

Lech Grabski

Jak budować bezpieczne miasta? Bezpieczeństwo mieszkańców a przestrzeń miejska – na przykładzie rewitalizacji centrum Newcastle

Wprowadzenie

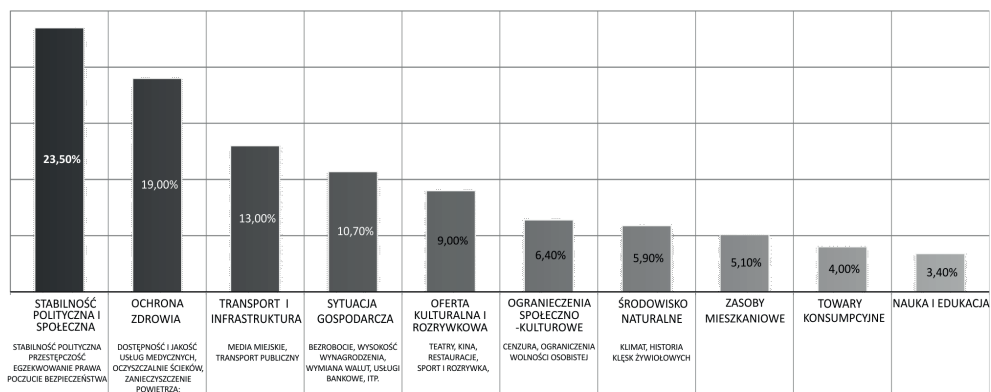
Jakie powinny być miasta dla współczesnego społeczeństwa? Co powinny oferować ludziom? Czego mieszkańcy oczekują od miast?

To fundamentalne pytania, jakie stawiają sobie planiści. W niniejszym artykule nie podejmę się udzielania na nie odpowiedzi. Przytoczę natomiast opracowanie, które zajmuje się tą problematyką, używając jako narzędzia metod ilościowych, charakterystycznych dla nauk socjologicznych.

Corocznie przeprowadzane są badania na potrzeby publikacji rankingu miast najbardziej przyjaznych mieszkańcom. W jednym z nich, sporządzonym przez Mercera¹, ocenia się miasta z punktu widzenia mieszkańca, biorąc pod uwagę 10 kategorii czynników (rys. 1).

Większość instytucji uznaje bezpieczeństwo mieszkańców w tym: przestępczość, poczucie bezpieczeństwa oraz zagrożenie konfliktem zbrojnym terroryzmem, za najbardziej istotny czynnik w rankingu przyjaznych miast, gdyż jego udział w całościowej ocenie waha się, w zależności od przyjętej metodologii badań, od 23,5% do 25%.

¹ Mercer Quality of Living Survey – Amerykańska firma konsultingowa Mercer opracowuje corocznie badanie, porównując 221 miast, w oparciu o 39 kryteriów w 10 kategoriach.



II. 1. Kryteria oceny miasta, opracowane przez Mercer na potrzeby Quality of Living Survey;

Źródło: opracowanie autora za Mercer.

O potrzebie bezpieczeństwa

Wysoka pozycja bezpieczeństwa wśród kryteriów oceny miasta nie jest przypadkowa, lecz wynika z uwarunkowań psychologicznych. Według psychologii humanistycznej potrzeby człowieka tworzą hierarchiczny układ. Są to kolejno: potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku oraz dowartościowania i na koniec potrzeba samourzeczywistnienia. Człowiek te potrzeby zaspokaja w kolejności, poczynając od podstawy piramidy: najpierw potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa – określane jako potrzeby niższego rzędu, następnie przechodzi do potrzeb tzw. rzędu wyższego. Abraham Maslow twierdzi, że człowiek nie jest w stanie się rozwijać i nie zrealizuje potrzeb wyższych, jeżeli nie będzie miał zapewnionych podstawowych warunków egzystencji i minimum bezpieczeństwa.

Dzięki czemu mieszkańcy miasta uzyskują poczucie bezpieczeństwa? Kiedy pominieśmy czynniki globalne wpływające na to poczucie, jak stabilność polityczna czy zagrożenie terroryzmem, których przyczyn należy szukać w uwarunkowaniach o skali państwa, to możemy skupić się na problemach lokalnych miasta czy regionu metropolitalnego. Badania i doświadczenie w tej dziedzinie wykazują, że gdy obywatele domagają się zwiększenia bezpieczeństwa, wskazują nie tylko na zachowania przestępcze, ale na szereg czynników, które sprawiają, że środowisko miejskie jest odbierane jako niebezpieczne. Są to zarówno czynniki rzeczywistego ryzyka, ale również subiektywne odczucie strachu i niepokoju. Można wymienić pięć głównych składników poczucia bezpieczeństwa:

1. Realne ryzyko stania się ofiarą przestępstwa, agresji lub innych aktów przemocy.
2. Antyspołeczne zachowanie, łamanie norm zachowań (plucie, agresywne zebranie).
3. Niedostateczny poziom utrzymania przestrzeni publicznych: czystość, obecność ludzi i policji na ulicach.
4. Poczucie zagrożenia w przeciwieństwie do realnego zagrożenia, które jest często związane z czynnikami takimi, jak: zaniedbanie, złe oświetlenie ulic itp.
5. Strach i wszystkie czynniki z nim związane (strach należy traktować jako subiektywne uczucie, niekoniecznie łączące się z realnym ryzykiem, raczej z szeregiem uwarunkowań i przeświadczeń, które wywołują obawy u danej osoby).

Kiedy poczucie bezpieczeństwa spada, społeczeństwo domaga się interwencji władz. Zapewnienie bezpieczeństwa leży w kompetencji władz samorządowych oraz policji i straży miejskiej. Stosują one różne sposoby jego zaprowadzenia i utrzymania. Jednym z takich sposobów jest ustalenie regulacji prawnych w postaci zasad i norm zachowań, a następnie wymuszenie ich przestrzegania przy pomocy służb, które stosują prewencję i ściganie.

Drugi sposób, koncentruje się na zapobieganiu przestępczości poprzez działania społeczne. W tym przypadku próbuje się ograniczyć czynniki uznawane za kryminogenne, jak: bieda, izolacja czy bezrobocie. Doświadczenie pokazuje, że ich redukcja wpływa na obniżenie przestępczości.

Trzeci sposób opiera się na założeniu, że zachodzi korelacja pomiędzy strukturą przestrzenną i organizacją miasta a przestępczością.

Struktura przestrzeni a przestępczość

Pierwsza zasugerowała istnienie zależności między strukturą przestrzenną i organizacją miasta a przestępczością Jane Jacobs. W swojej wydanej w 1961 roku książce *„Śmierć i życie wielkich miast amerykańskich”* twierdzi, że modernistyczna urbanistyka wpływa negatywnie na bezpieczeństwo w miastach, ponieważ nie bierze pod uwagę relacji funkcjonujących w danej społeczności. Tym samym powoduje rozkład więzi międzyludzkich i osłabienie kontroli społecznej. Jacobs formułuje dwie zasadnicze tezy, które później zostaną wykorzystane do stworzenia utylitycznych rozwiązań.

Przede wszystkim zwraca uwagę, że ludzie sami, a nie policja, kształtują i egzekwują pewne normy zachowań. Najważniejszym czynnikiem kształtującym bezpieczeństwo na ulicy są sami mieszkańcy obecni na ulicach i chodnikach oraz wyglądający przez okna. Jak pisze: „Pierwszą sprawą, którą należy zrozumieć jest to, że porządek publiczny w miastach – czyli porządek na chodniku i ulicy – nie jest utrzymywany (...) przez policję, jakkolwiek by nie była ona potrzebna. Jest utrzymywany głównie przez nieuświadomiony system norm i zachowań między samymi ludźmi, egzekwowanych przez ludzi. (...) Nie ma takiej ilości policji, która zdolna by była wymóc kulturalne zachowanie, jeśli warunki do zwyczajnej egzekucji tych zachowań przez przypadkowych ludzi uległy zniszczeniu”.²

Drugie spostrzeżenie tej autorki dotyczy poczucia przynależności, identyfikowania się mieszkańców ze swoją dzielnicą. Jacobs twierdzi, że każdy czuje się odpowiedzialny i chroni terytorium, które w jego odczuciu należy do niego. Ludzie, kiedy znajdują się z dala od swojego miejsca zamieszkania, nie są skłonni interweniować z takim zaangażowaniem, jak w przypadku okolicy, w której mieszkają, gdzie czyją się „u siebie”.

Te zasady można wykorzystać w celu poprawy bezpieczeństwa w miastach. Uczynili to Schlomo Angel oraz równolegle z nim Oscar Newman z Columbia University. Newman opracował tezy Jacobs oraz poparł je empirycznymi badaniami związku

² Jane Jacobs, *Śmierć i życie wielkich miast amerykańskich*, Random House, 1961, fragmenty w tłumaczeniu Jacka Wośolowskiego, od red.: tekst został przygotowany przed publikacją książki w języku polskim.

przestępczości z otoczeniem miejskim³. Utrzymuje on, że można w sposób świadomy organizować przestrzeń tak, aby była bezpieczniejsza, w swoich tekstach mówi o przestrzeni obronnej. W tym czasie powstaje fraza: Prewencja przestępczości przez projektowanie przestrzenne (Crime prevention through environmental design-CPTED).

Publikacje wymienionych autorów umożliwiły systematyczny rozwój omawianego podejścia do zwalczania przestępczości. Stały się podstawą do weryfikacji konkretnych tez, rozwiązań i zapoczątkowały programy, które wprowadzały projekty oparte na tych założeniach do miast.

W stworzeniu całościowej koncepcji bezpiecznej przestrzeni miejskiej istotne są również wyniki badań socjologicznych oraz z dziedziny kryminalistyki, które, opisując mechanizmy działania sprawców przestępstw i wykroczeń, wskazują na sposoby poprawy bezpieczeństwa. Przytoczę dwie takie teorie.

Teoria racjonalnego wyboru, tłumaczy, że przestępca podejmuje racjonalnie decyzje i kalkuluje: jakie jest prawdopodobieństwo bycia złapanym, jak dotkliwa będzie kara za dany czyn i jakie są zyski z jego popełnienia. Im trudniej jest dokonać danego przestępstwa, im więcej wysiłku to wymaga, tym zachodzi mniejsze prawdopodobieństwo jego popełnienia. Zatem odpowiednio kształtując przestrzeń można fizycznie utrudniać, a nawet udaremniać popełnianie potencjalnych wykroczeń, a co za tym idzie zmniejszać przestępczość. Trzeba jednak pamiętać o niedoskonałościach tej teorii. Otóż przestępca nie zawsze zachowuje się w sposób racjonalny, czasem szybki zysk przesłania mu konsekwencje, a czasem zachowuje się w sposób absolutnie nieracjonalny, będąc pod wpływem używek.

Z kolei teoria czynności rutynowych wskazuje, jakie czynniki są konieczne do popełnienia przestępstwa. Wymienia ona trzy: zmotywowanego sprawcę, odpowiednią ofiarę oraz brak „strażnika”⁴. Im większe prawdopodobieństwo wystąpienia tych czynników w jednym miejscu, tym jest ono bardziej niebezpieczne. Eliminacja któregoś czynnika wpływa na poprawę bezpieczeństwa danej przestrzeni.

Studium przypadku: Rewitalizacja centrum Newcastle

W Wielkiej Brytanii stworzono system zapobiegania przestępczości przez planowanie przestrzeni, który jest wspierany przez regulacje prawne oraz współdziałające podmioty wyspecjalizowane w tej dziedzinie⁵.

Kluczową rolę pełni ACPO CPI⁶, czyli komórka w spółce non profit, prowadząca badania nad rozwojem strategii policji w Anglii, Walii i Irlandii Północnej. Jej podstawowe zadanie polega na pilotowaniu programu Secured by Design⁷, wspieranego przez biuro wicepremiera. Działania, którymi kieruje ACPO CPI na szczeblu

³ Oscar Newman, *Defensible Space, Crime Prevention through Urban Design*, New York, 1972.

⁴ Strażnikiem może być funkcjonariusz policji, osoba postronna gotowa zareagować czy też urządzenie typu kamera monitoringowa.

⁵ „CPTED jako strategia zapewnienia bezpieczeństwa społeczności lokalnej” Szczytno 2011, autorstwa Roberta Głowackiego, Krzysztofa Łojka, Ewy Ostrowskiej, Agaty Tyburskiej i Andrzeja Urbana.

⁶ ACPO CPI (ACPO, The Association of Chief Police Officers of England, Wales and Northern Ireland), (CPI, Crime Prevention Initiatives) Stowarzyszenie Komendantów Policji Anglii, Walii i Irlandii Północnej, Inicjatywa Zapobiegania Przestępczości.

⁷ Secured by Design (SBD) 1989, to grupa policyjnych projektów narodowych, skoncentrowanych na projektowaniu bezpiecznych przestrzeni publicznych, osiedli, budynków użyteczności publicznej, a także certyfikacji produktów i zabezpieczeń architektonicznych i projektów prewencyjnych.

narodowym, są wspomagane przez lokalnie działających doradców ds. zapobiegania przestępczości, przez projektantów oraz przez oficerów łącznikowych - ALO⁸. Funkcjonowanie takiej struktury jest możliwe dzięki konstrukcji brytyjskiego systemu prawnego, regulującego proces planowania przestrzennego i wydawania pozwoleń na budowę. Daje on dużą autonomię administracji lokalnej w kształtowaniu wymagań w stosunku do nowych inwestycji budowlanych. Kontrola procesu inwestycyjnego ma służyć prowadzeniu świadomej polityki planistycznej, wspieraniu zabudowy zrównoważonej i bezpiecznej.

Przed wystąpieniem o pozwolenie na budowę projektanci uzgadniają projekt ze stronami zainteresowanymi skutkami, jakie wywoła nowa inwestycja. Na tym etapie doradcy w rozmowach z inwestorem wskazują potencjalne problemy, jakie może wywołać zamierzone przedsięwzięcie pod kątem przestępczości i bezpieczeństwa mieszkańców. Przeprowadza się również konsultacje społeczne istotniejszych decyzji projektowych. Ze strony policji doradcą jest oficer łącznikowy (ALO). W przedstawionej procedurze uwidacznia się rola administracji lokalnej w kształtowaniu własnej polityki prewencji przestępczości przez planowanie przestrzenne. Istnieją bardziej⁹ i mniej rozbudowane sposoby postępowania administracyjnego przy opracowaniu projektu budowlanego pod kątem jego wpływu na bezpieczeństwo w obszarze jego oddziaływania. Tam, gdzie sytuacja pod względem przestępczości jest wyjątkowo trudna, organy administracji mogą narzucić warunki, które inwestycja musi spełnić. Zakres dyktowanych rozwiązań określają przepisy, które powinny być precyzyjnie określone, ograniczać się do środków niezbędnych, być możliwe do realizacji i rozsądne.

Centrum Newcastle (upon Tyne) to obszar o powierzchni 36 hektarów, zwany Grainger Town od nazwiska dziewiętnastowiecznego budowniczego, który przyczynił się znacznie do rozwoju tej części miasta. Dominuje tu zabudowa w stylu wiktoriańskim i gregoriańskim, z czterokondygnacyjnymi budynkami z pionowymi lukarnami, kopułami i wieżyczkami. Ponad połowa budynków jest wpisana do rejestru zabytków, z których 29 to zabytki pierwszej klasy, a 49 klasy drugiej¹⁰. Układ urbanistyczny pochodzi z czasów przebudowy prowadzonej przez Richarda Graingera. Eldon Square Shopping Centre zajmujący znaczną część powierzchni Grainger Town to największe w Wielkiej Brytanii centrum handlowe usytuowane w śródmieściu. Niedaleko od niego znajduje się również dzielnica portowa Quayside, pełniąca istotną rolę centrotwórczą dzięki funkcjom handlowym, publicznym, rozrywkowym i mieszkaniowym. Centrum jest dobrze skomunikowane, transport publiczny opiera się głównie o rozbudowany system metra¹¹. Pod względem przestępczości centrum zmagало się z problemami takimi, jak kradzieże i włamania do sklepów, aspołeczne zachowania w tym: włóczęgostwo, nielegalny handel uliczny, pijaństwo i incydenty związane z meczami piłki nożnej.

⁸ ALO (Architectural Liaison Officer) oficer łącznikowy do spraw architektonicznych.

⁹ W hrabstwie metropolitalnym: Greater Manchester istnieje, w przypadku większych inwestycji, wymóg przedstawienia Crime Impact Statement (Raport oddziaływania na przestępczość), który w postępowaniu administracyjnym jest dokumentem ewaluacyjnym. Jeżeli projektanci nie wyeliminują potencjalnych zagrożeń, to oficer łącznikowy (ALO) może wydać, w imieniu policji, negatywną opinię o projekcie, co w konsekwencji skutkuje zablokowaniem pozwolenia na budowę.

¹⁰ Według klasyfikacji obowiązującej w Anglii i Walii: Grade I: buildings of exceptional interest; Grade II: particularly important buildings of more than special interest.

¹¹ Safer Places: The Planning System and Crime Prevention; 2004 Office Of Deputy Prime Minister; Patrick Clarke, Ben Castell, Keith Denham, Elle Fowler, Tony Holden.

W roku 1996 wprowadzono program rewitalizacji tego obszaru. Nastąpiło to po decyzji rady miasta Newcastle, English Heritage¹² i English Partnerships¹³, że dzielnica ta wymaga wsparcia i planu regeneracji. Celem miało być przekształcenie Town Grainger w centrum dynamiczne oraz atrakcyjne dla sektora prywatnego i mieszkańców, jak też adekwatne dla miasta będącego stolicą regionu. Do szerokiego programu rewitalizacji dołączono założenia poprawy bezpieczeństwa dzielnicy. Newcastle jest jednym z pierwszych miast, które zatrudniło menedżera centrum. Powołano również panel ds. bezpieczeństwa składający się z administracji lokalnej oraz przedstawicieli mieszkańców.

Działania mające poprawić bezpieczeństwo mieszkańców szły wielokierunkowo i były realizowane przy użyciu szeregu narzędzi. Wyróżniam trzy grupy działań, każda z nich zawiera rozwiązania mające wspólne cele CPTED.

Jednym z najpotężniejszych narzędzi poprawy bezpieczeństwa tego obszaru było tworzenie spontanicznego dozoru przestrzeni miejskiej przez dużą aktywność mieszkańców na ulicach. W tym celu podjęto się zapewnienia maksymalnej ciągłości czasowej w używaniu chodnika. W Grainger Town zdecydowano się to osiągnąć przy użyciu kilku prostych środków. Miasto i menadżer centrum wpierają handel na tym obszarze, również wielkopowierzchniowy Eldon Square i Grainger Market¹⁴. Generuje to duży ruch i przyciąga na zakupy ludzi z innych dzielnic. Ponadto, używając wysokiej jakości materiałów, podniesiono standard przestrzeni publicznej centrum, co podniosło jego atrakcyjność. Aby zatrzymać odwiedzających na tym terenie dłużej, wspiera się przedsięwzięcia przyciągające, tzn.: kawiarnie, restauracje czy usługi¹⁵.

Kolejnym środkiem tworzenia spontanicznego dozoru przestrzeni miejskiej przez jego użytkowników jest mieszanie funkcji miejskich. Na jednym terenie planuje się wiele różnych funkcji. Winny one mieć usługi z innymi godzinami użytkowania, co generuje odmienne przepływy ludzi. Wszystko to razem wydłuża w ciągu doby okres użytkowania danego obszaru, co tworzy „życie” na ulicy, a w konsekwencji jej spontaniczny nadzór. Strefowanie funkcji może prowadzić w dłuższej perspektywie do segregacji różnych grup społecznych, ponieważ kreuje miejsca skupiające ludzi o określonym statusie materialnym, pochodzeniu czy wykształceniu. W Centrum Newcastle wprowadzono ponownie powyżej sklepów mieszkania, znajdują się one na piętrach przeznaczonych wcześniej wyłącznie dla przestrzeni biurowej. Funkcja mieszkaniowa wzmacnia aktywność na ulicach po godzinach otwarcia sklepów i biur. Zdywersyfikowano również ruch na lokalnych drogach wprowadzając wspólne ciągi dla samochodów, rowerów i pieszych. Razem tworzą oni ruch wystarczający, aby zapewnić naturalny dozór tej przestrzeni. Rozdzielenie linii komunikacyjnych poszczególnych środków lokomocji powoduje zmniejszenie tego nadzoru, a z nim – bezpieczeństwa ulicy.

Trzeci krok to utrzymanie przestrzeni, konserwacja i dbanie o czystość. Taka postawa gospodarzy miasta stanowi czytelny przekaz, że ktoś panuje nad tym

¹² English Heritage (Historic Building and Monuments Commission for England) – agenda rządu brytyjskiego opiekująca się zabytkami budownictwa w Anglii.

¹³ English Partnerships (EP) krajowa agencja rewitalizacji terenów zurbanizowanych w Anglii, pełniąca podobną rolę na poziomie krajowym, co Regional Development Agencies na poziomie regionalnym. Od 2008 r. jej uprawnienia zostały przekazane Homes and Communities Agency.

¹⁴ Grainger Market (grade I) jest się w zabytkowym zbudowanych w ramach XIX wiecznej przebudowy miasta w miejsce rynków na terenie Grey Street. Został on zaprojektowany przez Johna Dobsona i otwarty w 1835.

¹⁵ Wprowadzono funkcje przyciągające do miejskich budynków użyteczności publicznej i na place. Na frontowych schodach Teatru Królewskiego powstała letnia kawiarnia.

terenem. Pokazuje, że miasto jest zdolne wymóc szanowanie danego miejsca i może wyegzekwować na nim porządek. Żeby ten komunikat był spójny, trzeba zapewnić użytkownikowi wysokiej jakości, dobrze utrzymaną, wygodną i funkcjonalną przestrzeń. W Grainger Town przy rewitalizacji przestrzeni publicznych stosowano wysokiej jakości materiały, np. granit do renowacji posadzek. Starannie odnowiono elewacje budynków. W sposób przemyślany zamontowano oświetlenie na budynkach. Usunięto niepotrzebne znaki, słupy ogłoszeniowe, reklamy i bilbordy. Panel ds. prewencji przestępczości spotyka się co miesiąc, aby omówić incydenty, wykroczenia i inne problemy. Działania projektowe są wspierane przez szereg innych rozwiązań, w tym: przez politykę wykluczania znanych przestępców, którzy mają zakaz wstępu do określonych sklepów. Wprowadzono łączność radiową między 170 firmami w centrum miasta, a policją. System monitoringu zorientowano głównie na obserwowanie obszaru wokół pubów i barów, które generują dużo incydentów zakłócania porządku.

Tabela 1 zbiera ważne dane ilustrujące funkcjonowanie omawianego projektu.

Tabela 1. Tabela podsumowująca

PODSUMOWANIE PROGRAMU CPTED w CENTRUM NEWCASTLE			
Lokalizacja:	Problemy bezpieczeństwa:	Rozwiązania CPTED:	Rezultaty:
Grainger Town, Newcastle upon Tyne	Kradzieże	Propagowanie aktywności na ulicach:	Statystyki policyjne:
Pow. opracowania:	Włamania do sklepów	Wpieranie handlu, również	Spadek przestępczości w ciągu 3 lat:
10ha	Włóczęgostwo	wielkopowierzchniowego	napady o 48%
Okres wprowadzenia:	Nielegalny handel uliczny	Funkcje przyciągające	kradzieże o 23%
1996r	Pijaństwo	Mieszane funkcje miejskie:	włamania o 19%
Główny projektant:	Incydenty związane z meczami piłki nożnej	Mieszkania nad sklepami	handel.nark. o 10%.
EDAW i Rada Miasta Newcastle		Zróżnicowanie ruchu na drogach lokalnych: samochody, rowery i piesi	Inne rezultaty:
Doradca Policyjny:		Utrzymanie:	(pośrednio z powodu poprawy bezpieczeństwa)
Northumbria Police		Odnawianie elewacji	1506 nowych miejsc pracy
Deweloper:		Nowy chodnik granitowy	286 nowych firm
różni		Oświetlenie na budynkach	80900 m ² nowych pow. handlowych
		System monitoringu	121 budynków odrestaurowanych
		Ciągła konserwacja i sprzątanie ulic	

Źródło: opracowanie autora za Safer Places.

Opisane działania przyczyniły się do rozwoju centrum Newcastle, które stało się atrakcyjnym miejscem zakupów w dzień, a wieczorem, ze względu na liczne bary i restauracje, często uczęszczanym terenem. Ciągłe rozszerza się też sektor mieszkaniowy. Liczba odwiedzających tę dzielnicę rośnie, branża hotelowa powiększa liczbę miejsc noclegowych. Policja wysoko ocenia bezpieczeństwo tej części miasta.

Podsumowanie

Prewencja przestępczości poprzez kształtowanie przestrzeni jest podejściem holistycznym, skoncentrowanym na człowieku, tj. wprowadza rozwiązania zapobiegające przestępczości bez stosowania środków uciążliwych dla użytkowników, jak również bez stwarzania poczucia społeczeństwa „ufortyfikowanego”.

Skupiając swoje działania na etapie projektowym, CPTED angażuje wielu projektantów do tworzenia kreatywnych i dopasowanych do kontekstu rozwiązań, pozwalających zapobiegać i zwalczać przestępczość oraz zachowania aspołeczne, jak też poczucie strachu u mieszkańców danego terenu.

Ważne jest, aby program CPTED był integrowany z innymi projektami miejskimi. Daje to możliwość przeprowadzenia zmian, które proponowane jako niezależne przedsięwzięcie, mogłyby być trudne do przeprowadzenia przez administrację. Ponadto, taka koordynacja zapewnia duże oszczędności finansowe i może wytworzyć efekt synergii. Wiele z założeń projektu rewitalizacji i programu CPTED może się bowiem pokrywać lub wymagać niewielkich zmian, aby stały się kompatybilne. Generalnie prowadzi to do uzyskania większych rezultatów mniejszym nakładem środków.