправителствени организации, институти или консултантски агенции).

Оценката може да се основава на регистрираните оплаквания и въпроси, неформалните контакти с играчите, анализът на посланията в средствата за масово осведомяване, преките или телефонни интервюта, срещите с колеги, ключови информатори, членове на целевата група (най-интензивно), панелните дискусии и консултациите с членове на целевите групи, раздаването на въпросници в края на срещите или разпращането по пощата до целевите групи с молба да ги попълнят и върнат обратно.

## Заклучения



Изпълнението на общинската енергийна програма изисква подходяща квалификация или опит, както и публични процедури и комуникация. Специално внимание трябва да се обърне на законосъобразността и прозрачността на процедурите по възлагане на обществени поръчки, които изискват специална квалификация, опит и етично поведение от страна на участващите общински служители.

Наемането на външно лице за мениджър на програмата би могло да е подходящо решение за много общини, които могат по този начин да компенсират недостатъчния управленски опит и технически капацитет и да осигурят обективност и надеждност.

Специфичните задължения на общинския енергиен мениджър и неговите/нейните взаимоотношения с мениджъра на програмата трябва да бъдат ясно формулирани и одобрени от ръководството на общината в официален документ.

Специфичните задължения на общинските отдели и взаимоотношенията им с мениджъра на програмата и общинския енергиен мениджър трябва също да бъдат ясно формулирани и одобрени от ръководството на общината.