

MĄDRZEJSI PO WODZIE

Raport z cyklu spotkań

Aldona Wiktorska-Święcka

Stronie Śląskie 2025–2026

Raport z cyklu spotkań „MĄDRZEJSI PO WODZIE” powstał w ramach realizacji projektu “Wzmocnienie odporności społeczności lokalnych w gminach Stronie Śląskie i Lądek Zdrój na sytuacje kryzysowe - etap I - rozpoznawczo-wdrożeniowy” wspieranego przez Fundację PKO Banku Polskiego.

Inicjatorem i głównym wykonawcą zadania jest Centrum ds. Katastrof i Klęsk Żywiolowych TRATWA.

www.tratwa.org

kontakt: biuro@tratwa.org



Fundacja

Raport powstał dzięki zaangażowaniu i wkładowi przedstawicieli społeczności Stronia Śląskiego, którzy poświęcili swój czas i zechcieli podzielić się opiniami na temat doświadczeń powodzi w 2024 roku. Bez ich twórczej refleksji i troski o wspólne dobro, raport, który ma m.in. przyczynić się do poprawy standardów publicznego zarządzania i docelowo korzystnie wpłynąć na poprawę jakości życia, nie powstałby w przedłożonej formule. Albo nie powstałby wcale.

Dziękujemy!

O Autorce:

prof. dr hab. Aldona Wiktorska-Święcka

kierownik Zakładu Zarządzania Publicznego i Administracji

Instytut Studiów Europejskich, Uniwersytet Wrocławski

Kontakt: aldona.wiktorska-swiecka@uwr.edu.pl

Spis treści

Streszczenie	5
1. Kilka refleksji wprowadzających: Od doświadczenia do wiedzy i mądrości	8
1.1. Powódź w Stroniu Śląskim (2024): Kontekst, skutki i znaczenie dla rozwoju	8
1.2. Zamiast części metodologicznej: Cele raportu, kluczowe pytania, metoda postępowania	12
1.3. Zamiast wykładu: Tło teoretyczne i koncepcyjne modele odniesienia	14
2. A tymczasem w Stroniu Śląskim.....: Przebieg spotkań, dyskusja i ustalenia	22
2.1. BYŁO (21.11.2025): Od solistów do orkiestry	22
2.2. JEST (12.12.2025): W kierunku strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”	29
2.3. BĘDZIE (16.01.2026): Mądrzejsi po wodzie	34
3. Gdzie są jeszcze „wąskie gardła”? (Nie)Partycypacja mieszkańców Stronia Śląskiego w procesach planowania odtworzeniowego – konflikt wokół projektowania nowych rozwiązań hydrotechnicznych jako wybrane studium przypadku	38
4. BYŁO – JEST – BĘDZIE: Kluczowe wnioski	42
5. Odporni na wodę (i nie tylko): Rekomendacje dla poszczególnych grup interesariuszy Stronia Śląskiego i scenariusze rozwoju	45
Zamiast podsumowania: Minął rok i co dalej?	52
Bibliografia	55
Literatura	55
Źródła internetowe	56

Streszczenie

Raport podsumowuje cykl spotkań „Mądrzejsi po wodzie”, zorganizowanych jako element budowania systemu lokalnej odporności po kryzysie powodzi 2024 roku w gminie Stronie Śląskie. Spotkania organizowane były w związku z realizowanym projektem “Wzmocnienie odporności społeczności lokalnych w gminach Stronie Śląskie i Łądek Zdrój na sytuacje kryzysowe - etap I - rozpoznawczo-wdrożeniowy” wspieranego przez Fundację PKO Banku Polskiego. Inicjatorem spotkań było stowarzyszenie Centrum ds. Katastrof i Klęsk Żywiolowych TRATWA (określane dalej w raporcie jako stowarzyszenie TRATWA lub po prostu TRATWA). Uczestniczyli w nich przedstawiciele kluczowych dla Stronia Śląskiego sektorów: władze samorządowe (burmistrz, radni, sołtysi), służby i formacje ratownicze (m.in. OSP), przedstawiciele jednostek gminnych (w tym przedstawiciele instytucji kultury i edukacji, OPS oraz spółdzielni mieszkaniowej, wodociągów), przedsiębiorcy lokalni (m.in. zarządcy obiektów noclegowych, usługodawcy), przedstawiciele lokalnego społeczeństwa obywatelskiego: organizacji pozarządowych (m.in. Fundusz Lokalny Masywu Śnieżnika, Fundacja Kordon) i liderzy społeczności, w tym proboszcz lokalnej parafii oraz aktywni mieszkańcy Stronia Śląskiego. W spotkaniach brali udział również: zespół ekspercki (badacze zarządzania publicznego, komunikacji i zarządzania kryzysowego) oraz zarząd i przedstawiciele stowarzyszenia TRATWA.

Podczas spotkań m.in. sformułowano ideę strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”. Zatem w centrum uwagi raportu znajduje się problematyka funkcjonowania i wzmacniania, a także transformacji owej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” w kierunku *mądrości* (stąd nazwa cyklu: „Mądrzejsi po wodzie”). W ujęciu teoretycznym *mądrość* zdefiniowana została w części teoretycznej opracowania, jednak warto w tym miejscu wspomnieć, że na potrzeby analityczne, kategoria ta jest pomocna w zrozumieniu, na co należy zwrócić uwagę, żeby doświadczenie i lekcja powodzi 2024 w Stroniu Śląskim nie poszły na marne, lecz przekształciły się w twórczą refleksję, a następnie przełożyły na skuteczne działania w zakresie opracowania, wdrożenia i utrzymania lokalnego systemu odporności.

W ramach analizy szczególną uwagę zwrócono także na rolę stowarzyszenia TRATWA jako jednego z liderów działań podczas kryzysu powodzi. Rola tej organizacji pozarządowej okazała się istotnym, a w wielu obszarach, kluczowym czynnikiem efektywności w niesieniu pomocy. Jednocześnie należy podkreślić, że TRATWA nie ograniczała się wyłącznie do działań pomocowych, lecz stała się także ważnym aktorem wzmacniania lokalnego kapitału społecznego. TRATWA jest obecna w Stroniu Śląskim od drugiego dnia po katastrofie do dziś, realizując nie tylko interwencję kryzysową, lecz również długofalowe działania animacyjne, szkoleniowe i integracyjne, ukierunkowane na odbudowę relacji społecznych i wzmacnianie lokalnych zasobów. Doświadczenie to pokazuje, że rola organizacji pozarządowych w sytuacjach kryzysowych wykracza poza doraźną pomoc i obejmuje obszar budowania odporności społecznej. W odróżnieniu od klasycznych działań humanitarnych, które koncentrują się na doraźnej pomocy, TRATWA - poprzez specyficzny dla niej,

wypracowany i testowany model działania kryzysowego i okołokryzysowego - wzmocniła interwencję w Stroniu Śląskim wnosząc szczyty na miarę *know-how*. Jednak, w świetle przyjętych rozwiązań w ramach polskiego systemu zarządzania kryzysowego i ochrony ludności, TRATWA, jak i inne organizacje kryzysowe o podobnym profilu nie posiadają formalnie zabezpieczonej, jednoznacznie określonej pozycji. Wprawdzie aktualnie obowiązujące prawo tworzy przestrzeń uczestnictwa organizacji pozarządowych w tym obszarze, jednak nie nadaje im statusu podmiotów ochrony ludności, nie gwarantuje stałego udziału, finansowania ani ról operacyjnych. System pozostaje nieprecyzyjny, a udział organizacji takich jak TRATWA zależy głównie od lokalnych ustaleń (umów, porozumień), uznaniowości decyzji władz, praktyki współpracy oraz dobrej woli administracji. To, co zadziało w Stroniu Śląskim w 2024 roku, wynikało z kompetencji, mobilizacji i zaufania społeczności, a nie z ram prawnych. Aby TRATWA (i inne podmioty o podobnym statusie i profilu) stała się elementem systemu, musi to zostać doprecyzowane na poziomie rozwiązań ustawowych, a następnie wpisane w standardy zarządzania kryzysowego na poziomie gminnym oraz wojewódzkim i regionalnym poprzez plany, procedury, porozumienia i praktykę. Dlatego zaprezentowanie sposobu działania i roli TRATWY podczas interwencji kryzysowej w Stroniu Śląskim, tej od blisko 30 lat profesjonalnie działającej organizacji specjalizującej się w wolontariacie kryzysowym, z bogatym portfolio interwencji w ramach różnych kryzysów (powodzi, wojny, pandemii, sytuacji nagłego wzrostu skali migracji przymusowej), ma mobilizować do podjęcia działań uzupełniająco-naprawczych w ramach polskiego systemu zarządzania kryzysowego. Tym samym opis działania TRATWY w ramach interwencji w Stroniu Śląskim, zawarty w przedłożonym raporcie, ukazuje się we właściwym miejscu i czasie. To właśnie teraz jest odpowiedni moment na włączenie organizacji pozarządowych do systemu zarządzania kryzysowego w Polsce. Prace nad ustawą zostały przyspieszone bezpośrednio po powodzi, a system polskiej odporności nadal jest w fazie kształtowania. W kontekście braku konsultacji społecznych nad ustawą wydaje się, że inicjatywy takie jak ta opisana w raporcie i bazująca na modelu TRATWY, powinny stanowić punkt wyjścia do szerszej dyskusji o koniecznych korektach systemowych.

W raporcie prezentujemy kluczowe ustalenia poparte analizą prowadzoną zgodnie z logiką badań stosowanych: od pytań badawczych, na które poszukiwano odpowiedzi, poprzez określone postępowanie w oparciu o ramy teoretyczne, po wyniki, dyskusję, a także sformułowanie wniosków i rekomendacji. Prowadząc postępowanie analityczne, które pozwoliło uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze, szczególną rolę przypisano partycypacji mieszkańców. Kluczowym źródłem danych były opinie przedstawicieli społeczności uczestniczących w spotkaniach, które odbyły się w Stroniu Śląskim w dniach 21.11.2025, 12.12.2025 i 16.01.2026. Dodatkowo wykorzystano materiały, wypracowane przez nich w trakcie pracy warsztatowej oraz uwzględniono kluczowe źródła instytucjonalne i literaturę przedmiotu. Poglobiona analiza przeprowadzona została w oparciu o zintegrowane paradygmaty lokalnego współzarządzania (j. ang. *local governance*), pięcioramiennej helisy innowacyjności (j. ang. *quintuple innovation helix*), teorii społeczeństw informacyjnych, opartych na wiedzy i mądrości (j. ang. *data, information society, knowledge-based, and wisdom society, DIKW*), teorii odporności społeczności (j. ang.

community resilience) oraz cyklu PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Dane osobowe i wrażliwe zostały zanonimizowane.

Cykl spotkań „Mądrzejsi po wodzie” został zaprojektowany jako ścieżka uczenia się i doskonalenia: od ewaluacji intuicyjnych reakcji po projektowanie skodyfikowanych procedur i stałych mechanizmów koordynacji. Tym samym raport ma wspierać proces opisu i uporządkowania tej ścieżki. Jego ambicją jest chęć przyczynienia się do twórczej zmiany. Zgromadzone tu ustalenia mają wspierać mieszkańców i mieszkanki Stronia Śląskiego w stawianiu się odporną wspólnotą samorządową. Wszyscy zaangażowani w powstanie tego raportu wyrażają nadzieję, że trafi on na biurka decydentów – tam, gdzie zapadają decyzje. Dodatkowo ufają, że poprzez ich partycypację i opinie prezentowane w raporcie, wpłyną na decyzje. A te niech okażą się trafne i adekwatne. I niech przełożą się na działania. Skutecznie i efektywnie.

Strońska „Rzeczpospolita sąsiadka”

W dyskusjach w ramach cyklu „Mądrzejsi po wodzie” uczestnicy wykreowali pojęcie „Rzeczpospolitej sąsiadkiej”. Stało się ono metaforą oddolnego, nieformalnego porządku współdziałania uruchamianego w sytuacji kryzysowej powodzi 2024 w Stroniu Śląskim: sieci sąsiadów, lokalnych liderów i lokalnych instytucji, które wypełniły luki formalnego systemu, zanim zadziałały procedury służb i administracji. „Konstytucją” strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiadkiej” stały się zaufanie, relacje osobiste, szybki obieg informacji, improwizowana logistyka i dyspozycyjność ludzi. A także ich fizyczny wysiłek, trud do granic wytrzymałości, zaangażowanie, poświęcenie. Jej „instytucjami” okazały się punkty kontaktowe powstające *ad hoc* (szkoła, remiza, dom kultury, prywatny obiekt, który staje się magazynem czy miejscem ewakuacji), kurierzy informacji (np. osoby kursujące na rowerach pomiędzy węzłami) oraz lokalni liderzy dystrybuujący zadania i zasoby (narzędzia, żywność, wolontariusze), w tym prywatne narzędzia i sprzęty, które nierzadko udostępniane były państwowym służbom. W trakcie spotkań uczestnicy podkreślali, że w pierwszej fazie kryzysu to właśnie „Rzeczpospolita sąsiadka” „zadziałała intuicyjnie” i „spięła” społeczność Stronia Śląskiego, pomimo braku łączności czy opóźnień proceduralnych. W wymiarze normatywnym przedstawiciele strońskiej społeczności uznali, że ta intuicyjna sprawczość powinna zostać zabezpieczona na przyszłość - przełożona na system organizacyjny lokalnego zarządzania kryzysowego, w tym procedury, w taki sposób, aby oddolny kapitał relacyjny stał się elementem lokalnego systemu odporności, a nie opierał się wyłącznie na spontaniczności, improwizacji oraz nadzwyczajnym wysiłku poszczególnych osób. Dopiero wtedy okrutne doświadczenie powodzi 2024 stanie się wartością, na której można budować przyszłość Stronia Śląskiego.

1. Kilka refleksji wprowadzających: Od doświadczenia do wiedzy i mądrości

1.1. Powódź w Stroniu Śląskim (2024): Kontekst, skutki i znaczenie dla rozwoju

We wrześniu 2024 r. Stronie Śląskie i sąsiednie miejscowości na Ziemi Kłodzkiej znalazły się na froncie żywiołu związanego z niżem genueńskim, który przyniósł wielodniowe, intensywne opady w Sudetach Wschodnich. Kulminacją była awaria suchego zbiornika przeciwpowodziowego na potoku Morawka w Stroniu Śląskim 15 września 2024 r. Fala wezbraniowa uderzyła w Stronie Śląskie i Łądek-Zdrój, powodując szeroko zakrojone zniszczenia infrastruktury komunalnej, mostów, dróg i zabudowy prywatnej, paraliżując podstawowe usługi, w tym dostarczanie energii, wody pitnej i łączności, oraz wywołując ewakuacje mieszkańców. Źródła regionalne potwierdziły katastrofę hydrotechniczną (Radio ESKA Wrocław, 2024; TVN24 Wrocław, 2024). W pierwszych dniach po katastrofie koordynację akcji przejęły służby państwowe. Priorytetem stało się przywracanie łączności oraz funkcjonowania usług komunalnych, porządkowanie i uruchamianie alternatywnych kanałów komunikacji z mieszkańcami (TVN24 Wrocław, 2024). W Stroniu Śląskim, jak i w innych miejscowościach dotkniętych katastrofą, szybko rozpoczęły działania organizacje pozarządowe. Na szczególną uwagę zasługują te działające lokalnie, silnie zakorzenione w społeczności, które na co dzień realizują często inną misję (prowadzą działalność społeczną, kulturalną, organizują festiwale). Były to m.in. Festiwal Górski, Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Łądeckiej, Stowarzyszenie ArteWeda w Łądku-Zdroju, Fundusz Lokalny Masywu Śnieżnika w Bystrzycy Kłodzkiej oraz Stowarzyszenie Tratwa w Stroniu.

Podobną rolę odegrały również lokalne instytucje, takie jak centra kultury. To właśnie one zaczęły organizować działania pomocowe na szeroką skalę i jako pierwsze podjęły interwencję, wykorzystując znajomość lokalnej sieci kontaktów i zależności. Podmioty te w początkowej fazie kryzysu dostarczały wiedzy i wsparcia organizacjom zewnętrznym, wyspecjalizowanym m.in. w pomocy humanitarnej, działaniach sieciujących czy udzielaniu pomocy psychologicznej.

W Stroniu Śląskim taką rolę odegrała TRATWA zajmując się profesjonalną mobilizacją ludzi i zasobów, redukcją „szumów informacyjnych” pełniąc rolę „interfejsu” pomiędzy mieszkańcami, samorządem oraz napływającymi ofertami pomocy, co zwiększyło zdolność absorpcyjną gminy i skróciło czas reakcji. Udzielała również wsparcia celowanego.

Skala strat materialnych i społecznych ujawniła się w kolejnych tygodniach: zniszczone drogi, mosty, obiekty publiczne i dziesiątki budynków mieszkalnych wpływały na ciągłość usług i lokalną przedsiębiorczość, a część miejscowości była chwilowo odcięta. Relacje

terenowe i raporty branżowe wskazywały, że szkody z 2024 r. w wielu punktach przewyższały doświadczenie powodzi z 1997 r., co unaocznilo systemowy charakter wyzwań w regionie (Muratorplus, 2024; Kłodzko24.eu, 2024).

Bezpośrednie i krótkoterminowe (0-3 miesiące) skutki powodzi 2024 w Stroniu Śląskim

Infrastruktura i mienie

- **Zniszczenia dróg i mostów**, naruszenia murów oporowych, degradacja koryt rzecznych oraz szkody w obiektach publicznych (m.in. placówki oświatowe), zagrażające ciągłości usług publicznych i mobilności mieszkańców. Źródła prasowe i relacje mieszkańców podkreślają, że „pół miasta” wymagało napraw i rekultywacji.
- **Straty w zabudowie mieszkaniowej** - budynki ze wskazaniem do rozbiórki, zalania, podmycia fundamentów, dewastacja instalacji (CO, elektryka).
- **Utrata sprzętu, narzędzi i zasobów produkcyjnych** - dotknęło to przedsiębiorców, rolników, usługodawców i lokalnych mikrofirm (usługi, noclegi, turystyka).

Usług i łączność

- **Blackout informacyjny**—2-3 doby bez łączności GSM i prądu w części gminy; trudności z dystrybucją informacji, wezwaniami do pomocy, koordynacją interwencji.
- **Przerwanie ciągłości usług i funkcji miejskich** - przerwy w dostawie wody i problem z dostępem do żywności, zawieszenie pracy wielu instytucji (szkoły, przedszkole, ośrodki kultury, biblioteka, część usług medycznych i socjalnych).

Skutki społeczne i psychospołeczne

- **Trauma informacyjna i kryzys poczucia bezpieczeństwa** - w ujawnionych relacjach podkreślano, że traumatyczne doświadczenie braku kontaktu z bliskimi bywało dotkliwsze niż straty materialne.
- **Wzrost napięć społecznych i „roszczeniowości”** - część mieszkańców oczekiwała natychmiastowej pomocy, pojawiały się konflikty dotyczące dystrybucji zasobów, psychika mieszkańców była przeciążona stresem i poczuciem straty.
- **Przemoc, agresja, eskalacje w hubach pomocowych** - występowały agresywne zachowania osób pod wpływem alkoholu, kłótnie o środki pomocowe, zastraszanie lokalnych liderów.
- **Przemęczenie liderów, pracowników lokalnych instytucji, obciążenie sołtysów i wolontariuszy** - lokalni liderzy pracowali w stresie przez tygodnie, część z nich doświadczała „wypalenia kryzysowego”, obserwowano nadużycia i słowną przemoc wobec nich.

Działania doraźne i improwizowane

- **Punkty dystrybucji** wody, pieczywa i środków pierwszej potrzeby tworzone *ad hoc*; szybka mobilizacja mieszkańców oraz wejście organizacji społecznych (m.in. TRATWA) z wolontariatem, logistyką i sprzętem. W miarę stabilizowania sytuacji dołączali kolejni wykonawcy i służby ratownicze.

Wniosek: w pierwszej fazie decydowała zdolność do improwizacji i samoorganizacji, lecz brak łączności i standardów koordynacyjnych zwiększał koszty społeczne i operacyjne akcji (chaos informacyjny, dublowanie zadań, opóźnienia).

Kryzys okazał się punktem zwrotnym w postępowaniu na rzecz dalszych perspektyw dotkniętych nim terenów. Zaczęto pilnie wzmacniać elementy systemu ochrony (zabezpieczenia tymczasowe) oraz zapowiedziano szerokie konsultacje koncepcji dla całej zlewni Nysy Kłodzkiej (retencja, modernizacje, standardy bezpieczeństwa) (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2025). Rozpoczęły się następne działania naprawcze. Władze rządowe i Wody Polskie komunikowały harmonogram zabezpieczenia i odbudowy, podkreślając zakończenie prac tymczasowych do przełomu marca/kwietnia 2025 r. oraz przywracanie funkcji retencyjnych, co zmniejszało bieżące ryzyko, lecz nie rozwiązywało całości problemów bezpieczeństwa w dolinie. Wskazywano też na trwające konsultacje społeczne nad wariantami strategicznymi dla zlewni. Towarzyszyły im protesty i alternatywne propozycje mieszkańców. (RMF24, 2025). Równocześnie mieszkańcy i samorządy domagali się transparentnego harmonogramu decyzji (w tym potencjalnych przesiedleń i wariantów zbiorników) (RMF24, 2025; Onet Wrocław, 2025).

Powódź 2024 r. była dla Stronia Śląskiego stres-testem ładu instytucjonalnego, planowania przestrzennego i zarządzania kryzysem. Stanowiła wydarzenie graniczne, które przetestowało zarówno instytucje publiczne, jak i więzi społeczne. W pierwszych 48 godzinach nałożyły się na siebie: przerwanie łączności GSM, niedobór zasobów logistycznych oraz przeciążenie formalizmami administracyjnymi. To to właśnie w tym „oknie krytycznym” uaktywnił się kapitał społeczny mieszkańców oraz kompetencje TRATWY. Dlatego tak ważne jest, aby to unikatowe doświadczenie odpowiednio przepracować i skomentować, a następnie przełożyć na sposoby postępowania w przyszłości. Wpłyną one na jeden z możliwych scenariuszy rozwoju Stronia Śląskiego.

Scenariusze rozwoju Stronia Śląskiego 2026+:**A. Odbudowa systemowa (scenariusz pozytywny, oparty na mądrości)**

Stronie Śląskie przechodzi z „częściowej odbudowy” do pełnej odbudowy systemowej, łącząc inwestycje infrastrukturalne (retencja, koryta, drogi) z usystematyzowaną odpornością organizacyjną (procedury, łączność, PIK, ćwiczenia, współ-projektowanie rozwiązań hydrotechnicznych) oraz inwestycjami i innowacjami społecznymi.

B. Częściowa odbudowa (realistyczny/bazowy, oparty na wiedzy)

Remonty i punktowe wzmocnienia trwają, ale strategiczne decyzje wciąż się przeciągają, utrzymując ostrożność inwestorów i mieszkańców oraz „nierówną” gotowość operacyjną. Tworzenie lokalnego systemu odporności jest procesem, który wymaga czasu i innych zasobów. Interesariusze Stronia Śląskiego odwołują decyzje i działania związane z inwestycjami społecznymi.

C. Scenariusz ryzyka (negatywny, oparty na doświadczeniu)

Brak domknięcia konsultacji/finansowania oraz powtarzające się epizody opadowe zwiększają podatność, a gotowość „na papierze” nie wytrzymuje próby – rosną koszty społeczne i gospodarcze. Strońska „Rzeczpospolita sąsiedzka” pozostaje osamotniona w swoich działaniach. Wymienione w raporcie słabe punkty, zidentyfikowane podczas interwencji kryzysowej, pozostają słabymi punktami.

1.2. Zamiast części metodologicznej: Cele raportu, kluczowe pytania, metoda postępowania

Głównym celem tego raportu jest prezentacja wyników dyskusji prowadzonych w ramach cyklu spotkań „Mądrzejsi po wodzie”. Ich uczestnicy starali się przekuć doświadczenia powodzi 2024 w trwały, mierzalny i replikowalny system lokalnej odporności: od spontanicznej samoorganizacji do procedur, łączności, współpracy i stałych nawyków działania. Cele szczegółowe (badawczo-diagnostyczne) uwzględniają: 1) udokumentowanie przebiegu zdarzeń i reakcji (BYŁO–JEST–BĘDZIE: co zadziało, co zawiodło, czego zabrakło, z perspektywy mieszkańców, instytucji i organizacji społecznych), 2) zmapowanie skutków społeczno-ekonomicznych kryzysu oraz identyfikację „wąskich gardeł” oraz 3) zebranie i ustrukturyzowanie doświadczeń oddolnych w ramach „Rzeczypospolitej sąsiedzkiej”, w tym szczególnej roli TRATWY. Dodatkowo przyjęto cele projektowo-wdrożeniowe, które mają służyć praktyce zarządzania w Stroniu Śląskim i poprawie jakości lokalnego współzarządzania: 1) zaprojektowanie fundamentu lokalnego systemu odporności, 2) ustalenie ról oraz 3) projektowanie programu dalszych działań.

Wymienione wyżej cele mają służyć osiągnięciu celu strategicznego (transformacyjnego), jakim jest przejście od „częściowej odbudowy” do „odbudowy systemowej”, tzn. od doraźnych interwencji ku trwałej odporności organizacyjnej „Mądrzejsi po wodzie” powinno się stać trwałym elementem kultury organizacyjnej i standardem działania w Stroniu Śląskim.

Pytania badawcze odnosiły się do symbolicznej trajektorii, określonej jako „BYŁO – JEST – BĘDZIE”. Trajektorია ta dotyczyła: momentu powodzi (2024) (**BYŁO**), rok po katastrofie (2025) (**JEST**) i perspektywy odbudowy, rozwoju i wzmacniania odporności (2026+) (**BĘDZIE**).

Tym samym sformułowany został następujący katalog pytań, na które odpowiadali uczestnicy podczas spotkań:

BYŁO:

- Jakie luki w systemie lokalnej odporności ujawnił kryzys powodzi?
- Jakie mechanizmy odporności zadziały? Które zawiodły? A jakich zabrakło?
- Jaką rolę w kryzysie powodzi pełniła TRATWA?
- Co ograniczało TRATWĘ w interwencji kryzysowej w Stroniu Śląskim podczas powodzi 2024?

JEST:

- Czego przedstawiciele stronskiej „Rzeczypospolitej sąsiedzkiej” nauczyli się z doświadczenia powodzi 2024?

- Jak doświadczenie powodzi przedstawiciele strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” przełożyli na wzmacnianie odporności lokalnej?
- Czego oczekujemy od lokalnych liderów? Jakie cechy go wyróżniają?
- Co wyróżnia TRATWĘ jako lokalnego lidera?
- W czym przejawia się *mądrość* strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” rok po powodzi?

BĘDZIE:

- Jak powinien działać oddolny mechanizm strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”?
- Jak zinstytucjonalizować i zabezpieczyć mechanizmy strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”, aby stanowiły trwały element lokalnego systemu odporności?
- Jak wykorzystać potencjał TRATWY jako wzmacniacza lokalnego systemu odporności?

Jako metodę postępowania zastosowano triangulację zgromadzonych danych w ramach: a) analizy treści trzech transkryptów spotkań organizowanych w Stroniu Śląskim w dniach 21.11.2025, 12.12.2025 oraz 16.01.2026), b) syntezy wybranych dokumentów rozwojowych, literatury przedmiotu oraz przekazów medialnych (w tym ustawy, strategie, raporty, opracowania, artykuły naukowe), a także c) konsultacji eksperckich podczas prac warsztatowych w ramach przeprowadzonych spotkań. W metodzie analitycznej uwzględnione zostały ponadto: a) tematyizacja narracji uczestników (cytaty zanonimizowane), b) mapowanie ustaleń w kontekście przyjętych ram teoretycznych i modelowych koncepcji odniesienia oraz c) projektowanie rozwiązań w cyklu PDCA. Gromadzenie i przetwarzanie informacji przebiegało zgodnie z zasadą minimalizacji danych i adekwatności celu.

1.3. Zamiast wykładu: Tło teoretyczne i koncepcyjne modele odniesienia

Prowadząc postępowanie analityczne, a następnie formułując wnioski i rekomendacje na potrzeby praktyki, kierowano się paradygmatem zarządzania publicznego w kontekście europeizacji. Inaczej rzecz ujmując – nawiązano do tych kierunków i wytycznych dla

administracji, jakie obowiązują w Unii Europejskiej i którymi powinny kierować się władze publiczne wszystkich szczebli w hierarchii zarządzania: od krajowego, poprzez regionalny, aż po szczebel lokalny. Dodatkowo uwzględniono specyficzny dla Unii Europejskiej sieciowy model zarządzania terytorialnego, który opiera się na współpracy interesariuszy reprezentujących różne sektory: publiczny, prywatny i obywatelski. Uwzględniono także – co ma istotne znaczenie dla jakości demokracji – standardy współzarządzania bazujące na partycypacji, otwartości i przejrzystości, efektywności, rozliczalności i spójności. W ramach prac analitycznych na potrzeby raportu przyjęto następujące koncepcyjne modele odniesienia:

Lokalne współzarządzanie (*j. ang. local governance*) to horyzontalny, sieciowy model podejmowania decyzji publicznych i realizacji polityk na poziomie lokalnym, w którym władze samorządowe współdziałają z innymi aktorami – administracją rządową w terenie, sektorem prywatnym, organizacjami pozarządowymi, instytucjami wiedzy i mieszkańcami – w ramach trwałych mechanizmów współpracy, partycypacji i współodpowiedzialności. W odróżnieniu od klasycznego, hierarchicznego rządzenia, lokalne współzarządzanie akcentuje koordynację w sieciach i standardy dobrego rządzenia (*j. ang. good governance*), w tym dialog i włączanie interesariuszy, w tym współtworzenie (*j. ang. co-creation*) przez nich rozwiązań i partycypowanie w procesach decyzji, ich późniejszej egzekucji, a następnie ewaluacji. Jego celem jest skuteczniejsze i bardziej legitymizowane kształtowanie rozwoju lokalnego oraz wzmacnianie jakości życia. (Wiktorska-Święcka, 2014). Lokalne współzarządzanie zakłada, że władze lokalne współdziałają z innymi władzami publicznymi, biznesem, organizacjami pozarządowymi i przedstawicielami środowiska naukowego w celu dostarczania lepszej jakości usług i budowania oraz wzmacniania odporności. W praktyce Stronia Śląskiego dostrzec można potencjał dla zaistnienia lokalnego współzarządzania w działaniu: samorząd uruchamia zakupy i plany, TRATWA organizuje ludzi i logistykę, a instytucje wiedzy profilują program szkoleń (np. z zakresu komunikacji). Lokalne współzarządzanie jest elementem współzarządzania wielopoziomowego (*j. ang. multilevel governance*). Zatem jego skuteczność jest uwarunkowana jakością relacji z pozostałymi szczeblami władzy publicznej w ramach współzarządzania regionalnego (*j. ang. regional governance*), zarządzania państwem (*j. ang. state governance*) oraz współzarządzania w Unii Europejskiej (*j. ang. European governance*). Wszystkie wymienione szczeble warunkują się wzajemnie i determinują, są współzależne i komplementarne.

Pięcioramienna helisa innowacyjności (*j. ang. quintuple helix*) to systemowe ujęcie tworzenia i wdrażania innowacji, w którym współdziała pięć współzależnych podsystemów („helis”): administracja publiczna, przedsiębiorstwa, nauka i edukacja, społeczeństwo obywatelskie wraz ze sferą mediów i kultury oraz środowisko naturalne. W ujęciu E.G. Carayannisa i współautorów (2012), helisa środowiska nie jest wyłącznie ograniczeniem, lecz czynnikiem napędowym wiedzy i innowacji, a więc projektowanie rozwiązań powinno współewoluować z celami klimatyczno-ekologicznymi oraz „demokracją wiedzy” (*j. ang. knowledge democracy*) i „transformacją społeczno-ekologiczną” (*j. ang. socio-ecological*

transition) gospodarki i społeczeństwa. Przełożenie modelu pięcioramiennej helisy innowacyjności na praktykę lokalnego współzarządzania oznacza horyzontalne i wertykalne (sieciowe), oparte na partnerstwie, dialogu i współpracy, współdziałanie aktorów: 1) władze publiczne nadają ramy (polityki, regulacje, finansowanie misji), 2) biznes kreuje wartość i skaluje rozwiązania, 3) uczelnie i szkoły wytwarzają oraz upowszechniają wiedzę, 4) społeczeństwo obywatelskie z mediami współtworzy i legitymizuje zmiany, a 5) środowisko naturalne stanowi stały punkt odniesienia dla oceny efektów i ryzyk. Dzięki temu innowacje są jednocześnie technologiczne, organizacyjne i społeczne, a ich efekty mierzy się nie tylko w kategoriach rynkowych, ale też społecznych i środowiskowych. W literaturze pięcioramienne helisa innowacyjności jest definiowana jako ramy łączące gospodarkę wiedzy i społeczeństwo wiedzy z celami środowiskowymi, wspierające układ *win-win* między ekologią, innowacją i demokracją (tamże).

Od społeczeństwa informacyjnego do społeczeństwa mądrości: w literaturze przedmiotu widoczna jest sekwencja pojęć opisujących kolejne etapy przemian nowoczesnych społeczeństw: *społeczeństwo informacyjne* → *społeczeństwo oparte na wiedzy* → *społeczeństwo wiedzy* → *społeczeństwo mądrości*. Każdy z tych etapów akcentuje inny poziom przetwarzania zasobów poznawczych: od infrastruktury i przepływów informacji po normatywnie zakotwiczoną zdolność stosowania wiedzy z rozważą. Logika tego przejścia jest spójna z klasycznym modelem DIKW (j. ang. *Data-Information-Knowledge-Wisdom*), który porządkuje relacje między danymi, informacją, wiedzą i mądrością (Ackoff, 1989; Rowley, 2007; Frické, 2018). *Społeczeństwo informacyjne* to układ społeczny, w którym wytwarzanie, dystrybucja i użycie informacji stają się dominującymi aktywnościami, a ich nośnikiem są technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT). W wymiarze polityk publicznych sformułowano wizję „społeczeństwa informacyjnego zorientowanego na człowieka, inkluzyjnego i rozwojowego” (UNESCO, 2003). Pojęcie *społeczeństwa opartego na wiedzy* (często łączone z *gospodarką opartą na wiedzy*) przesuwają akcent z infrastruktury informacji na kapitał intelektualny, badania i innowacje jako główne czynniki produktywności i wzrostu (UNESCO, 2005). Wiedza staje się kluczowym czynnikiem produkcji, a inwestycje w edukację i B+R warunkiem przewagi konkurencyjnej. *Społeczeństwo wiedzy* ma charakter szerszy i bardziej normatywny: chodzi nie tylko o wytwarzanie i komercjalizację wiedzy, lecz o jej udostępnienie wszystkim oraz przekształcanie informacji w działanie na rzecz poprawy ludzkiej kondycji — z poszanowaniem praw człowieka, różnorodności kulturowej i partycypacji (UNESCO, 2005). UNESCO podkreśla pluralizm „społeczeństw wiedzy” i oparcie ich na wolności słowa, edukacji, różnorodności i powszechnym dostępie do zasobów (UNESCO, 2012). *Społeczeństwo mądrości* odwołuje się do zdolności stosowania wiedzy z osądem — łączenia kompetencji poznawczych z doświadczeniem, refleksją moralną i perspektywą strategiczną.

Logika przejścia „od informacji do mądrości”: model DIKW porządkuje cztery poziomy: *dane* → *informacja* → *wiedza* → *mądrość*. W wymiarze społecznym odpowiada to ewolucji od rozbudowy infrastruktury i przepływów informacyjnych (*społeczeństwo informacyjne*) przez inwestycje i instytucjonalizację procesów tworzenia wiedzy (*społeczeństwo oparte na wiedzy*), dalej — internalizację wymiaru społecznego i prawnego wiedzy (*społeczeństwo*

wiedzy), aż po normatywną zdolność stosowania wiedzy w sposób roztropny i odpowiedzialny (*społeczeństwo mądrości*) (Ackoff, 1989; Rowley, 2007; Frické, 2018).

W naukach społecznych różnica między *informacją* a *wiedzą* ma wymiar instytucjonalny i normatywny. *Informacja* wymaga systemów dostępu i kompetencji. *Wiedza* potrzebuje organizacji produkcji, dyfuzji i uznania (edukacja, nauka, zawody wiedzy). *Mądrość* natomiast domaga się mechanizmów deliberacji, odpowiedzialności i etyki. UNESCO wskazuje, że budowa *społeczeństw wiedzy* wymaga obok infrastruktury gwarancji wolności słowa, pluralizmu i szerokiego dostępu do zasobów w domenie publicznej. Przejście ku *społeczeństwu mądrości* wymaga partycypacji różnych stron publicznej sceny, dialogu, długoterminowego planowania, umiejętności negocjowania i rozstrzygania sporów (UNESCO, 2005; UNESCO, 2012).

Zarysowana oś — *informacja* → *wiedza (i gospodarka oparta na wiedzy)* → *społeczeństwo wiedzy* → *mądrość* — odzwierciedla przejście od ilości danych i informacji do jakości decyzji i osądu. Z punktu widzenia nauk społecznych oznacza to, że kluczem są instytucje, prawa i praktyki umożliwiające społecznie legitymizowane, etyczne i długofalowe wykorzystanie wiedzy (UNESCO, 2005; Rowley, 2007).

Lokalna odporność (j. ang. *community resilience*) to kompetencja zbiorowa polegająca na zdolności do: 1) ograniczania skutków kryzysów, 2) szybkiego przywracania (odtworzenia) kluczowych funkcji oraz 3) uczenia się i adaptacji, aby zmniejszać przyszłe ryzyka. O jej poziomie przesądzają nie tylko zasoby materialne, lecz w równym stopniu relacje, zaufanie, przywództwo i komunikacja, czyli te elementy, które łączą nauki społeczne z praktyką zarządzania kryzysowego (UNDRR, 2017; Patel et al., 2017; Mayer, 2019). W ujęciu praktycznym zwraca się tu uwagę nie tylko na kwestię powrotu do stanu wyjściowego, lecz również na potencjał transformacyjny, czyli zmianę adaptacyjną i organizacyjną, która ogranicza przyszłe zagrożenia i wzmacnia zdolności społeczności (UNDRR, 2017). Przegląd literatury wskazuje, że - pomimo braku jednej kanonicznej definicji - istnieje spójny rdzeń elementów składający się na lokalną odporność. Składa się na niego zestaw następujących komponentów: 1) wiedza lokalna, 2) sieci współpracy i relacje, 3) komunikacja, 4) zdrowie, 5) współzarządzanie i przywództwo, 6) zasoby, 7) inwestycje, 8) gotowość oraz 9) nastawienie (Patel et al., 2017). Opracowania podkreślają także kluczową rolę kapitału społecznego jako mechanizmu redukcji skutków katastrof i przyspieszania powrotu do sprawności zbiorowej (Mayer, 2019; Nguyen & Akerkar, 2020).

W wymiarze operacyjnym lokalna odporność jest wielowymiarowa i kontekstowa: jakość infrastruktury i zasobów materialnych, kompetencje i zaufanie w sieciach wspólnotowych, sprawność lokalnego przywództwa oraz zdolności komunikacji i koordynacji współdecydują o trajektorii kryzysu: od prewencji po odbudowę (UNDRR, 2019; RAND Corporation, 2010).

Z perspektywy polityk publicznych, budowanie i wzmacnianie odporności lokalnej rozumianej jak wyżej, generuje trzy kluczowe konsekwencje. Po pierwsze, mierzenie i wzmacnianie odporności wymaga pracy na interfejsach w trajektorii: rozwój społeczny (w tym zdrowie publiczne i opieka społeczna) - planowanie przestrzenne (w tym środowisko

naturalne) oraz edukacja (w tym komunikacja ryzyka i zarządzanie kryzysowe) (RAND Corporation, 2010; UNDRR, 2019). Po drugie, priorytetem jest lokalne współzarządzanie, czyli sieciowa i partnerska współpraca sektora publicznego, w tym władz, z organizacjami pozarządowymi, obywatelami oraz i biznesem, środowiskami eksperckimi z uwzględnieniem interesów środowiska naturalnego, co zwiększa skuteczność interwencji (Patel et al., 2017; UNDRR, 2019). Po trzecie, lokalne wskaźniki (np. kapitał społeczny, dostępność i jakość usług, w tym usług publicznych) powinny być powiązane z finansowaniem, monitorowaniem i ewaluacją postępu, aby odporność nie była kategorią wyłącznie deklaratywną (Mayer, 2019; Nguyen & Akerkar, 2020).

Cykl PDCA (j. ang. *Plan-Do-Check-Act*) jest czterostopniowym, iteracyjnym cyklem doskonalenia (*planowanie – wdrażanie – weryfikacja – działanie korygujące/standaryzacja*), który umożliwia systematyczne wprowadzanie zmian i uczenie się organizacji w pętli ciągłego doskonalenia (American Society for Quality [ASQ], n.d.). Jako metoda wywiedziona z praktyk Shewharta i Deminga, PDCA opiera się na logice „hipoteza–test–weryfikacja–skala/zmiana” i stanowi fundament dla praktyk jakościowych, w tym *kaizen*, także poza sektorem prywatnym (ASQ, n.d.; Lean Enterprise Institute, n.d.). W jednostkach samorządu terytorialnego cykl PDCA porządkuje działania w obszarach o dużej złożoności i wielopodmiotowości — od usług komunalnych, przez politykę zdrowotną, po zarządzanie kryzysowe i odpornością lokalną. PDCA pozwala łączyć planowanie polityk (*Plan*), pilotaż i wdrożenia (*Do*), monitoring wskaźników i ewaluację (*Check*) oraz standaryzację lub korektę kursu (*Act*). Koreponduje to z rekomendacjami podejścia naukowego do zmian organizacyjnych i z praktykami doskonalenia w administracji. Co ważne, logika PDCA jest spójna z cyklami „uczenia się po zdarzeniu” i poprawy planów w dokumentach międzynarodowych dotyczących redukcji ryzyka katastrof i wzmacniania odporności (UNDRR, 2019; UNDRR, 2017).

Ewolucję „od doświadczenia do mądrości” na potrzeby Stronia Śląskiego można ująć w czterech fazach. Faza I („doświadczenie kryzysowe powodzi 2024”) to reagowanie oparte na intuicji, relacjach i improwizacji, której skuteczność wzmacnia obecność aktorów znających praktykę sytuacji nadzwyczajnych (np. Państwowej Straży Pożarnej, organizacji pozarządowych, m.in., TRATWY). Faza II („rekonstrukcja wiedzy”) polega na zabezpieczeniu i opracowaniu wiedzy zebranej w działaniu: identyfikacji zasobów, katalogowaniu kontaktów, tworzeniu szablonów komunikatów i list kontrolnych. Cykl spotkań „Mądrzejsi po wodzie” jest jednym z elementów tej fazy. Faza III („instytucjonalizacja”) to wdrożenie prostych, zrozumiałych procedur organizujących dowodzenie i komunikację (ICS-light), z przypisaniem ról i cyklu meldunków. Faza IV („mądrość działania”) opiera się na ciągłej pętli uczenia się (PDCA), w której testy i ćwiczenia przekładają się na korekty procedur, a decyzje komunikowane są w sposób przewidywalny i odporny na dezinformację. Wskazanie powyższych faz jest sposobem wizualizacji procesu, który przeprowadzony został podczas spotkań: od odtworzenia doświadczenia kryzysu i krytyczną refleksję („uczenie się na [własnych] błędach”), projektowanie możliwych zabezpieczeń, ulepszeń, rozwiązań aż po planowanie szczegółów niezbędnych interwencji. Obrazowo ujęto to jako element transformacji: od „Polak mądry po szkodzie” do „Stronianin mądrzejszy po [i przed] wodzie”.

Tak rozumiana ścieżka rozwoju — od doraźnej sprawczości do świadomej, opartej na wiedzy mądrości decyzyjnej — stanowi oś debaty, jaka odbyła się podczas spotkań w Stroniu Śląskim, a ustalenia, jakie podczas nich zapadły stanowią trzon analiz zaprezentowanych w raporcie.

2. A tymczasem w Stroniu Śląskim.....: Przebieg spotkań, dyskusja i ustalenia

2.1. BYŁO (21.11.2025): Od solistów do orkiestry

Pośrednie i odroczone w czasie (3-12 miesięcy) skutki powodzi 2024 w Stroniu Śląskim

Gospodarka lokalna i rynek pracy

- Zatrzymanie i redukcja aktywności gospodarczej - szczególnie w turystyce, gastronomii i noclegach; część firm zawiesiła działalność, inne ograniczyły zatrudnienie lub skalę usług. „Efekt niepewności” (co do przyszłych inwestycji hydrotechnicznych i ewentualnych wyłączeń) zahamował nowe remonty i decyzje inwestycyjne gospodarstw domowych.
- Koszty odbudowy po stronie prywatnej - wymiana systemów grzewczych, naprawy konstrukcyjne, osuszanie, odkażanie; częściowo łagodzone pomocą rzeczową i wolontariatem, ale wciąż istotne dla budżetów domowych i mikrofirm.

Skutki społeczne i psychospołeczne

- Trauma informacyjna i spadek poczucia bezpieczeństwa - strach przed kolejną falą, brak zaufania do systemów ostrzegania; zwiększona podatność na dezinformację i pogłoski, plotki w mediach społecznościowych.
- Napięcia społeczne i incydenty konfliktowe - wzrost roszczeniowości, spory o dystrybucję wsparcia, przeciążenie liderów lokalnych (sołtysi, organizatorzy hubów) oraz przypadki agresji, w tym w miejscach dystrybucji.
- Wypalenie kryzysowe u lokalnych liderów i wolontariuszy - praca 24/7 w warunkach stresu i presji społecznej, konieczność wprowadzenia rotacji, superwizji i zaplecza psychologicznego.

Planowanie przestrzenne, demografia, presja relokacyjna

- Ryzyko wyłączeń i migracji wymuszonych (Goszów, Bolesławów, Stójków) w związku z wariantami dużych zbiorników;
- Debata publiczna uwidoczniła konflikt racji ekspertów i społeczności lokalnych vs. władze publiczne.
- Zahamowanie inwestycji prywatnych do czasu rozstrzygnięć co do wariantów i map ryzyka; to typowy efekt „zawieszenia” miejscowości dotkniętych wielką wodą, potęgujący straty wtórne.

Wniosek: poza bilansem materialnym, „drugie dno” kryzysu tworzą spadek zaufania do służb państwa, niepewność planistyczna i koszty psychiczne, które - bez właściwej i

odpowiedniej interwencji – mogą długiej perspektywie oddziaływać i wpływać na utrwalanie regresu społeczno-ekonomicznego.

Przebieg spotkania i kluczowe wątki

Pierwsze spotkanie pełniło funkcję rozpoznawczą: po prezentacji inicjatora cyklu spotkań, TRATWY - organizacji z 28-letnim doświadczeniem, powstałej po powodzi z 1997 r., dysponującej znacznymi zasobami wolontariackimi i logistycznymi (huby pomocy, setki ton darów, tysiące wolontariuszy) oraz deklarującej dalsze wsparcie na rzecz budowania lokalnej odporności - uczestnicy zrekonstruowali chronologię zdarzeń z 2024 roku, w tym zapowiedź powodzi i pierwsze 48 godzin po pęknięciu tamy. W centrum dyskusji znalazła się trauma informacyjna: niemożność skontaktowania się z bliskimi paraliżowała podejmowanie decyzji i potęgowała poczucie zagrożenia. Równolegle ujawniły się bariery proceduralne (np. odmowa wydania worków przeciwpowodziowych z powodu braku właściwej pieczęci) oraz brak decyzyjności w dysponowaniu zasobami zewnętrznymi. Wprowadzono do dyskusji zagadnienia m.in. odporności lokalnej i koncepcję pięcioramiennej helisy innowacyjności, zapowiadając przygotowanie planów odtworzeniowych w cyklu PDCA. Kolejne segmenty skupiły się na ocenie interwencji: omówiono reakcję służb publicznych w pierwszych 48 godzinach, problem jakości dialogu z Wodami Polskimi i wyzwania inwestycji hydrotechnicznych. Wskazano również na społeczno-ekonomiczne skutki powodzi oraz zidentyfikowano luki systemowe. W konkluzji wybrzmiało również znaczenie zidentyfikowanych pozytywnych mechanizmów, w tym oddolnej samoorganizacji mieszkańców i zaangażowania TRATWY w koordynację wolontariatu kryzysowego, dystrybucję wsparcia rzeczowego oraz animację społeczności (w tym opiekę nad dziećmi i młodzieżą). Na zakończenie stworzono listę pilnych działań, w tym postulat zabezpieczenia łączności satelitarnej i radiowej w przypadku możliwych nowych kryzysów, powołanie komórki koordynacji kryzysowej, stworzenie katalogu zasobów i kontaktów, wypracowanie modelu współpracy z TRATWĄ, a także wznowienie niezbędnych konsultacji społecznych w sprawie odbudowy tamy.

O pierwszych godzinach powodzi

„Rano był przekaz... że zbiornik w Stroniu jest stabilny i ‘po co panika’ – to był bardzo zły komunikat.” (Uczestnik – lokalny lider)

„Służby ‘wiedziały, że fala idzie’, a jednak nie rozstawiono łączności i wsparcia przed [uderzeniem].” (Uczestnik – lokalny lider)

„W pierwszych 48 godzinach nie zadziałało nic. Zabrakło worków już o 12:00, powódź ruszyła o 15:30, amfibie do ewakuacji musieliśmy organizować sami.” (Uczestnik – przedstawiciel miejskiej jednostki samorządowej)

„Brak łączności przez dwie - trzy doby to była największa trauma – nie mogliśmy nawet wysłać SMS-a: ‘żyję, jestem bezpieczny’.” (Uczestnik – przedsiębiorca)

„Ludzie nie zawiedli. Od mieszkańców po samorząd – stworzyliśmy awaryjny system komunikacji, wożąc informacje między punktami.” (Uczestnik – koordynujący lokalne działania)

„TRATWA przyjęła rolę węzła koordynacyjnego – zasoby ludzkie i doświadczenie pozwoliły zagospodarować fale ochotników i realne potrzeby.” (Uczestnik – przedstawiciel gminy)

„Procedury nie działały, decyzyjność blokowały formalności: ‘brak kolorowej pieczętki’, błędne formularze, oczekujące w pobliżu siły nieprzekierowane do działań.” (Uczestnik – przedstawiciel gminy)

„Wzrosła roszczeniowość i kryzys psychiczny – krótkie interwencje nie wystarczą; potrzebna długofalowa pomoc dla rodzin.” (Uczestniczka – przedstawicielka samorządowej jednostki miejskiej)

Jakie luki w systemie lokalnej odporności ujawnił kryzys powodzi?

- **Luki w łączności i obiegu informacji.** Przez 2–3 doby brakowało elementarnych kanałów komunikacji (GSM poza działaniem), co zablokowało zarówno kierowanie akcją, jak i podstawowe komunikaty na temat osobistego bezpieczeństwa. Brak wcześniejszego rozmieszczenia środków łączności (radiowej, satelitarnej) i zasilania awaryjnego pogłębił chaos informacyjny.
- **Luki proceduralne i biurokratyczne.** Zgłaszano nieadekwatność procedur (np. wielokrotne poprawki wniosków o wsparcie wojska, brak przekierowania czekających sił ratowniczych do strefy dotkniętej żywiołem).
- **Luki w koordynacji międzyinstytucjonalnej.** Deklarowany brak dialogu i transparentności w relacji z podmiotami odpowiedzialnymi za gospodarkę wodną, niedostateczna integracja zewnętrznych zasobów ratowniczych (w tym przyjazd wyspecjalizowanych zespołów dopiero po krytycznej fazie kryzysu).
- **Luki w przygotowaniu społecznym.** Zwracano uwagę na niską świadomość ryzyka i brak wcześniej przeciwiczonych ról (kto, co, gdzie, kiedy, jak), co zwiększyło zależność od improwizacji działań w momencie kryzysu.

Jakie mechanizmy odporności zadziałały? Które zawiodły? Czego brakowało?

Zadziałały następujące mechanizmy lokalnej odporności:

- Samoorganizacja społeczna i „Rzeczpospolita sąsiedzka”. Oddolne sieci wsparcia, improwizowane kanały komunikacji (kurierzy „na rowerze” pomiędzy punktami - węzłami), szybka identyfikacja indywidualnych i zbiorowych potrzeb.

- Wyspecjalizowane służby (po przybyciu). Jednostki ratownicze o wysokich kompetencjach potrafiły szybko wdrażać niezbędne działania.
- Koordynacja wolontariatu i logistyki przez podmiot pośredniczący (TRATWA). Przekazywanie podaży (ochotnicy, darczyńcy) w dopasowaną pomoc u odbiorców indywidualnych i zbiorowych (adresy, sprzęt, remonty).

Zawiodły następujące mechanizmy lokalnej odporności:

- Redundancja łączności i zasilania. Brak wcześniej przygotowanych, odpornych kanałów (radio, satelita, zasilanie awaryjne) w krytycznych lokalizacjach.
- Sprawność procedur i decyzyjność. Formalizm ponad efektywność (np. wydanie zasobów warunkowane wymogami administracyjnymi, opóźnione decyzje sił dysponujących określonymi zasobami).
- Przepływ informacji pomiędzy szczeblami i instytucjami. Deklarowany brak powiadomień o wizytach kluczowych interesariuszy (np. Wody Polskie, Bank Światowy) i konsultacji z samorządem i społecznością Stronia Śląskiego w kluczowych sprawach.

Zabrakło w systemie lokalnej odporności:

- Stałego „węzła” sytuacyjnego (punktu informacji i koordynacji), który w trybie natychmiastowym zbierałby, agregował i dystrybuował dane o potrzebach i zasobach (w tym ochotniczych), z jasnym umocowaniem i procedurami.
- Przeciwiczonych ról i SOP-ów (standardowych procedur) dla kluczowych aktorów lokalnych (urzędów, sołectw, NGO, biznesu), by ograniczyć ciężar improwizacji.
- Komplementarności lokalnego systemu zarządzania kryzysowego z pozostałymi szczeblami zarządzania (wojewódzki i regionalny oraz krajowy) w celu spójnego reagowania i działania w kryzysie.

Jaką rolę pełniła TRATWA w czasie powodzi?

TRATWA pełniła rolę „organizacyjnego pomostu” łączącego spontaniczną falę pomocy napływającej z zewnątrz z realnymi, zweryfikowanymi potrzebami w kryzysie. W pierwszej dobie gotowość zgłosiło ok. 400 osób z „kręgu TRATWowego”. Uczestnicy spotkania podkreślali, że organizacja „wniosła zasoby ludzkie i doświadczenie w zarządzaniu dużymi grupami”, dzięki czemu urealniała dopasowanie podaży ochotników do zgłoszonych potrzeb (np. „Nie wiedziałem, co zrobić z 26 strażakami – TRATWA miała doświadczenie”). Organizacja dysponowała bazą tysięcy wolontariuszy oraz liderów i *know-how* we włączaniu wolontariatu pracowniczego (np. w ramach współpracy z licznymi firmami, jak Castorama, Allegro) do działań kryzysowych. TRATWA dysponuje dwoma dużymi obiektami we Wrocławiu (zasoby magazynowe, warsztatowe, organizacyjne), a w Stroniu Śląskim utrzymywała sprzęt i łączność awaryjną, co wzmacniało ciągłość działań po najostrzejszej fazie kryzysu. Ponadto wykazała się doświadczeniem koordynacyjnym (dystrybucja zadań, narzędzi, wsparcia rzeczowego) oraz zdolnością „wchodzenia w adres”, czyli świadczenia profesjonalnej i adekwatnej pomocy dopasowanej do zindywidualizowanych i specyficznych potrzeb gospodarstwa domowego (np. remont łazienki). TRATWA odciążała gminę w zadaniach, które wymagały skali i elastyczności, niedostępnej „od ręki” w administracji, oraz wspierała odtwarzanie łączności (Starlinki, szkolenia z obsługi radiostacji) i usprzętowania (quady, narzędzia). W okresie powodzi TRATWA stała się dysponentem darowizn przekazywanych na cele niezbędne w zabezpieczeniu Stronia Śląskiego i jego mieszkańców. Oferowała też wsparcie korporacyjne, pokrywając m.in. koszty noclegów, co pozwoliło utrzymać tempo działań i zachować elastyczność operacyjną. W sytuacji „zalewu” ofert pomocy z całej Polski, TRATWA pełniła też rolę operatora informacji (zbieranie potrzeb, przypisywanie zespołów, dystrybucja sprzętu — od narzędzi po 250 kuchenek elektrycznych), co odciążało administrację i zapełniało lukę w sytuacji braku centralnego punktu informacji w pierwszej fazie.

Co ograniczało TRATWĘ w interwencji kryzysowej w Stroniu Śląskim podczas powodzi 2024?

Niestabilność finansowania i zależność od darczyńców. W kolejnych kryzysach dostępne środki są wykorzystywane na bieżące potrzeby działań pomocowych, przez co nie tworzone są rezerwy i na przyszłe sytuacje kryzysowe. Taka konstrukcja finansowa, choć skuteczna w doraźnym kryzysie, obciążała organizację ryzykiem braku ciągłości i przewidywalności działań (np. w sytuacji konieczność szybkiego kontraktowania noclegów, sprzętu, usług).

Brak formalnego „stałego” wpięcia w system reagowania publicznego. Choć TRATWA działała *de facto* jako partner koordynacyjny, nie posiadała formalnego umocowania w strukturach państwa/gminy porównywalnego do OSP czy służb, co ograniczało automatyzm uruchamiania i dostęp do niektórych kanałów informacyjnych/zasobów w pierwszej dobie.

Ograniczenia skali w pierwszej fazie (czas wejścia). Organizacja „przyszła chwilę po powodzi” (jak relacjonowali uczestnicy), a więc w najbardziej chaotycznym „oknie 48 godzin”. Zatem nie wszystkie funkcje koordynacyjne mogły być udostępniane przez TRATWĘ „od ręki”.

Brak jednego, uzgodnionego „PIK-u” (punktu informacji i koordynacji) na starcie. Uczestnicy wielokrotnie podkreślali brak „centralnego węzła informacji”, do którego

„można pobiec pieszo” z komunikatem i który agregowałby potrzeby oraz ofertę wsparcia. W pierwszych dniach kryzysu część funkcji TRATWY w roli PIK była przejmowana *ad hoc*, a dopiero potem ustabilizowana.

Co ustalono podczas pierwszego spotkania?

Od improwizacji do procedur: należy utrwalić działające oddolnie mechanizmy (sąsiedzkie sieci wsparcia) w formie SOP-ów i ról (kto/komu/co/gdzie/kiedy/jak), z przypisaniem odpowiedzialności i kontaktów, aby zredukować czas i koszty transakcyjne w pierwszych 48 godzinach.

Węzeł koordynacji informacji: uformować i umocować „PIK” (Punkt Informacji i Koordynacji) z udziałem gminy, TRATWY i innych NGO - jako formalny węzeł w lokalnych planach reagowania, z jasnym mandatem do koordynacji zasobów społecznych i wolontariatu - 24/7 w gotowości, zdolny do natychmiastowego uruchomienia zasobów i utrzymywania jednolitego obrazu sytuacji (jedno „źródło prawdy”).

Redundancja łączności i zasilania: zapewnić co najmniej dwa niezależne kanały komunikacji (radio, satelita) i mobilne źródła zasilania w kluczowych węzłach (urząd, szkoły-schrony, PIK, magazyny); ćwiczyć „ciemny scenariusz” (*blackout* GSM), z rolami przypisanymi instytucjom, sołectwom, NGO i operatorom wolontariatu.

Integracja TRATWY i innych organizacji pozarządowych jako partnerów stałych w systemie lokalnego zarządzania kryzysowego: ująć w dokumentach gminnych rolę TRATWY/NGO jako operatorów zasobów wolontariatu i partnerów koordynacyjnych, z procedurą „szybkiego wejścia” (warunki, BHP, ubezpieczenia, dostęp do magazynów i list potrzeb/zasobów).

Dialog i rzecznictwo w sprawach hydrotechnicznych: prowadzić wielokanałowe działania na rzecz realnych konsultacji (wojewoda, marszałek, parlamentarzyści, rząd) oraz dokumentować alternatywy inwestycyjne i ich uwarunkowania, minimalizując konflikt społeczny i wzmacniając legitymizację decyzji; dodatkowo sformalizować kanały dialogu z decydentami (np. Wody Polskie, inwestorzy publiczni) np. poprzez lokalno-regionalny zespół ds. inwestycji hydrotechnicznych, z mandatem konsultacyjnym i jawnym protokołem uzgodnień.

Plan odtworzeniowy w cyklu PDCA: wdrożyć dwuletni program planowania, testów, korekt i standaryzacji (ćwiczenia, lekcje wyniesione, aktualizacje), z jasno określonymi wskaźnikami odporności (czas przywrócenia łączności, czas dostępu do worków/środków, liczba wolontariuszy gotowych „w 24 h”, procent gospodarstw objętych audytem potrzeb itd.).

W ramach planów zarządzania kryzysowego stabilizować finansowanie z góry (mechanizmy „standby”): uzgodnić linie darowizn/umowy ramowe z firmami i

funduszami oraz gminny fundusz szybkiego reagowania do czasowego prefinansowania noclegów/logistyki.

O działaniach TRATWY podczas kryzysu

„Tratwa przyszła do domu, zobaczyła, czego potrzeba: ‘co ty na to, że zrobimy ci łazienkę?’ — to była konkretna, szyta na miarę pomoc, a nie losowe dary.” (Uczestniczka – beneficjentka)

„Nie ma miejsca w gminie, gdzie nie pojawiła się TRATWA. Do dziś korzystamy ze sprzętu do łupania drewna, który udostępnili.” (Uczestniczka – sołtyska)

„Musiałem rozdać 250 kuchenek elektrycznych — poszedłem do TRATWY, bo mieli ludzi i procedury, by dotrzeć do mieszkańców.” (Uczestnik – przedstawiciel instytucji lokalnej)

O roli sił państwa i decydentach w kryzysie

„Nie ufam państwu. Worki były w magazynie wojewódzkim, ale nasz kierowca nie dostał, bo miał tylko skan pisma bez kolorowej pieczętki.” (Uczestnik – władze gminy)

„Wniosek o wojsko składałem o 8:00 — poprawiałem trzy razy, ‘bo nie na takim formularzu’. Siły z Lubuskiego stały w Nowej Rudzie, ale nikt nie wydał rozkazu, by je tu skierować.” (Uczestnik – władze gminy)

„Przyjeżdżają przedstawiciele Wód Polskich i Banku Światowego — nie informują samorządu. Dowiadujemy się z mediów. To tak nie powinno wyglądać.” (Uczestnik – mieszkaniec)

„Wojewoda przyszedł w drugim tygodniu i powiedział, że jest bezradny.” (Uczestnik – mieszkaniec, lokalny lider)

„Trzeba złamać monopol decyzyjny — nie chcemy blokować tamy, tylko współuczestniczyć w procesie dyskusowania o najlepszych dla nas wszystkich rozwiązaniach.” (Uczestnik – przedsiębiorca)

O łączności i stanie służb

„Brak łączności przez dwie-trzy doby to była największa trauma - ważniejsza niż straty majątkowe.” (Uczestnik – przedsiębiorca)

„Były jednostki wysoko specjalistyczne, które po dotarciu wiedziały, co robić - ale to było po krytycznym momencie.” (Uczestnik – koordynujący działania)

2.2. JEST (12.12.2025): W kierunku strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”

Pozytywne efekty powodzi 2024 w Stroniu Śląskim

Mobilizacja społeczna i sieciowanie

Kryzys ujawnił potencjał oddolnej samoorganizacji („Rzeczpospolita sąsiedzka”): sąsiedzkie łańcuchy informacji, doraźne huby pomocy, szybkie łączenie podaży (wolontariusze, dary) z potrzebami (adresy, sprzęt, usługi). To zasób, który - po ujęciu w procedury - może stać się stałym elementem lokalnego systemu odporności.

Rola NGO jako „pomostu operacyjnego”

Organizacje pozarządowe o wysokiej kompetencji koordynacyjnej, zwłaszcza TRATWA, pełniły funkcję integratora wolontariatu i logistyki: tworzenie list potrzeb, przypisywanie zespołów, dystrybucja sprzętu, wsparcie łączności i usprzętowanie. Ta zdolność „wejścia w adres” ograniczała straty wtórne i przyspieszała powrót funkcji społecznych.

Nauka i nawyki

Doświadczenia przełożyły się na wzrost kompetencji praktycznych (np. konieczność nauki obsługi agregatów, narzędzi, poprawa organizacji pracy), świadomość ryzyka i potrzebę standardów komunikacyjnych (jedno źródło treści—wiele kanałów, także analogowych). To kapitał transformacyjny, który należy utrzymywać np. w formie SOP-ów, ćwiczeń i planów powiadamiania.

Wniosek: pomimo strat, kryzys wytworzył pomostowy kapitał społeczny i relacyjny oraz organizacyjny, który – o ile zostanie właściwie sformalizowany - może stać się przewagą adaptacyjną w przyszłych zdarzeniach kryzysowych.

Przebieg spotkania i kluczowe wątki

Drugie spotkanie poświęcono analizie przywództwa i przełożeniu jego cech na architekturę organizacyjną lokalnego systemu odporności. Prowadzone w formule warsztatowej, obejmowało pracę w trzech grupach z wykorzystaniem narzędzia „diamentu przywództwa” (wybór i hierarchizacja dziewięciu kluczowych cech), a następnie ćwiczenia translacyjne: od profilu lidera osobowego do profilu lidera zbiorowego. W pierwszej części warsztatu zdefiniowano i uszeregowano kompetencje niezbędne w kryzysie, w tym odpowiedzialność, decyzyjność i sprawczość, odporność na stres, komunikatywność (rozumianą jako skuteczny obieg informacji), świadomość zasobów, a także relacje, zaufanie, wiedzę/doświadczenie i rozpoznanie ryzyka. W drugiej części pracy, atrybuty te zmapowano przekładając na model TRATWY jako „zbiorowego lidera”: organizacji dysponującej *know-how* w mobilizacji i koordynacji wolontariatu, zdolnością elastycznego dostosowania działań do zmieniających się warunków, a także transparentnością, współpracą i budowaniem zaufania, „dobrym szyldem” i dostępnością. Zwieńczeniem spotkania była inwentaryzacja „rok po”, w której zestawiono postępy (doposażenie, w tym OSP, i infrastrukturę, aktualizację planu

zarządzania kryzysowego, przygotowanie nowych planów, uruchamianie szkoleń) z brakami wymagającymi domknięcia: 1) stabilna łączność (kanały rezerwowe i procedury testów), 2) stałe i wyposażone punkty ewakuacji/zaopatrzenia, formalizacja wolontariatu lokalnego (rejstry, ubezpieczenia, SOP-y), 3) procedury operacyjne i szkolenia powszechne (automatyzmy zachowań), 4) instrukcje dla mieszkańców, 5) spójna strategia komunikacyjno-marketingowa gminy, a także 6) długofalowe wsparcie psychospołeczne oraz 7) rozwiązania systemowe ograniczające napięcia społeczne i zjawisko „roszczeniowości”. W efekcie spotkanie dostarczyło zarówno zestawu cech przywódczych oraz ich organizacyjnych odpowiedników, jak i czytelnej mapy prac w ramach strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”.

O „roku po”

„Brakuje nadal przygotowanych punktów ewakuacji i ich zaopatrzenia; nie ma szkoleń powszechnych – społecznie jesteśmy w tym miejscu, co przed powodzią.” (Uczestnik – mieszkaniec)

„Mamy poszerzoną sieć kontaktów i umocnionych liderów – dziś łatwiej ustalić, kto co robi i kogo wzywać.” (Uczestnik – reprezentant lokalnego samorządu)

„Gdyby dzisiaj pojawiło się zagrożenie kolejną powodzią: czy macie przekonanie, że jesteście na nią przygotowani?” – „Może nie jesteśmy przygotowani, ale mamy doświadczenie. I potrzebujemy jeszcze czasu”. (Uczestnik – reprezentant lokalnego samorządu)

„Trzeba usystematyzować ‘Rzeczpospolitą sąsiedzką’: wspólnotowe grupy kryzysowe, role, SOP-y, rejstry i porozumienia z gminą – spontaniczność zamienić w standard.” (Uczestnik – lokalny lider)

„Brak stabilnej łączności... brak przygotowania punktów ewakuacji i zaopatrzenia... brak szkoleń powszechnych i ćwiczeń – jesteśmy społecznie w tym samym miejscu co przed 15 września.” (Uczestnik – lokalny lider)

„Brakuje procedur kryzysowych, instrukcji i strategii komunikacyjno-marketingowej gminy; pytanie, czy chcemy witać turystów banerem ‘nie dla zbiorników’.” (Uczestnik – lokalny przedsiębiorca)

Czego przedstawiciele strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” nauczyli się z doświadczenia powodzi 2024?

Po pierwsze wskazano, że czas reakcji i komunikacja są równie krytyczne jak zasoby techniczne. Sam brak łączności generuje traumy i paraliż decyzyjny. Zatem konieczna i niezbędna jest redundantna architektura kanałów (radio/satelita + energia). Po drugie doświadczone, że improwizacja działa, ale bez przełożenia działań w kryzysie na procedury (SOP, *checklisty*, role) każda kolejna fala kryzysu osłabia potencjał improwizacji, „spala energię” na uczenie się od początku, wysysa siły, wzmacnia chęć ucieczki. Po trzecie

przećwiczono, że kluczowe w kryzysie jest przywództwo sytuacyjne – wówczas rośnie premia za odwagę decyzyjną i odporność na stres. Jednak – równolegle - liderzy potrzebują wsparcia „zaplecza” (zespół, komunikacja, logistyka). Po czwarte – i to uznano za „granat z wyciągniętą zawleczką” – przekonano się „na własnej skórze”, że bez długofalowego wsparcia psychospołecznego (pojedynczych osób, rodziny, instytucji) kryzys zostawia bliznę w postaci lęków, frustracji i eskalacji roszczeń. I od tego, co się z tą blizną stanie („jak długo się będzie zablizniać”, „będzie raną, którą będziemy długo jeszcze rozdrapywać”) zależeć będzie ostateczna waga kryzysu powodzi 2024.

Jak doświadczenie powodzi przedstawiciele stronińskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” przełożyli na wzmacnianie odporności lokalnej?

W „rok po” nastąpiła realizacja pakietu konkretnych działań logistycznych w ramach doposażenia OSP, zakupów agregatów, inwestycji, korekt technicznych budynków oraz instytucjonalnych (np. aktualizacja planu zarządzania kryzysowego, cykl warsztatów i szkolenia dla kadr, przygotowanie dystrybucji instrukcji do gospodarstw). Równolegle toczy się praca relacyjna, w tym poszerzanie sieci kontaktów (samorząd–NGO–biznes–instytucje), wzmacnianie autorytetu skutecznych liderów, planowane utrzymanie obecności TRATWY jako operacyjnego partnera. Nie wszystkie zinwentaryzowane elementy lokalnego systemu odporności zostały zabezpieczone (w tym łączność, punkty ewakuacji, szkolenia powszechne). Wskazano je jednak jako priorytety do mapy drogowej, którą należy opracować i wdrożyć dla Stronia Śląskiego.

Czego oczekujemy od lokalnych liderów? Jakie cechy ich wyróżniają?

W świetle opracowanych i zaprezentowanych diamentów, wśród pożądanych od lokalnych przywódców cech, uczestnicy spotkania wymienili:

- Odpowiedzialność i zaufanie (kapitał etyczny i predyspozycje osobiste)
- Relacyjność i umiejętność komunikowania (zdolność budowania sieci, przepływu informacji i wiarygodnego przekazu)
- Wiedza i umiejętność rozpoznania ryzyka (umiejętność łączenia danych i doświadczenia w diagnozę)
- Decyzyjność i sprawczość (przechodzenie od rozpoznania do działania pod presją czasu)
- Świadomość zasobów (ludzkich i materialnych; wiedza „kto/co/gdzie/kiedy/jak”)
- Odporność na stres i opanowanie (regulacja emocji własnych i zespołu)
- Elastyczność stylów zarządzania i pracy z ludźmi (pragmatyczne przełączanie z partycypacji na dyrektywność, gdy wymaga tego sytuacja).

Co wyróżnia TRATWĘ jako lokalnego lidera?

Doświadczenie i know-how „kryzysowe” – operacyjne kompetencje, które sprawiają, że pomoc jest użyteczna, a nie uciążliwa (koordynacja zamiast chaosu).

Organizacja wolontariatu na skalę niemożliwą do uzyskania „od ręki” przez administrację (rekrutacja, podział zadań, standardy pracy i BHP).

Dostępność i elastyczność – zdolność szybkiego „wejścia w adres” i zmian funkcji (magazyn, opieka, dystrybucja sprzętu) zgodnie z dynamiką potrzeb.

Siatka połączeń i wiarygodność – rozległe relacje z partnerami publicznymi, społecznymi i biznesowymi, które umożliwiają pozyskanie zasobów (ludzie, sprzęt, finansowanie) i sprawczość działania.

Transparentność i „dobry szyld” – rozpoznawalność, komunikacja i standard pracy, które obniżają koszty transakcyjne współpracy i ułatwiają legitymizację.

W czym przejawia się *mądrość* strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” rok po powodzi?

Z inwentaryzacji „rok po” wyłania się obraz strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” jako trwałej sieci relacji i nauczonych odruchów współpracy, wzmocnionych o kilka istotnych komponentów, ale też nadal ciągnącego się za nią „długiego ogona” kryzysu:

Utrwalone relacje i poszerzona siatka kontaktów. Uczestnicy mówią wprost o „umocnieniu autorytetu działających skutecznie liderów” i „poszerzeniu sieci” – dziś łatwiej „wiemy, do kogo zadzwonić”, co skraca czas mobilizacji ludzi i zasobów; w relacji samorząd – aktywni obywatele potwierdzono kontynuację współpracy z TRATWĄ (utrzymanie stałej obecności i funkcji pomocowo-koordynacyjnej).

Materializacja części wniosków: doposażenie OSP (dwa wozy, sprzęt), agregaty prądotwórcze, korekty techniczne (m.in. „chowanie” sieci, wzmacnianie fundamentów współpracy), aktualizacja planu zarządzania kryzysowego, budowa zasobu mieszkaniowego dla poszkodowanych – to wszystko podnosi „twardą” odporność i zmniejsza podatność infrastruktury na kolejne zdarzenia.

Wciąż obecne „wąskie gardła”: brak stabilnej łączności i punktów ewakuacji/zaopatrzenia (z wyposażeniem „na start”: światło, woda, leki); brak szkoleń powszechnych (automatyzmów zachowań po sygnałach alarmowych); nie w pełni usystematyzowane instrukcje dla gospodarstw domowych; „dziury” we współpracy międzyinstytucjonalnej i w strategii komunikacyjnej gminy (w tym wizerunkowej) – to elementy, które „Rzeczpospolita sąsiedzka” doraźnie kompensuje, ale których nie zastąpi bez wsparcia formalnego systemu (procedury, umocowania, finansowanie i redundancja techniczna) i trafnych decyzji „podejmowanych na górze” (wojewoda, marszałek, Wody Polskie, ministerstwa).

Skutki psychospołeczne: sygnalizowano wzrost napięć i „roszczeniowości” oraz niewystarczającą długofalową pomoc psychologiczną; część rodzin „wraca” do trudnych schematów, co utrudnia szkołom i instytucjom pracę nad dobrostanem i odpornością dzieci i młodzieży. W tym sensie „Rzeczpospolita sąsiedzka” „rok po” pozostaje siecią wsparcia pierwszego kontaktu, lecz wymaga systemowego wzmocnienia (psychoedukacja, programy wsparcia rodzin, spójny przekaz publiczny, szkolenia). Ponownie wymaga to trafnych decyzji „podejmowanych na górze”. Jednak w zakresie

odbudowy „infrastruktury społecznej”, w opiniach uczestników, takich działań brakuje. Powoduje to poczucie porzucenia i osamotnienie strońskiej społeczności.

Wniosek: strońska „Rzeczpospolita sąsiedzka” „rok po” to sprawniejsze relacje i szybsze uruchamianie lokalnych zasobów, wsparte stałą obecnością TRATWY i postępami infrastrukturalnymi. Jednocześnie to świadomy katalog braków, które trzeba „domknąć” – tak, by oddolna energia nie musiała stale kompensować deficytów systemu i by kolejny kryzys nie spowodował, że „znowu trzeba wszystko zaczynać ‘od zera’”.

Co ustalono podczas spotkania?

Strońska „Rzeczpospolita sąsiedzka”, poprzez doświadczenie powodzi i w ciągu roku, który minął od czasu jej wystąpienia, nauczyła się łączyć improwizację z instytucjonalizacją - od spontanicznej sprawczości ku procedurom, redundancji i szkoleniom. W krótkim horyzoncie niezbędne jest jednak nadal udrażnianie „wąskich gardeł” w systemie lokalnej odporności: zabezpieczenie łączności, punktów ewakuacji/zaopatrzenia, instrukcji dla gospodarstw i szkoleń powszechnych (automatyzmy zachowań). Równolegle należy utrwalić układ samorząd – TRATWA – organizacje pozarządowe – biznes – eksperci jako stały komponent systemu odporności (umocowania w planach, SOP-y „szybkiego wejścia”, budżety *standby*). Przywództwo (jednostkowe i organizacyjne) oraz odporność (techniczna i społeczna) należy stopniowo wzmacniać w pętli uczenia się na doświadczeniach w transformacji ku *mądrości*. Mapa drogowa w dochodzeniu do pełnej odporności, którą należy wspólnie i niezwłocznie opracować w ramach strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”, powinna przełożyć te wnioski na plan i harmonogram działań, wskazać zakres odpowiedzialności i określić wskaźniki i mierniki, niezbędne dla monitorowania i ewaluacji (np. czas przywrócenia łączności, gotowość punktów ewakuacji, odsetek przeszkolonych mieszkańców, liczba wolontariuszy „24 h”, integracja TRATWY w procedurach).

2.3. BĘDZIE (16.01.2026): Mądrzejsi po wodzie

Wpływ powodzi 2024 na demografię, przestrzeń i rozwój turystyki jako kluczowego sektora lokalnej gospodarki Stronia Śląskiego

Zmiana struktury zabudowy i przestrzeni publicznych - powódź znacznie zmieniła morfologię miasta: zniszczone ciągi uliczne, mosty, kładki, chodniki, zniszczone ciągi usługowe, konieczne rozbiórki części budynków mieszkalnych oraz usługowych wzdłuż Morawki i Białej Łądeckiej, część obiektów nadal pozostaje nieodbudowana lub nieczynna.

Nowa infrastruktura powodziowa i zmiana proporcji przestrzeni - poszerzane są koryta rzeczne, usuwane przeszkody hydrotechniczne, instalowane nowe mury oporowe i zabezpieczenia, odbudowywane są ulice, planowane są nowe zbiorniki retencyjne lub ich warianty (wciąż w fazie konfliktu społecznego).

Trwałe zmiany demograficzne - czasowe wyludnienie części miasta, trwałe przesiedlenia części rodzin, powstanie i zasiedlanie osiedla dla powodziaków, wzmocnienie trendów: starzenie się populacji + odpływ młodych, różnice w odbiorze ryzyka między generacjami (młodszy skłonny migrować, starsi bardziej „przywiązani do miejsca”).

Ryzyko wywłaszczeń i migracji przymusowej – w konsultacjach z Wodami Polskimi pojawiła się kwestia możliwości przesiedlenia mieszkańców Goszowa, Bolesławowa i Stójkowa. Poskutkowało to niepewnością co do dalszych perspektyw życia i rozwoju, konfliktami społecznymi, brakiem motywacji do remontów i inwestycji.

Zahamowanie rozwoju turystyki - zniszczenia infrastruktury, niepewność związana z bezpieczeństwem, zamknięte szlaki, obiekty i miejsca noclegowe uderzyły w kluczowy sektor lokalnej gospodarki.

Przebieg spotkania i kluczowe wątki

Trzecie spotkanie miało charakter związany z projektowaniem przyszłości. Na wstępie przedstawiono stan realizacji działań zabezpieczająco-odtworzeniowych podjętych przez gminę Stronie Śląskie: zaprezentowano dokonane zakupy i doposażenia (m.in. agregaty 55 kW, rękawy i zbiorniki na wodę, najaśnice, namiot ratunkowy), a także sprzęt komunalny wzmacniający odporność infrastrukturalną (koparko-ładowarka, wózek widłowy, przyczepa). Jednocześnie poinformowano o zwiększeniu etatu ds. zarządzania kryzysowego oraz o postępie prac nad nowym planem zarządzania kryzysowego (w uzgodnieniach), z gwarancją opracowania planów ewakuacji i planów ochrony przeciwpowodziowej. W części poświęconej komunikacji kryzysowej zdiagnozowano kluczowe deficyty (m.in. brak planu zarządzania informacją, brak „jednego źródła prawdy” i zaufanego nadawcy, a także zależność od mediów społecznościowych i plotek) oraz zaproponowano stałe kanały i nawyki informacyjne (zasada: jedno źródło treści – wiele kanałów, w tym analogowych), standaryzację komunikatów i cykliczne szkolenia. Zespół ekspertów ds. komunikacji przedstawił zarys programu szkoleniowego skoncentrowanego na planie powiadamiania i współpracy z mediami. W końcowej części spotkania, w module planowania odtworzeniowego, omówiono logikę dwuletniego programu dalszych działań w ramach

tworzenia lokalnego systemu odporności (m.in. inwentaryzację zasobów, lokalizację krytycznych punktów i procedur, ustanowienie planu powiadamiania jako „rdzenia” systemu, oraz powołanie wspólnotowych grup kryzysowych, w tym lokalnego wolontariatu kryzysowego, komplementarnych wobec władz), prowadzonych zgodnie z cyklem PDCA. Uzgodniono potrzebę przeprowadzenia 24-godzinnego ćwiczenia (ICS-light) oraz uruchomienia stałych punktów informacyjnych offline w sołectwach, aby zapewnić dostęp do wiarygodnych komunikatów również przy braku GSM/Internetu. Dodatkowo zapowiedziano utrzymanie obecności TRATWY w Stroniu Śląskim (przejsie z fazy „pomocowej” do „integracyjnej”), prezentację modelu działania TRATWY w warunkach kryzysowych (marzec 2026) oraz budowę korpusu wolontariuszy jako trwałego elementu lokalnego systemu odporności. Całość prac zespołowych - od mapowania zmian „rok po” (co już jest / czego brakuje) po otwartą dyskusję o architekturze planów - ukierunkowano na domknięcie „wąskich gardeł” systemu: łączności, gotowości punktów ewakuacji, procedur i nawyków komunikacyjnych, tak aby improwizacja została trwale przekuta w standaryzowaną praktykę operacyjną strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”.

O roli i znaczeniu komunikacji i łączności

„Plan powiadamiania jest rdzeniem wszystkich działań odtworzeniowych. Jeżeli go nie mamy – nie mamy niczego.” (Uczestnik spotkania – ekspert)

„Jedno źródło treści – wiele kanałów: nadawca zaufany, rozpoznawalny, z codziennej praktyki – nie tylko na czas kryzysu.” (Uczestniczka spotkania – ekspertka)

„Facebook i posłańcy ‘pod trzepakiem’ działały *ad hoc* – nie można informacji opierać się na przypadkowych kanałach, zwłaszcza gdy ‘nie ma prądu i GSM.’” (Uczestniczka spotkania – sołtyska)

Jak powinien działać oddolny mechanizm strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”?

W świetle dyskusji i dotychczasowych doświadczeń powódź uruchomiła w Stroniu Śląskim „Rzeczpospolitą sąsiedzką” – intuicyjną sieć sąsiedzką zapewniającą obieg informacji, spontaniczną logistykę i wsparcie. W trakcie spotkania uznano, że „rok po” mechanizm ten powinien zostać usystematyzowany w formule wspólnotowych grup kryzysowych działających komplementarnie do władz w ramach lokalnego systemu odporności, w tym formalnego planu zarządzania kryzysowego:

Struktura i role (na poziomie sołectwa/osiedla): *koordynator sąsiedzki* (kontakt z gminnym sztabem/PIK), *łącznik informacji* (dystrybucja komunikatów; megafon/krótkofalówka), *gospodarz punktu ewakuacji* (opieka nad kluczem, agregatem, światłem, zestawami pierwszej potrzeby), *kurier terenowy* (przenoszenie meldunków między węzłami), *opiekun zasobów* (lista i rotacja wyposażenia), *opiekun wsparcia psychospołecznego* (kontakt do sieci

pomocowej), *koordynator wolontariatu* (kolejkowanie zadań). Każdej roli należy przypisać SOP (co/kiedy/jak/kto kogo powiadamia).

Plan powiadamiania: jedno źródło treści (*szef sztabu*) – wiele kanałów (SMS/WWW/FB, ale także analog: syreny, megafony, tablice węzłowe, obwieszczenia; *kurierzy*), zgodnie z predefiniowaną matrycą komunikatów (alarm–zbiórka–ewakuacja–meldunek).

Punkty ewakuacji/zaopatrzenia: wskazane, wyposażone i regularnie ćwicone (agregat 55 kW lub zasilanie alternatywne, oświetlenie, woda, środki pierwszej potrzeby; odpowiedzialny *gospodarz*; lista otwierania i *check-listy* przeglądów).

Zasada „ćwiczymy to, co planujemy”: scenariusze dzielnicowe/sołeckie z realnym wyjściem mieszkańców w teren, wpięte w cykl PDCA (próby–wnioski–korekty).

Jak zinstytucjonalizować i zabezpieczyć mechanizmy strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”, aby stanowiły trwały element lokalnego systemu odporności?

Umocowanie formalne: zarządzenie burmistrza i/lub zapisy w planie zarządzania kryzysowego (część jawna) i w planach ewakuacji – uznające grupy wspólnotowe za operatorów zadań pomocniczych (informowanie, pierwsza dystrybucja, obsługa punktów, wsparcie PIK).

PIK – Punkt Informacji i Koordynacji: stały węzeł (24/7 w gotowości) spajający urząd, OSP, sołectwa, szkoły i wolontariuszy; utrzymujący „jedno źródło treści”, matrycę kanałów, harmonogram i kalendarz ćwiczeń.

Infrastruktura i łączność: zakontraktowane i serwisowane zasoby (radio, satelita, megafony, rękawy, pompy, oświetlenie), z rotacją/konserwacją (przeglądy jak „przegląd auta”) i magazynem rezerw (np. worki nowej partii; nauka obsługi agregatów i narzędzi).

Finansowanie i ubezpieczenie: budżety *stand-by* na uruchomienie punktów i PIK, polisy OC dla wolontariatu i odpowiedzialnych gospodarzy punktów.

Kadry i rozwój: szkolenia cykliczne (urzędnicy/sołtysi/OSP/mieszkańcy/szkoły), plan zarządzania informacją (wraz z procedurą współpracy z mediami), mechanizmy przeciwdziałania dezinformacji.

Nadzór i audyt PDCA: okresowe ćwiczenia poszczególnych grup mieszkańców, przegląd wskaźników (czas wznowienia łączności, gotowość punktów, frekwencja ewakuacyjna, liczba przeszkolonych), aktualizacja planów.

Jak wykorzystać potencjał TRATWY jako wzmacniacza lokalnej odporności?

Operator wolontariatu: TRATWA jako „katalizator” zewnętrznego i lokalnego wolontariatu tworzy i prowadzi korpus wolontariuszy (rekrutacja, szkolenia, BHP, kolejka zadań), koordynuje duże fale pomocy (sprawdzone w czasie kryzysu).

Węzeł wiedzy i standaryzacji: TRATWA jako współautor SOP dla grup wspólnotowych (logistyka, dystrybucja, praca „na adresie”), instrukcje dla gospodarstw domowych i podręczne „karty roli” (współpraca z gminą/PIK).

Szkolenia i ćwiczenia: TRATWA prowadzi wspólne z gminą moduły praktyczne (otwarcie punktu ewakuacji, przegląd i uruchomienie sprzętu, komunikaty testowe, praca terenowa z kurierami). Dodatkowo inicjuje działania związane z transformacją społeczności (np. cykl warsztatów z komunikacji w kryzysie).

Integracja i ciągłość: utrzymanie stałej obecności TRATWY w nowej fazie (integracyjnej), wpięcie jej w system instytucjonalny lokalnego zarządzania (dokumenty gminne, porozumienie ramowe, zadania w planach). Dodatkowo budowa repozytorium doświadczeń dzięki wykorzystaniu doświadczeń i „model TRATWY”.

Co ustalono podczas spotkania?

Dokończyć i upublicznić (w częściach jawnych) plany: zarządzania kryzysowego, ewakuacji i ochrony przeciwpowodziowej; powiązać je z planem powiadamiania i cyklem szkoleń/ćwiczeń powszechnych (również w szkołach dla dzieci i młodzieży).

Zbudować i testować system łączności (kanały rezerwowe: radio, satelita, megafony; obsługa i przeglądy okresowe; integracja OSP i sołectw).

Sformalizować oddolne grupy („wspólnotowe grupy kryzysowe”) jako komponent lokalnego systemu odporności oraz powołać korpus wolontariuszy (we współpracy z TRATWĄ i innymi lokalnymi organizacjami pozarządowymi).

Uruchomić cykl szkoleń z komunikacji kryzysowej i opracować plan zarządzania informacją (jedno źródło – wiele kanałów, w tym analogowych; standaryzacja komunikatów).

3. Gdzie są jeszcze „wąskie gardła”? (Nie)Partycypacja mieszkańców Stronia Śląskiego w procesach planowania odtworzeniowego – konflikt wokół projektowania nowych rozwiązań hydrotechnicznych jako wybrane studium przypadku

Spotkania ujawniły wiele kompleksowych wątków dotyczących zarządzania kryzysowego i post-kryzysowego nie tylko w Stroniu Śląskim. Pomimo różnorodności zawartości tych wątków, wszystkie zwracały uwagę na rolę zarówno elementów infrastrukturalnych (odbudowa, budowa, modernizacja), jak i tych związanych z kulturą organizacyjną (procedury, przepisy). W sposób szczególny zaakcentowany został komponent społeczny, dotyczący ludzi, ich zachowań na poziomie jednostkowym i zbiorowym. Jasno również wybrzmiały te elementy, które można uznać za pożądane wartości i standardy, a które odwołują się do wspólnoty, współpracy, solidarności i partnerstwa.

Na potrzeby raportu, z wielości poruszanych tematów wybrano ten, które szczególnie akcentowane był przez uczestników spotkań. Studium przypadku pokazuje wyzwania związane z kulturą organizacyjną w zakresie budowania relacji pomiędzy wybraną instytucją administracji rządowej a społecznością lokalną.

Strońska „Rzeczpospolita sąsiedzka” to normatywnie zakorzeniona wizja specyficzna dla lokalnego współzarządzania, która powinna być urzeczywistniana. Jednakże – w ujęciu pragmatycznym - strońska „Rzeczpospolita sąsiedzka” to nie „państwo w państwie”, ale jeden z elementów wplecionych w sieć zależności funkcjonujących w obrębie systemu administracyjnego Polski. Zatem sukces (lub porażka) „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” determinowany będzie nie tylko mobilizacją i sprawczością oddolnych inicjatyw, lecz uzależniony jest od respektowania zasady pomocniczości: wsparcia, jego jakości, lub braku tego wsparcia, dostarczanego (lub nie), przez inne podmioty sektora publicznego funkcjonujące na różnych szczeblach hierarchii w ramach wielopoziomowego współzarządzania (j. ang. *multilevel governance*).

Poniższe studium przypadku dotyczy projektowania nowych rozwiązań hydrotechnicznych po zniszczeniach zabezpieczeń przeciwpowodziowych w trakcie żywiołu w 2024 roku. Konsultacje, jakie były prowadzone przez Wody Polskie z lokalną społecznością – ponieważ bazowały na konflikcie – przyciągnęły uwagę mediów. W ten sposób jako fakt medialny - poza samą powodzią 2024 roku) – zwróciły uwagę opinii publicznej w stronę Stronia Śląskiego. Uczestnicy wspominali o konsultacjach prowadzonych z Wodami Polskimi, określając je mianem „nie-konsultacji”, „fikcyjnymi konsultacjami”, „pozorowanymi konsultacjami” lub po prostu „brakiem konsultacji”. W sposobie relacji pomiędzy Wodami Polskimi, instytucji administracji rządowej odpowiedzialnej za gospodarowanie wodami w Polsce, w tym utrzymanie rzek, zbiorników i infrastruktury przeciwpowodziowej, jednej z

głównych przyczyn „zawodu, jaki doznali w stosunku do państwa, jego instytucji i służb” w trakcie działań kryzysowych związanych z powodzią. Rozczarowanie dotyczyło sposobu, w jaki prowadzono rozmowy z mieszkańcami (“Nie był to dialog” – Uczestnik spotkania – mieszkaniec). Dotyczyć one miały projektowanych przyszłych rozwiązań infrastrukturalnych zabezpieczających Stronie Śląskie i inne miejscowości Kotliny Kłodzkiej przed kolejnymi możliwymi klęskami żywiołowymi powodowanymi wodą. W ramach prac nad „nowym planem zabezpieczeń przed powodzią” odbywały się spotkania, w których aktywnie uczestniczyli mieszkańcy m.in. Goszowa Bolesławowa i Stójkowa (sołectwa gminy Stronie Śląskie). Mieszkańcy przygotowali własne alternatywne koncepcje hydrotechniczne, wspierane przez konsultujących ich hydrologów i architektów. Proponowano mniejsze, gęściej rozmieszczone zbiorniki retencyjne, aby uniknąć przesiedleń oraz konfliktów przestrzennych. Jednak ostateczny wariant Wód Polskich został opracowany „wbrew mieszkańcom” – jak raportowali sołtysi i uczestnicy konsultacji, czując się „oszukani” co do zakresu uwzględnienia ich głosu. W ocenie społeczności konsultacje miały charakter formalny, ale nie realnie wpływający na treść decyzji, gdyż ostatecznie wybrano wariant obejmujący trzy duże suche zbiorniki i potencjalne wywłaszczenia. W relacjach widoczne jest także narastające poczucie, że konsultacje miały charakter deklaracyjny, co stało się istotnym czynnikiem erozji zaufania instytucjonalnego.

Udział mieszkańców Stronia Śląskiego w konsultacjach społecznych dotyczących wariantów zabezpieczeń (jesień 2024 – 2025)

Dolnośląski Urząd Wojewódzki potwierdził, że proces planowania rozwiązań przeciwpowodziowych w zlewni Nysy Kłodzkiej znajduje się na etapie konsultacji społecznych, trwających do marca 2025. Oznacza to, że udział mieszkańców miał charakter sformalizowany – jak deklarowali uczestnicy spotkań, odbywały się spotkania z udziałem: wojewody, ministra spraw wewnętrznych, przedstawicieli Wód Polskich, władz Stronia Śląskiego i lokalnej społeczności. Źródło rządowe nie precyzuje jednak, w jakim stopniu uwagi mieszkańców zostały włączone do planów, co pokrywa się z narracją lokalną dotyczącą deficytu realnej sprawczości.

Źródła regionalne (TVP, ESKA, Super Express) wskazują, że mieszkańcy aktywnie zabierali głos w sprawie rekonstrukcji i nowych zabezpieczeń, uczestniczyli w spotkaniach terenowych podczas wizyt przedstawicieli rządu i Wód Polskich oraz formułowali opinie dotyczące bezpieczeństwa, funkcjonowania zbiornika tymczasowego i potrzeb lokalnych. Jednak pomimo aktywnego uczestnictwa w debatach, ich głos nie został uwzględniony w decydowaniu o kształtowaniu projektu nowej infrastruktury.

Wniosek: Partycypacja miała charakter czynny, lecz nie w pełni sprawczy. W przyszłych działaniach odtworzeniowych potrzebne jest usystematyzowanie lokalnych oczekiwań, realny dialog i jawność procesu, wraz z mechanizmami monitorowania, jak uwagi mieszkańców są „przekuwane” w decyzje.

O konsultacjach z Wodami Polskimi

„Ktoś nam chce odbudować tamę za jakieś wielkie miliony... Czy nasz głos w kontekście tego, jak ta tama ma wyglądać - jaka ma być wysoka, jaki ma być monitoring, jaka komunikacja do mieszkańców - zostanie w ogóle uwzględniony?” (uczestnik – przedstawiciel lokalnego samorządu)

„To jest inwestycja raz na sto lat. Nie mówimy, że chcemy oprotestować budowę tamy. Wiemy, że tama jest potrzebna - chcemy współuczestniczyć w szczegółach decyzji.” (uczestnik – lokalny przedsiębiorca)

„Rada Miejska wypracowała alternatywne warianty do propozycji Wód Polskich... zostały odrzucone. Oczekujemy prawdziwych konsultacji i współuczestnictwa w decyzjach o największej inwestycji w gminie od lat.” (uczestnik - mieszkaniec)

„Przy tej skali - 300 mln zł - nie może być tak, że decyzje zapadają obok nas; my dowiadujemy się z mediów.” (uczestnik – przedstawiciel instytucji gminnej)

„Nie chodzi o blokowanie, tylko o dialog nad wariantami: zamiast jednego dużego - dwa, trzy mniejsze. Dajcie nam pole do rozmowy i wybór w szczegółach.” (uczestnik – lokalny przedsiębiorca)

„Trzeba złamać monopol decyzyjny. My nie chcemy mówić ‘nie’. Chcemy współuczestniczyć. Nie stawiajcie nas przed faktem dokonanym.” (uczestnik – przedstawiciel organizacji pozarządowej)

„Wody Polskie oczekują naszej zgody, a nasze projekty społeczne (mniejsze, rozproszone zbiorniki) są ‘analizowane’, po czym wraca ten sam wariant co lata temu, odrzucony przez mieszkańców.” (uczestnik – przedsiębiorca)

„To nie jest prośba o polityczną decyzję ‘za’ lub ‘przeciw’ - prosimy parlamentarzystów o wymuszenie normalnego procesu: niech instytucje rozmawiają z lokalną społecznością, zanim ogłoszą gotowe rozwiązania.” (uczestnik - przedsiębiorca)

„Lobbing w dobrym znaczeniu—prosimy o dialog i przejrzystość, nie o ‘przywiezienie decyzji.’” (uczestnik – lokalny lider)

Wypowiedzi osób uczestniczących w spotkaniach pokazują dojrzałą postawę: społeczność nie neguje konieczności odbudowy/zapewnienia funkcji tamy, lecz domaga się uczestnictwa w kształcie rozwiązań oraz rzetelnego dialogu nad alternatywami. Na poziomie odczuć dominuje sprzeciw wobec „stawiania przed faktem dokonanym” przy inwestycji o skali ~300 mln zł i horyzoncie „raz na dekady” (co zwiększa oczekiwania co do przejrzystości, konsultacji i kompensat).

Dodatkowo, na podstawie opinii wyłania się obraz braku realnego wpływu i niedomkniętej komunikacji: wizyty przedstawicieli instytucji i partnerów (także międzynarodowych) bez powiadamiania samorządu, „wahadło” między analizą wariantów społecznych a powrotami

do wcześniejszych, odrzuconych koncepcji. Skutkiem jest erozja zaufania i polaryzacja (banery/protesty), choć lokalne postulaty koncentrują się na kompromisie: mniejsze, rozproszone zbiorniki zamiast jednego - dwóch dużych oraz uczestniczenie w szczegółach (monitoring, redundancja bezpieczeństwa, komunikacja ryzyka).

Studium przypadku pokazuje, że w relacji na linii społeczność Stronia Śląskiego a Wody Polskie nie chodzi o konflikt „Tama: tak czy nie?”. Jest to raczej spór o procedurę, warianty i legitymizację, czyli o to, by inwestycja minimalizowała koszty społeczne i była współprojektowana z gminą/mieszkańcami, co wzmacnia zaufanie i skraca cykl wdrożenia.

Konsultacje dotyczące przyszłego kształtu tamy miały charakter „formalny”, ale nie sprawczy w odbiorze mieszkańców i władz gminy. Ostatecznie wygenerowało to koszty pośrednie wpływając na niepewność planistyczną, spowolnienie inwestycji prywatnych (także w turystyce) i konflikt społeczny, który finalnie podraża oraz wydłuża proces inwestycyjny.

4. BYŁO – JEST – BĘDZIE: Kluczowe wnioski

Podczas cyklu spotkań „Mądrzejsi po wodzie”, zorganizowanych jako element budowania lokalnej odporności po kryzysie powodziowym 2024 roku w gminie Stronie Śląskie, wypracowano szereg istotnych wniosków o implikacjach praktycznych. Oto one:

BYŁO — czego nauczyło nas doświadczenie kryzysu i co ujawnił audyt działań:

Krytyczne „okno 48 godzin” zdemaskowało „wąskie gardła” systemu: brak redundancji łączności, przeciążenie formalizmami, luki w koordynacji i jednoznacznym dowodzeniu informacją. Oddolna samoorganizacja zadziałała, ale była kosztowna emocjonalnie i operacyjnie.

Kapitał społeczny i TRATWA „spięły” system: spontaniczna „Rzeczpospolita sąsiedzka” oraz koordynacja wolontariatu przez TRATWĘ zamieniły falę pomocy w działania „szyte na miarę”. To potwierdza, że ludzie i logistyka społeczna są kluczowym zasobem odporności — o ile zostaną wpięte w formalne procedury.

Lekcja metodologiczna: improwizacja nie wystarcza — musi zostać skodyfikowana, zabezpieczona formalnie i wsparta zasobami.

JEST — co już wdrożono „rok po” i gdzie wciąż są luki:

Twarde wzmocnienia: zakupy i doposażenia, aktualizacja planu zarządzania kryzysowego, rozpoczęta odbudowa infrastruktury i zabezpieczeń; zwiększenie etatów, przygotowanie planów ewakuacji i ochrony przeciwpowodziowej.

Miękkie wzmocnienia: poszerzona sieć kontaktów, wzmocnienie autorytetu liderów, cykle szkoleń dla kadr i zapowiedź ćwiczeń; utrzymanie obecności TRATWY w roli partnera operacyjnego.

Wciąż otwarte: brak stałej łączności rezerwowej + procedury testów, nieprzećwiczone punkty ewakuacji/zaopatrzenia, brak planu zarządzania informacją i nawyków komunikacyjnych wśród mieszkańców, niewystarczająca „powszechność” szkoleń.

BĘDZIE — decyzje i kroki, które przesuwają Stronie Śląskie ze stanu „częściowej odbudowy” ku „odbudowie systemowej”:

Instytucjonalizacja „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”: powołanie wspólnotowych grup kryzysowych (poziom sołectwa/osiedla) z opisanymi rolami (*koordynator sąsiedzki, łącznik informacji, gospodarz punktu ewakuacji, kurier, opiekun zasobów i wsparcia psychospołecznego, koordynator wolontariatu*) oraz kartami ról/SOP.

PIK jako stały „mózg” systemu: „jedno źródło treści” (szef sztabu) → wiele kanałów (w tym analog), kalendarz prób łączy, matryca komunikatów.

Redundancja i utrzymanie: węzły łączności radio/satelita + zasilanie awaryjne w urzędzie, szkołach-schronach, PIK i magazynach; przeglądy okresowe oraz rotacja zapasów — z comiesięcznymi testami i protokołami.

Plan powiadamiania & plan informacyjny: dokumenty operacyjne obejmujące treści, kanały, częstotliwość, odpowiedzialnych i zasady współpracy z mediami; procedury anty-deinformacyjne.

Korpus wolontariuszy stand-by z TRATWĄ jako operatorem: rejestr kompetencji/dostępności/ubezpieczeń, standardy BHP i szkolenia, umowy *fast-track* z firmami (wolontariat pracowniczy, logistyka i noclegi), gotowe do aktywacji w 24 h.

Ćwiczmy to, co planujemy: cykliczne ćwiczenia (6–12 h, następnie 24 h) z pełną pętlą PDCA (wnioski → aktualizacja dokumentów), z udziałem szkół, OSP, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i mieszkańców.

Wizja lokalnego systemu odporności strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”

W Stroniu Śląskim powstał - niezamierzenie i na zasadzie improwizacji - spontanicznie wypracowany, przetestowany w czasie powodzi i potwierdzony przez kryzys, „kręgosłup” systemu odporności (m.in., sprzęt, dokumenty, partnerstwa). Jednak prawdziwy przełom w ukonstytuowaniu strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” nastąpi wówczas, gdy jej byt zostanie sformalizowany. Powinna zostać wzmocniona poprzez redundantny system łączności i innymi elementami składającymi się na system zarządzania kryzysowego. TRATWA - jako organizacja pełniąca rolę wzmacniacza, integratora, interfejsu lokalnej wspólnoty – powinna zostać formalnie wpięta w ten system. Dodatkowo lokalny system odporności trzeba trenować ze wszystkimi mieszkańcami i mieszkankami Stronia Śląskiego. Wtedy improwizacja przekształci się w kompetencję organizacyjną weryfikowaną realnymi miernikami i wskaźnikami.

Wniosek: Strońskie społeczeństwo ma szansę stać się *społeczeństwem mądrości*.

TRATWA w powodzi 2024 w Stroniu Śląskim: wzmacniacz, integrator, interfejs lokalnej wspólnoty

Analiza ról TRATWY w Stroniu Śląskim pozwala wyróżnić trzy komplementarne funkcje, jakie realizowało stowarzyszenie niosąc pomoc i oferując wsparcie .

Po pierwsze, pełniło funkcję „wzmacniacza zdolności absorpcyjnych” (j. ang. *surge capacity*), wyrażającą się w szybkiej mobilizacji zasobów ludzkich (np. zgłoszenie gotowości do działań pomocowych 400 wolontariuszy w pierwszej dobie) oraz w realizacji prac w ponad dwustu rozproszonych miejscach.

Po drugie, miało funkcję „integratora operacji” (j. ang. *Interagency Operations Coordinator*), obejmującą dystrybucję środków celowanych (przykładowo 250 kuchenek elektrycznych), prowadzenie wypożyczalni narzędzi oraz organizowanie interwencji „szytych na miarę” (np. remonty kluczowych pomieszczeń).

Po trzecie, funkcjonowało jako „interfejs” pomiędzy mieszkańcami, samorządem i partnerami zewnętrznymi, polegającą na filtrowaniu napływających ofert pomocy i zgłoszeń potrzeb, a następnie kojarzeniu ich w efektywne łańcuchy działania.

Dodatkowo, TRATWA pełniła rolę aktora przekraczającego granice sektorów i tłumaczącego języki różnych systemów (administracji, biznesu, wolontariatu) (j. ang. *boundary spanner*). Wreszcie, znaczenie TRATWY w sytuacji kryzysu powodzi polegało nie tylko na dostarczeniu dodatkowych rąk do pracy, lecz przede wszystkim na „katalizowaniu zaufania” i „redukcji szumów informacyjnych”, co umożliwiło szybsze i bardziej adekwatne decyzje. Dodatkowo bieżąca działalność animacyjna TRATWY w Stroniu wzmacnia kapitał społeczny i lokalne więzi oraz włącza lokalną młodzież w systemy wolontariatu pomocowego, budując postawy lidarskie i odporność społeczności na przyszłe kryzysy.

Wniosek: model interwencji kryzysowej TRATWY jest replikowalny pod warunkiem, że zostanie osadzony w lokalnych procedurach (komórka koordynacji wolontariatu, katalog kontaktów, standardy BHP i ubezpieczeń, budżety i porozumienia *stand-by* z gminą i firmami) i sprzężony z planem powiadamiania.

5. Odporni na wodę (i nie tylko): Rekomendacje dla poszczególnych grup interesariuszy Stronia Śląskiego i scenariusze rozwoju

Punktem odniesienia dla przedstawionych poniżej rekomendacji jest model pięcioramiennej helisy innowacyjności, wspomniany w teoretycznej części raportu. Dla przypomnienia: model ten stanowi systemowe ujęcie tworzenia i wdrażania innowacji, w którym współdziała pięć współzależnych podsystemów („helis”): administracja publiczna, przedsiębiorstwa, nauka i edukacja, społeczeństwo obywatelskie wraz ze sferą mediów i kultury oraz środowisko naturalne. To optymalny sposób dla generowania lokalnej wiedzy i innowacji w procesie transformacji w kierunku społeczeństwa *mądrości*. W podejściu tym projektowanie rozwiązań powinno bowiem współwoluować z celami klimatyczno-ekologicznymi, partycypacją obywatelską i rozwojem społeczno-gospodarczym. Dzięki temu innowacje są jednocześnie technologiczne, organizacyjne i społeczne, a ich efekty mierzy się nie tylko w kategoriach rynkowych, ale też społecznych i środowiskowych. Oto wypracowane rekomendacje dla strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”:

Władze lokalne

- Powołać zespół zarządzania kryzysowego włączający w działania gminy przedstawicieli strońskiej „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej”, w tym TRATWY.
- Dokończyć i upublicznić (części jawne): plan zarządzania kryzysowego 1.0, plany ewakuacji 1.0 oraz plan ochrony przeciwpowodziowej; powiązać je z planem powiadamiania, cyklem ćwiczeń i matrycą ról dla sołectw/instytucji.
- Uruchomić redundancję łączności: wdrożyć VHF/UHF + łącze satelitarne w kluczowych węzłach (urząd, szkoły-schrony, magazyny, PIK), z miesięcznymi próbami i protokołem przeglądów.
- Ustanowić i umocować PIK (Punkt Informacji i Koordynacji) w dokumentach gminnych; przypisać odpowiedzialności (oficer informacji, logistyka, łączność), harmonogram testów łącza i wzorce komunikatów „jedno źródło treści – wiele kanałów (także analogowych)”.
- Utworzyć stałe punkty ewakuacji/zaopatrzenia: wyznaczyć gospodarzy, wyposażyć (agregaty 55 kW, oświetlenie, woda, zestawy pierwszej potrzeby), utrzymywać *check-listy* otwarcia i rotację zapasów, zatwierdzić procedury *fast-track* i wyznaczyć oficerów łącznikowych.
- Zabezpieczyć warunki funkcjonowania (budżet, baza, inne) lokalnego wolontariatu.
- Zinstytucjonalizować współpracę z TRATWĄ: wpisać w plan „procedury szybkiego wejścia” (BHP, ubezpieczenia, dostępy, kolejka zadań) oraz porozumienia *stand-by* (noclegi, logistyka, wolontariat pracowniczy).

- Prowadzić rzecznictwo w sprawie tamy (dbając o jakość i rzetelność konsultacji z mieszkańcami Stronia Śląskiego).
- Zaprojektować i przeprowadzić ćwiczenie 24 h (ICS-light): raz do roku w cyklu PDCA, włączając OSP, szkoły, sołectwa, przedsiębiorców i NGO.

Inne władze publiczne (wojewoda, administracja rządowa w terenie, RCB, służby; w części także samorząd województwa):

- Wprowadzić standard konsultacji 2.0 (przed, w trakcie, po).
- Wzmocnić działania operacyjne w kryzysie na podstawie doświadczeń powodzi 2024 (np. plan powiadamiania i „jedno źródło treści – wiele kanałów” także na poziomie wojewódzkim (spójność komunikacji z gminami; zapowiedzi ostrzeżeń i działań służb „przed falą”; decyzje wyprzedzające: mechanizm pre-alokacji zasobów (wojsko, PSP, agregaty łączności) w rejonach zagrożonych; harmonogram testów łączności (VHF/UHF/satelita) z publikacją protokołów; szybka ścieżka formalna: likwidacja barier typu „kolorowa pieczęć”, standaryzacja wzorów wniosków i akceptacja skanów w warunkach klęski żywiołowej).
- Powołać mediatora konsultacji i ombudsmana inwestycji hydrotechnicznych (powołać niezależnego moderatora, np. uczelnia/regionalny think-tank dla sporów Wody Polskie–gmina–mieszkańcy; mandat do prowadzenia procesu, a nie rozstrzygnięć merytorycznych).
- Ustanowić koordynację międzyinstytucjonalną (wspólne centrum informacji (PIK wojewódzki ↔ PIK gminny); stały kanał wymiany danych (sytuacja hydrologiczna, decyzje operacyjne, konsultacje), publikowane biuletyny w trybie kryzysowym).

Lokalny biznes

- Opracować wzory umów *stand-by* na usługi krytyczne (transport, noclegi, sprzęt mechaniczny, catering, paliwo) z jawnie określonym SLA i cennikiem kryzysowym; lista kontaktów do PIK.
- Uruchomić wolontariat pracowniczy (moduły 1-dniowe/3-dniowe) wspólnie z TRATWĄ i gminą.
- Zapewnić dywersyfikację łączności: punkty „offline info” w obiektach otwartych dla mieszkańców (tablice ogłoszeń, wzory komunikatów kryzysowych) zgodne ze standardem PIK.

Organizacje pozarządowe i społeczeństwo obywatelskie

- Sformalizować wolontariat lokalny (rejestr, szkolenia, ubezpieczenia).
- Utrzymać huby wiejskie, realizować mikrogranty i cykliczne szkolenia pierwszej pomocy/łączności.
- Wzmacniać grupy wspólnotowe: powołanie zespołów (*koordynator sąsiedzki, łącznik informacji, gospodarz punktu ewakuacji, kurier, opiekun zasobów, opiekun wsparcia psychospołecznego*); nadanie im kart ról/SOP.
- Zabezpieczyć stałe punkty informacyjne offline w sołectwach (tablice + megafony), prowadzone zgodnie ze standardem PIK; prowadzić cykliczne dyżury informacyjne.
- Zabezpieczyć wsparcie psychospołeczne: kontynuacja i rozszerzanie działań dla rodzin i dzieci; włączenie instytucji kultury (biblioteka, dom kultury) w edukację odporności.
- Wspierać działania animacyjne, które wzmacniają lokalne więzi, które są zawiązywane przy wspólnej organizacji wydarzeń, wspólnych działaniach i twórczym byciu razem.

Nauka i edukacja

- Prowadzić edukację w zakresie kryzysu, prowadzić ćwiczenia dla dzieci i młodzieży, regularne próby alarmowe i scenariusze ewakuacji (z udziałem rodziców) spójne ze wzorcami PIK; repozytorium wzorów (*karty ról, check-listy*).
- Przeprowadzić cykl szkoleń z komunikacji, w tym praca z mediami, standardy DIKW, projekty uczące (*service learning*).
- Przeprowadzić ewaluację PDCA i stworzyć repozytorium *lessons learned*: dokumentowanie wyników ćwiczeń, jawne korekty planów, udostępnienie wzorów formularzy i procedur.

Kultura i komunikacja (media, instytucje kultury, szkoły)

- Wprowadzić stałe formaty informacyjne dotyczące reagowania na sytuacje kryzysowe (wzory komunikatów, prosty język).
- Prowadzić ćwiczenia ewakuacyjne.
- Prowadzić edukację anty-dezinformacyjną (*od danych do mądrości*).

Wody Polskie jako kluczowy podmiot w zakresie środowiska naturalnego

- Włączyć społeczność Stronia Śląskiego jako współautora w procesy współkształtowania planowania rozwiązań hydrotechnicznych („praca na dwóch

stołach”: technicznym - hydrolodzy, projektanci, architekci, inżynierowie) oraz społecznym - gmina, sołectwa, organizacje pozarządowe, biznes, mieszkańcy).

- Opracować „Białą księgę wariantów” - opublikowanie porównania rozwiązań (duże suche zbiorniki vs. system rozproszony) z kryteriami bezpieczeństwa, kosztami całkowitymi (CAPEX/OPEX), wpływem społeczno-gospodarczym i środowiskowym.
- Udostępnić ślad decyzyjny: jawny opis, dlaczego dany wariant został wybrany/odrzucony (w tym odniesienie do propozycji wniesionych przez społeczność Stronia Śląskiego).
- Zagwarantować transparentność procesu i zaplanować kalendarz terenowy, w tym wyprzedzające informowanie gminy o wizytach ekspertów/partnerów, publiczne notatki ze spotkań; oficer ds. dialogu dla gminy – jedno imienne „wejście” do instytucji.
- Zagwarantować moduły bezpieczeństwa „ponad normę” - w projektach: redundantne systemy monitoringu, plany ewakuacyjne zsynchronizowane z gminnym planem powiadamiania, ćwiczenia wspólne przed oddaniem do użytku; komunikacja ryzyka: „język prosty” + materiały edukacyjne (kiedy i dlaczego uruchamiamy zrzuty, co oznacza dany stan wody; jak działa spust, przelew, zabezpieczenia).
- Poddać weryfikacji warianty „rozproszone” – rzetelna ewaluacja i ew. pilotaż: tam, gdzie społeczne alternatywy (mniejsze zbiorniki, rozwiązania zielono-błękitne) mają poparcie, uruchomić pilotaże i przedstawić wyniki ewaluacji *ex-ante* i *ex-post*.
- Opracować i przedstawić program kompensacyjny i mediacyjny: w przypadku konieczności wysiedleń, wdrożyć standard „dobrych praktyk” (doradcy relokacyjni, katalog opcji dla gospodarstw domowych, terminy i transparentność wycen), realizowany razem z gminą.
- Wdrożenie rekomendacji i jakość tego wdrożenia bezpośrednio wpłynie na dalszy rozwój Stronia Śląskiego. Poniżej zaprezentowano scenariusze tego rozwoju dla Stronia Śląskiego, opierając je o sformułowane wnioski. Każdy ze scenariuszy opisuje: co się dzieje, co go uruchamia (*triggery*), ryzyka i zagrożenia, a także możliwe działania na „tu i teraz”.

Scenariusze rozwoju Stronia Śląskiego 2026+:

A. Odbudowa systemowa (scenariusz pozytywny)

Stronie Śląskie przechodzi z „częściowej odbudowy” do pełnej odbudowy systemowej, łącząc inwestycje infrastrukturalne (retencja, koryta, drogi) z usystematyzowaną odpornością organizacyjną (procedury, łączność, PIK, ćwiczenia, współ-projektowanie rozwiązań hydrotechnicznych) oraz inwestycjami i innowacjami społecznymi.

B. Częściowa odbudowa (realistyczny/bazowy)

Remonty i punktowe wzmocnienia trwają, ale strategiczne decyzje wciąż się przeciągają, utrzymując ostrożność inwestorów i mieszkańców oraz „nierówną” gotowość operacyjną. Tworzenie lokalnego systemu odporności jest procesem, który wymaga czasu i innych zasobów. Interesariusze Stronia Śląskiego odwołują decyzje i działania związane z inwestycjami społecznymi.

C. Scenariusz ryzyka (negatywny)

Brak domknięcia konsultacji/finansowania oraz powtarzające się epizody opadowe zwiększają podatność, a gotowość „na papierze” nie wytrzymuje próby – rosną koszty społeczne i gospodarcze. Stroniska „Rzeczpospolita sąsiedzka” pozostaje osamotniona w swoich działaniach. Wymienione w raporcie słabe punkty, zidentyfikowane podczas interwencji kryzysowej, pozostają słabymi punktami.

A. Odbudowa systemowa (scenariusz pozytywny)

Teza: Stronie Śląskie przechodzi z „częściowej odbudowy” do pełnej odbudowy systemowej, łącząc inwestycje infrastrukturalne (retencja, koryta, drogi) z usystematyzowaną odpornością organizacyjną (procedury, łączność, PIK, ćwiczenia, współprojektowanie rozwiązań hydrotechnicznych) oraz inwestycjami i innowacjami społecznymi.

Co się dzieje 2026–2028?

Decyzje strategiczne dotyczące wariantów retencji/ochrony dolin zostają jawnie domknięte (biała księga wariantów, ślad decyzyjny, ścieżki kompensacyjne); społeczność akceptuje rozwiązania, bo rozumie „dlaczego właśnie tak”.

PIK (Punkt Informacji i Koordynacji) oraz plan powiadamiania działają operacyjnie; raz do roku odbywa się 24-godzinne ćwiczenie ICS-light z pełną pętlą PDCA i publicznym raportem (*lessons learned*).

TRATWA i grupy wspólnotowe mają sformalizowane role (SOP-y, rejestr wolontariatu, porozumienia i budżety *stand-by*); wolontariat pracowniczy wspiera sezonowe prace porządkowe i prewencyjne.

Turystyka i usługi odzyskują dynamikę (wizerunek miasta „odpornego i przygotowanego”), rośnie lokalna baza wydarzeń.

Triggery (co uruchamia scenariusz):

Jawne i terminowe rozstrzygnięcia hydrotechniczne + kompensacje dla dotkniętych gospodstw.

Operacyjne wdrożenie PIK i planu powiadamiania (z testami i aktualizacją po ćwiczeniach).

Umowy ramowe z biznesem (transport, noclegi, sprzęt), które skracają czas reakcji.

Ryzyka i zagrożenia:

Pozytywny scenariusz hamują opóźnienia decyzyjne i spory kompetencyjne; ryzyko implementacji „na papierze” (lub gorzej: „na gębę”) bez ćwiczeń.

Działania do podjęcia „tu i teraz”:

Sfinalizować matrycę komunikatów (alarm-zbiórka-ewakuacja-meldunek) i kalendarz testów łączności (VHF/UHF + satelita).

Podpisać porozumienia *stand-by* z firmami (SLA, cenniki kryzysowe).

Wpisać TRATWĘ i grupy wspólnotowe do Gminnego Planu Ochrony Ludności (SOP-y, role, aktywacja).

Kontynuować konsultacje z Wodami Polskimi

Włączyć w proces kluczowych interesariuszy, szczególnie z sektora administracji i polityki

B. Częściowa odbudowa (scenariusz realistyczny/bazowy)

Teza: Remonty i punktowe wzmocnienia trwają, ale strategiczne decyzje wciąż się przeciągają, utrzymując ostrożność inwestorów i mieszkańców oraz „nierówną” gotowość operacyjną. Tworzenie lokalnego systemu odporności jest procesem, który wymaga czasu i innych zasobów. Interesariusze Stronia Śląskiego odwołują decyzje i działania związane z inwestycjami społecznymi.

Co się dzieje 2026–2028?

Zbiornik i koryta funkcjonują, lecz wariant docelowy dla całej doliny pozostaje w sporze (powtarzające się konsultacje, zmiany map ryzyka).

PIK i plan powiadamiania istnieją, ale testy i ćwiczenia są nieregularne; niektóre szkoły/sołectwa działają dobrze, inne – tylko na papierze.

TRATWA i wolontariat są aktywne doraźnie, jednak brakuje ujęcia systemowego (np. finansowania, porozumień, stałych dyżurów).

Gospodarka lokalna odbija, jednak część inwestycji prywatnych czeka na finalne rozstrzygnięcia dot. wariantów zabezpieczeń.

Triggery (co uruchamia scenariusz):

Brak jednego, ostatecznego rozstrzygnięcia hydrotechnicznego w horyzoncie 12–18 miesięcy.

Ćwiczenia i testy ad hoc (zamiast planowych).

Okresowe napięcia społeczne wokół przesiedleń/kompensat.

Ryzyka i zagrożenia:

Przesuwane terminy publicznych rozstrzygnięć.

Spadek frekwencji w ćwiczeniach; brak raportu *lessons learned*.

Ankietowy spadek poczucia wpływu mieszkańców na decyzje.

Erozja zaufania, „zmęczenie procesem”, polaryzacja wokół wariantów; turystyka nie wykorzystuje w pełni potencjału wizerunku „Stronia odpornego na kryzysy i żywioły”.

Działania do podjęcia „tu i teraz”:

Ustalić roczny harmonogram ćwiczeń i testów (z góry zakomunikowany mieszkańcom).
Uruchomić punkty offline w sołectwach (tablice, megafony, tryb dyżuru informacyjnego).
Spisać i opublikować „białą księgę” wariantów (koszt–korzyść–ryzyko–kompensacje) i ślad decyzyjny, nawet jeśli decyzja centralna się opóźnia.

Scenariusz ryzyka (negatywny)

Teza: Brak domknięcia konsultacji/finansowania oraz powtarzające się epizody opadowe zwiększają podatność, a gotowość „na papierze” nie wytrzymuje próby – rosną koszty społeczne i gospodarcze. Strońska „Rzeczpospolita sąsiedzka” pozostaje osamotniona w swoich działaniach. Wymienione w tym raporcie słabe punkty, zidentyfikowane podczas interwencji kryzysowej oraz „rok po”, pozostają słabymi punktami.

Co się dzieje 2026–2028?

Kolejne wezbrania wód i ostrzeżenia bez przewidzianych automatyzmów (syreny, zbiórki, meldunki) – chaotyczne reakcje mieszkańców.

Łączność rezerwowa nie działa w praktyce (sprzęt bez testów, brak dyżurów).

Debata hydrotechniczna utknęła; narasta spór społeczny o lokalizacje i przesiedlenia; rośnie „koszt niepewności” (wstrzymane remonty, odpływ inwestycji).

Kumulują się koszty psychospołeczne (zmęczenie liderów, spadek motywacji do współpracy).

Triggery (co uruchamia scenariusz):

Brak ćwiczeń i protokołów testów przez ≥ 12 miesięcy.

Cofnięte/niepewne finansowanie kluczowych prac.

Rosnące incydenty dezinformacji i konfliktów wokół decyzji.

Ryzyka i zagrożenia:

Nieaktualne SOP-y i listy kontaktów; brak „jednego źródła prawdy”.

Spadek frekwencji na zebraniach/ćwiczeniach; wzrost skarg w mediach społecznościowych.

Niekontrolowane „stanowiska” zamiast moderowanych konsultacji.

Straty wtórne (wizerunkowe i ekonomiczne), utrata środków z programów zewnętrznych, eskalacje sporów.

Działania do podjęcia „tu i teraz”:

Reset operacyjny: 90-dniowy plan naprawczy (aktualizacja PIK, kalendarz testów, szkolenia kluczowych ról).

Mediacja zewnętrzna (uczelnia/*think-tank*) dla sporu wokół wariantów; publikacja „często zadawanych pytań” i *ex-ante* kryteriów wyboru.

Wsparcie psychospołeczne dla liderów i społeczności (dyżury, warsztaty, interwencje kryzysowe).

Zamiast podsumowania: Minął rok i co dalej?

Rok po katastrofie Stronie Śląskie przeszło przyspieszony kurs budowania odporności: od spontanicznych reakcji i opartej na improwizacji „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” po świadome projektowanie procedur i komunikacji. Można stwierdzić, że przenikają w nich elementy czterech kluczowych porządków: lokalne współzarządzanie, pięcioramienna helisa innowacyjności, transformacja: od danych i informacji do mądrości) oraz lokalna odporność.

Dzięki temu doraźne działania mogą przeistoczyć się w program, który będzie można doskonalić w cyklu PDCA i replikować. Najważniejsza lekcja po powodzi 2024, która wybrzmiała w trakcie spotkań, sformułowana została następująco: „Technologie i infrastruktura mają sens, są niezbędne i kluczowe. Ale tak naprawdę działają dopiero wtedy, gdy są wsparte i uzupełnione relacjami ludzi, którym bliski jest los Stronia Śląskiego. Relacjami opartymi na zaufaniu i współpracy”.

Z perspektywy kilkunastu miesięcy po powodzi zauważalne jest uruchomienie prac przy zaporze (zabezpieczenia tymczasowe, przywracanie funkcji retencyjnych) jako elementu szerszego podejścia do bezpieczeństwa w zlewni Nysy Kłodzkiej. W mieście przeprowadzone zostały remonty dróg i obiektów, a funkcje gospodarcze stopniowo powracają do stanu przed powodzią, wzdłuż cieków wodnych nadal jednak widać skutki zniszczeń, a mieszkańcy, w tym i przedsiębiorcy, wskazują na niepewność co do dalszych losów Stronia Śląskiego. Podkreślają możliwe ryzyka i zagrożenia związane z ostatecznym wyborem wariantu zabezpieczeń hydrotechnicznych i ewentualnymi przesiedleniami jako konsekwencją. Hamuje to część remontów i nowych inwestycji. Jednocześnie pojawiające się ostrzeżenia hydrologiczne przypominają o potrzebie redundancji łączności i cyklicznych ćwiczeń. Obserwując stan rzeczy „rok po” można stwierdzić, że nastąpił realny postęp w procesie kształtowania odporności w gminie (np. zabezpieczenie zbiornika, roboty hydrotechniczne, odbudowa infrastruktury), ale strategiczne decyzje (docelowe warianty retencji, kompromisy społeczne) nie są jeszcze domknięte.

Dziś Stronie Śląskie znajduje się zatem najbliżej realistycznego scenariusza rozwoju („częściowa odbudowa”). Wskazany powyżej pakiet działań pozwala przejść z improwizacji do standaryzacji. Oznacza to, że Stronie Śląskie posiada potencjał, aby zbliżyć się do scenariusza optymistycznego („odbudowa systemowa”). Jednak scenariusz A nie zależy tylko od „wielkich inwestycji”. Kluczowe dla jego osiągnięcia jest, aby codzienne, drobne praktyki (test łączności, dyżur PIK, aktualizacja kart ról, kwartalne ćwiczenie) stały się nawykami. To one decydują, czy Stronie Śląskie będzie w 2026+ naprawdę „mądrzejsze po wodzie”.

Czy Stronie Śląskie ma szansę stać się „Mądrzejsze po wodzie”?

Odpowiedź brzmi: TAK. Jednak postawić tu należy trzy warunki.

W okresie najbliższych 6–12 miesięcy uruchomione powinny zostać trzy dźwignie:
Domknięcie fundamentu operacyjnego (plan powiadamiania, Punkt Informacji i Koordynacji) jako stały węzeł współpracy, redundantna łączność).
Przeniesienie ciężaru z „konsultowania” na „współ-projektowanie” inwestycji hydrotechnicznych („Biała księga wariantów” (koszt–korzyść–ryzyko–wpływ społeczny, jawny ślad decyzyjny (co przyjęto/odrzucono i dlaczego), pilotaże rozwiązań rozproszonych, kalendarz i notatki ze spotkań terenowych oraz jasne ścieżki kompensacyjne tam, gdzie to konieczne).
Utrwalić „Rzeczpospolitą sąsiedzką” jako zasób stały (grupy wspólnotowe (karty ról, SOP-y), rejestr wolontariatu i porozumienia stand-by z firmami (transport, noclegi, sprzęt), program szkoleń i „prób generalnych” (szkoły, OSP, sołectwa, NGO, biznes).

Dlaczego należy spełnić te warunki? Bo *mądrość* (w sensie DIKW) to nie suma danych, tylko zdolność do konsekwentnego działania. A konsekwencja rodzi zaufanie: mieszkańców do instytucji, instytucji do mieszkańców oraz partnerów do wspólnego planu. Właśnie zaufanie + jasne role + nawyk uczenia się sprawiają, że zakupione sprzęty, narzędzia, procedury, itd. nie skończą jako „półkownik” (pisownia celowa. Inaczej: nie wylądują na półce), ale zagwarantują realną sprawczość, jeśli okaże się konieczna.

Dlaczego teraz trzeba je wdrożyć? Ponieważ „okno pamięci” po kryzysie się zamyka. To ostatni moment, by doświadczenie powodzi 2024 przekształcić w procedury, nawyki i mierzalne standardy. Z perspektywy Stronia Śląskiego – społeczności, która pokazała siłę i determinację „Rzeczpospolitej sąsiedzkiej” i zyskała wiarygodnego partnera w TRATWIE – pełne domknięcie systemu jest osiągalne w ciągu najbliższych miesięcy do roku, jeśli utrzymana zostanie dyscyplina współpracy wraz z opracowaniem i przetestowaniem cyklu PCDA. Wtedy doświadczenie powodzi z 2024 r. budujące na spontaniczności i improwizacji, przekształci się w kompetencję organizacyjną. Kompetencja ta – odpowiednio oprzyrządowana, trenowana i doskonalona – stanie się pożądaną instytucją lokalnego systemu odporności. Z czasem to ona będzie gwarantem bezpieczeństwa w Stroniu Śląskim. A powódź 2024? Niech stanie się wspomnieniem heroicznego wysiłku. I lekcją, dzięki której można było wiele się nauczyć w procesie transformacji od okrutnego i traumatycznego doświadczenia do *wiedzy* i *mądrości*. Mądrości po wodzie.

Bibliografia

Literatura

Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3–9.

Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. J. (2012). The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 2. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>

CARRI (Community and Regional Resilience Institute). (2013). *Definitions of community resilience: An analysis* (CARRI Report).

Frické, M. H. (2018). Data–Information–Knowledge–Wisdom (DIKW) pyramid, framework, continuum. In *Encyclopedia of Big Data*. Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-32001-4_331-1

Kakoseou, K., & Laouris, Y. (2023). What is wisdom? Can we define or measure it? What is its significance in our lives? *Open Journal of Social Sciences*, 11(11), 329–341.
<https://doi.org/10.4236/jss.2023.1111023>

Mayer, B. (2019). A review of the literature on community resilience and disaster recovery. *Current Environmental Health Reports*, 6(3), 167–173.
<https://doi.org/10.1007/s40572-019-00239-3>

Mitchell, L. K., Knight, B. G., & Pachana, N. A. (2017). Wisdom across the ages and its modern day relevance. *International Psychogeriatrics*, 29(8), 1231–1234.
<https://doi.org/10.1017/S1041610217000783>

Nguyen, H. L., & Akerkar, R. (2020). Modelling, measuring, and visualising community resilience: A systematic review. *Sustainability*, 12(19), 7896.
<https://doi.org/10.3390/su12197896>

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150.
<https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>

Patel, S. S., Rogers, M. B., Amlôt, R., & Rubin, G. J. (2017). What do we mean by ‘community resilience’? A systematic literature review of how it is defined in the literature. *PLOS Currents Disasters*.
<https://doi.org/10.1371/currents.dis.db775aff25efc5ac4f0660ad9c9f7db2>

RAND Corporation. (2010). *Building community resilience to disasters: A way forward to enhance national health security* (TR-915-DHHS).

Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>

UNESCO. (2003). *UNESCO's basic texts on the information society*. Paris: UNESCO.

UNESCO. (2005). *Towards knowledge societies: UNESCO World Report*. Paris: UNESCO.

UNESCO. (2012). *Inclusive knowledge societies for sustainable development* (UN Task Team Think Piece).

UNDRR (United Nations Office for Disaster Risk Reduction). (2017). *Resilience (Sendai Framework Terminology on Disaster Risk Reduction)*.

UNDRR (United Nations Office for Disaster Risk Reduction). (2019). *Local disaster risk reduction and resilience strategies: Words into Action guidelines*.

Wiktorska-Świąćka, A. (2014). *Governance jako nowy paradygmat sterowania rozwojem w procesach integracji europejskiej*. Repozytorium Uniwersytetu Wrocławskiego.

Źródła internetowe

American Society for Quality (ASQ), PDCA cycle – What is the Plan-Do-Check-Act cycle?
<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

Dolnośląski Urząd Wojewódzki (DUW), Zabezpieczenie tamy na rzece Morawka w Stroniu Śląskim na finiszu,
<https://www.gov.pl/web/dolnoslaski-uw/zabezpieczenie-tamy-na-rzece-morawka-w-stroniu-slaskim-na-finiszu>

FEMA / Emergency Management Institute, CS-100: Introduction to the Incident Command System
<https://training.fema.gov/is/courseoverview.aspx?code=IS-100.c>ICS Training Reference Guide
<https://training.fema.gov/icsresource/>

Gazeta Wrocławska, Dlaczego pękła tama w Stroniu Śląskim? Dolnośląski WINB podał przyczynę
<https://gazetawroclawska.pl/dlaczego-pekla-tama-w-stroniu-slaskim-dolnoslaski-wojewodzki-inspektor-nadzoru-budowlanego-podal-przyczynę/ar/c1p2-27001605>

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ruszyła odbudowa tamy w Stroniu Śląskim (5 lutego 2025)
<https://www.gov.pl/web/powodz2024/ruszyla-odbudowa-tamy-w-stroniu-slaskim>

Klodzko24.eu, Stronie Śląskie. Tak wygląda miasto 4 tygodnie po powodzi
<https://klodzko24.eu/wiadomosci/stronie-slaskie-tak-wyglada-miasto-4-tygodnie-po-powodzi-zdjecia/UAvJOXNRIA5vcpkG9M9B>

Lean Enterprise Institute, Plan, Do, Check, Act (PDCA) — A Resource Guide
<https://www.lean.org/explore-lean/topic/pdca>

Muratorplus, Powódź na Ziemi Kłodzkiej 2024. Wielkie sprzątanie i pierwsze podsumowanie strat
<https://www.muratorplus.pl/biznes/raporty-i-prognozy/powodz-na-ziemi-klodzkiej-2024-wielkie-sprzatanie-i-pierwsze-podsumowanie-strat-aa-9YF8-1RjD-i8tk.html>

Onet Wrocław, Ulewy na Dolnym Śląsku. Stronie Śląskie boją się powtórki
<https://wiadomosci.onet.pl/wroclaw/ulewy-na-dolnym-slasku-stronie-slaskie-boja-sie-po-wtorki-wielkiej-powodzi/5glw9nm>

Radio ESKA Wrocław, Pęknięta tama w Stroniu Śląskim. Wody Polskie: Fala była czterokrotnie większa
<https://wroclaw.eska.pl/peknieta-tama-w-stroniu-slaskim-wody-polskie-fala-byla-czterokrotnie-wieksza-aa-CT7m-om3P-BzEp.html>

RMF24, Powodzianie w zawieszeniu. Nie dotrzymano im obietnicy
<https://www.rm24.pl/raporty/raport-powodz-w-polsce-2024/fakty/news-powodzianie-w-zawieszeniu-nie-dotrzymano-im-obietnicy,nId,8036711>

Wody Polskie mają nowy plan na wypadek powodzi. Mieszkańcy oburzeni (7.11.2025)
<https://www.rm24.pl/regiony/wroclaw/news-wody-polskie-maja-nowy-plan-na-wypadek-powodzi-mieszkancy-ob,nId,8038849>

TVN24 Wrocław, Zarządzanie kryzysem przejmują służby
<https://tvn24.pl/wroclaw/powodz-w-polsce-2024-stronie-slaskie-ladek-zdroj-zarzadzanie-kryzysem-przejmuja-sluzby-st8096802>

TVP Wrocław, Tama w Stroniu Śląskim została tymczasowo zabezpieczona
<https://wroclaw.tvp.pl/86011705/tama-w-stroniu-slaskim-zostala-tymczasowo-zabezpieczona>

TwojaPogoda.pl, Potężne ulewy tam, gdzie było źródło powodzi
<https://www.twojapogoda.pl/wiadomosc/2024-10-04/poteczne-ulewy-tam-gdzie-bylo-zrodlo-powodzi-rzeki-znow-moga-wzbierac-i-wylewac/>

UNDP / UN DESA, Local Governance for the SDGs
<https://www.undp.org/publications/local-governance-sdgs>

Users' Guide to Measuring Local Governance,
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP-local-governance-users-guide.pdf>

UNESCO, UNESCO's basic texts on the information society (2003)
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000135527>

Towards Knowledge Societies: UNESCO World Report (2005)
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141843>

Inclusive Knowledge Societies for Sustainable Development (2012)
https://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/groupb_unesco_knowledge_societies.pdf

Dostęp do źródeł internetowych: stan na 27.01.2026