

METODIKA PŘÍPRAVA KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

K REGIONÁLNÍM INTEGROVANÝM SYSTÉMŮM
NAKLÁDÁNÍ S ODPADY
ZAHRNUJÍCÍ ENERGETICKÉ VYUŽÍVÁNÍ ODPADŮ



MINISTERSTVO
PRŮMYSLU A OBCHODU



PUBLIKACE BYLA ZPRACOVÁNA ZA FINANČNÍ PODPORY
STÁTNÍHO PROGRAMU NA PODPORU ÚSPOR ENERGIE A VYUŽITÍ OBNOVITELNÝCH ZDROJŮ ENERGIE
PRO ROK 2012 – PROGRAM EFEKT
A NADAČNÍHO FONDU SVAZU MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY
NA PODPORU MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY

2012

OBSAH

Cíle a účel dokumentu	3
1. Stanovení zainteresovaných stran v procesu komunikace ISNO	5
1.1 Identifikace zainteresovaných stran.....	5
1.2 Definice, popis a profilace cílové skupiny	13
1.3 Zjištění informačních potřeb cílové skupiny	18
2. Obsah komunikace	26
2.1 Agenda-setting.....	28
2.2 Význam tematického rámování a kontextualizace sdělení.....	31
2.3 Kritické faktory úspěchu	38
3. Informovanost vs. přesvědčování	39
3.1 Přístup k využívání informací (o ISNO)	39
3.2 Rozdíl v přístupu ke komunikaci při informování a při přesvědčování	41
3.3 Spolupráce a zapojení médií do procesu informování a přesvědčování.....	44
4. Komunikační kanály.....	45
4.1 Hlavní komunikační kanály pro komunikaci environmentálních témat.....	45
4.2 Souhrn klíčových charakteristik jednotlivých komunikačních kanálů.....	51
4.3 Specifika přímá komunikace	61
5. Původce sdělení a informační prameny.....	71
5.1 Definice a typologie původců sdělení environmentálních témat.....	72
5.2 Mediální obraz původců sdělení a možnosti jeho využití	74
6. Mechanismy zapojování zainteresovaných stran pro procesu rozhodování.....	80
7. Řízení komunikačních aktivit.....	89
7.1 Obecné zásady prosazování ISNO	89
7.2 Kritické faktory úspěchu při prosazování ISNO	95

Cíle a účel dokumentu

V současné době dochází na úrovni regionů k důležitým změnám, které souvisí s předpokládaným výrazným omezením skládkování a s maximalizací recyklace a dalších forem využití odpadů, a to včetně využití jejich energetického potenciálu. Pro naplňování této strategie je nutno na území ČR vybudovat nová významná zařízení pro nakládání s odpady (zejména zařízení pro energetické využití odpadu – ZEVO). ZEVO jako i další zařízení pro úpravu a přepravu odpadů a jejich další zpracování (např. dotřídňovací linky, překládací stanice, kompostárny apod.) budou součástí tzv. integrovaných systémů nakládání s odpady (dále jen „ISNO“), které by měly být definovány v jednotlivých regionech.

ISNO je způsob organizace odpadového hospodářství v určitém regionu, která díky nastaveným procesům a potřebným zařízením zajistí plynulý tok odpadů od jejich sběru až po konečné využití, případně bezpečné odstranění, tak, aby byla dodržena hierarchie nakládání s odpady a plněny cíle pro odpadové hospodářství vycházející z právních norem.

Systém je zaměřen především na komunální a další odpady vznikající v obcích, za něž nesou obce odpovědnost jako původci odpadů podle zákona o odpadech. Celý systém by měl být dlouhodobě udržitelný a ekonomicky únosný pro obce a jejich obyvatele. Proto je žádoucí, aby klíčové procesy v ISNO byly řízeny a kontrolovány právě obcemi, respektive jejich svazky nebo jinými uskupeními obcí tak, aby obce mohly plnit svoje zákonné povinnosti a zároveň zajistily efektivní realizaci veřejné služby, kterou bezesporu hospodaření s komunálními odpady je.

Koncepce ISNO vychází vždy z lokálních potřeb a podmínek, tzn. zejména technické vybavenosti území při ekonomické udržitelnosti, sociální únosnosti a současném plnění požadavků na ochranu životního prostředí. Optimálního výsledku lze dosáhnout vždy jen při integraci do větších organizačních celků. Výhodou ISNO je organizovanost odpadového hospodářství na území regionu dle předem dané ale zároveň pružné regionální koncepce, možnost řízení toku odpadů do zařízení, která je využívají v souladu s hierarchií nakládání s odpady, zajištění dostatečné kapacity a využití všech prvků v systému, stabilní sběrový systém, komfortnost systému pro občany a v neposlední řadě efektivní financování celého systému.

V souvislosti s naznačenými změnami nelze opomenout interakci s veřejností, obyvateli jednotlivých obcí. Jednotlivé procesy mají dopad na konkrétní část populace ČR a každý z uvedených procesů vyžaduje ve větší či menší míře aktivní zapojení a participaci obyvatel. Již nyní je přitom zřejmé, že zdaleka ne všechny z naznačených změn jsou veřejností akceptovány a podporovány. Obyvatelé bývají skeptičtí ohledně funkčnosti a smyslu jednotlivých zařízení určených ke zpracování a odstranění odpadu a jejich dopadu na životní prostředí v nejbližším okolí. V tomto ohledu vyvstává nutnost aktivního utváření veřejného mínění formou komunikačních aktivit, jejichž cílem je poskytnout veřejnosti úplné, objektivní a nezkreslené informace nutné pro to, aby obyvatelé mohli zaujmout informovaný postoj k problematice, jež se dotýká jejich nejbližšího životního prostředí.

Tento dokument je určen subjektům, které plánují realizaci komunikačních aktivit v oblasti ISNO a odpadového hospodářství. Přináší základní informace nutné pro orientaci v problematice přípravy a koordinace konkrétní komunikační strategie. Dokument pochopitelně nemůže suplovat činnost specializovaných subjektů, které jednotlivé komunikační aktivity provádějí, nicméně může napomoci při specifikaci požadavků a očekávání spojovaných s komunikačními aktivitami.

Účelem této metodiky je tedy poskytnout zástupcům samosprávy obcí i krajů základní návod, jak efektivně a účelně komunikovat téma koncepce ISNO s veřejností a s ostatními zainteresovanými stranami. Dokument by měl napomoci při stanovení konkrétní komunikační strategie daného subjektu, při výběru vhodných komunikačních kanálů a při návrhu efektivní komunikace s významnými zainteresovanými stranami.

1. Stanovení zainteresovaných stran v procesu komunikace ISNO

V rámci plánování a příprav komunikačních aktivit je prvním a vůbec nejdůležitějším krokem **definování cílové skupiny**, pro kterou je komunikované sdělení určeno, a všech dalších významných, a pro danou situaci relevantních, **zainteresovaných stran**. Nedoporučuje se zaměřovat pozornost nejprve na obsah komunikace, či dokonce na grafické ztvárnění podstaty sdělení; není ani vhodné věnovat primární pozornost výběru komunikačních nástrojů, tedy způsobu předávání požadovaného sdělení příjemcům. Nicméně máme za to, že je nanejvýš vhodné začít plánovat komunikační kampaň tím, že je jasně definována cílová skupina a ostatní zainteresované strany.

1.1 Identifikace zainteresovaných stran

Prvním krokem úspěšné komunikační kampaně je tedy přesné definování cílové skupiny a všech ostatních zainteresovaných stran. Zainteresované strany je třeba chápat jako všechny subjekty, jež **jsou danými komunikačními aktivitami dotčeny**, zatímco cílová skupina představuje okruh konkrétních příjemců sdělení dané komunikační kampaně (tj. např. osoby bydlící v blízkosti lokality navržené pro výstavbu zařízení pro energetické využití odpadu).

Je tedy zřejmé, že cílová skupina má užší vymezení (fakticky platí, že je jednou ze zainteresovaných stran). Význam specifikace zainteresovaných stran spočívá v tom, že umožňuje zohlednit širší společenský kontext při plánování komunikačních aktivit a při hodnocení jejich dopadů. Komunikační aktivity mají totiž dopad nejen na cílovou skupinu, ale mohou vyvolávat pozitivní i negativní reakce také dalších subjektů stojících mimo cílovou skupinu (*např. odpadové firmy, zastupitelé okolních obcí*). Z tohoto důvodu je žádoucí tyto subjekty předem identifikovat a sledovat jejich reakce na komunikační aktivity.

Pro vlastní komunikaci ISNO je tedy vhodné nejprve identifikovat jednotlivé zainteresované strany, poté definovat a popsat cílovou skupinu a následně provést její důkladnou segmentaci. Ta spočívá v tom, že se cílová skupina rozdělí do několika podskupin (segmentů), tak aby každý segment zahrnoval jednotlivce s podobnými vlastnostmi, a přitom aby se takto

stanovená podskupina odlišovala od ostatních podskupin (segmentů). *Jeden segment mohou tvořit např. obyvatelé rodinných domků do 35 let; jiným segmentem mohou být obyvatelé bytů v činžovních domech atd.* Stanovení segmentů by nemělo být samoučelné, ale mělo by vycházet z přirozených rozdílů mezi skupinami jednotlivců v základní populaci a mělo by zohledňovat cíle komunikačních aktivit. Segmentace by rovněž měla umožňovat následné zacílení (targeting) komunikačních aktivit, tedy volbu vhodných komunikačních kanálů a komunikačních nástrojů pro každý segment cílové skupiny.

V rámci přípravy ISNO (jako celku nebo konkrétních zařízení) lze rozlišovat následující zainteresované strany:

Tabulka č. 1: Indikativní přehled některých zainteresovaných stran

Veřejnost obyvatelé v blízkosti zařízení pro nakládání s odpady, místní občanská sdružení a spolky, ekologičtí aktivisté, ochránci přírody, děti a mládež
Veřejná správa obce, samosprávy obcí, obecní úřady, samosprávy krajů, krajské úřady, svazky a sdružení obcí (mikroregiony), územní orgány státní správy v oblasti životního prostředí, ústřední orgány státní správy (především Ministerstvo životního prostředí a Ministerstvo průmyslu a obchodu), Asociace krajů, Svaz měst a obcí ČR
Sektor odpadů zajišťující odpadové hospodářství svozové společnosti, provozovatelé skládek, provozovatelé ostatních zařízení pro nakládání s odpady, subjekty zajišťující zpětný odběr (např. obalů či elektrozařízení)
Energetický sektor výrobci elektrické energie, distribuční firmy, teplárenské společnosti, Teplárenské sdružení, spotřebitelé vyrobené energie, sdružení provozovatelů technologií pro ekologické využívání odpadů

Identifikace zainteresovaných stran¹ je tedy jednou ze základních (a raných) fází každé komunikační aktivity. Obvykle se rozlišují tři **základní pojmy, které vystihují roli zainteresovaných stran, jde o zájem, angažovanost a interakci.**

Zájem

Komunikační aktivity přinášejí mezi zainteresované strany specifický prvek, a to „zájem“. Význam komunikačních aktivit a jejich výsledků pro jednotlivé zainteresované strany přitom vyplývá ze samotného primárního účelu, pro který jsou tyto aktivity prováděny, tedy zejména poskytnutí informací, přesvědčování, změna postojů a změna chování cílové skupiny. Zájem reprezentuje zobecněné prostředky k cílům, které jednotlivci či skupiny sledují; předmět zájmu tedy zvyšuje či zlepšuje příležitosti k dosažení stanovených cílů. Jednotlivé zainteresované strany organizují komunikační aktivity v souladu se svými zájmy a v rámci možností tyto zájmy prosazují. V některých případech se přitom dopouštějí omylů z neznalosti; prosazují opatření, která směřují proti jejich zájmům nebo volí takové varianty, které nejsou při dosahování daných cílů efektivní.

V zásadě lze rozlišovat slabý a silný zájem a lze rozlišovat silné zainteresované strany (tedy strany, které mají k dispozici moc i dostatek prostředků a nástrojů pro to, aby obhájily a prosadily svoje zájmy v rámci příprav komunikačních aktivit) a slabé zainteresované strany, které tyto prostředky, příležitosti a možnosti nemají. Kombinací obou pohledů vzniká matice, z níž je patrných několik závěrů nebo doporučení.

¹ Plurál je zvolen záměrně. Jednak to odpovídá originálním pramenům v angličtině, jednak je tím neustále připomínáno, že zainteresovaných stran je vždy více.

Tabulka č. 2: Matice zainteresovaných stran a jejich zájmů

	Slabé zainteresované strany (nevýznamný vliv na komunikační aktivity)	Silné zainteresované strany (významný vliv na komunikační aktivity)
Silný zájem	Realizátor komunikačních aktivit by měl podporovat a usilovat o jejich zahrnutí, zejména pokud jsou tyto zainteresované strany dotčeny výsledky plánované komunikace. Jejich zahrnutím dojde ke zvýšení heterogenity. B – informovanost	Tyto zainteresované strany mají vysoký potenciál jako primární skupina. Jsou to klíčové subjekty, které aktivně ovlivňují způsob provedení kampaně. D – klíčoví hráči
Slabý zájem	Realizátor komunikačních aktivit by měl na tyto zainteresované strany pamatovat. Kontroverzní téma či obsah komunikační kampaně může tento subjekt přeměnit v aktivní zainteresovanou stranu. A – minimální péče	Realizátor komunikačních aktivit by měl rozvíjet zájem těchto zainteresovaných stran a měl by je upozorňovat na případy, kdy mohou být jejich zájmy ohroženy. C – podpora pozitivního vnímání projektu

A – Zainteresované strany v této kategorii jsou pro projekt nejméně důležité a vyžadují jen minimální péči a pouhý monitoring. Pokud je identifikována slabá zainteresovaná strana se slabým zájem, tak taková zainteresovaná strana příliš neovlivňuje danou komunikační kampaň či dílčí komunikační aktivitu. I když je zájem dané zainteresované strany slabý, je vhodné s ní počítat; zohledněním zájmů zainteresovaných stran se slabými zájmy se sice rozšíří heterogenita partnerů a řízení komunikačních aktivit se stane komplikovanější a (možná i) méně akceschopné. Na druhé straně tyto zvýšené nároky mohou být vyváženy tím, že některá ze slabých zainteresovaných stran získá postupem času nástroje pro razantnější prosazování svých zájmů a posune se mezi zainteresované strany se silným zájmem. Více pozornosti je této problematice věnována pozornost v kapitole šesté.

Příkladem takovéto zainteresované strany mohou být živnostníci v dané obci či v dané lokalitě. Jejich zájem může být ve srovnání s jinými zainteresovanými skupinami (zejména pak obyvateli v bezprostředním sousedství plánovaného umístění ISNO) výrazně slabší. Navíc takovýto typ subjektů patrně nebude disponovat prostředky, kterými by svůj zájem prosazoval.

B – Zainteresované strany v této kategorii by měly být dobře informovány. Mohou navíc ovlivnit svým názorem i zainteresované strany, které mají významnější vliv. Slabou zainteresovanou stranu, které záleží na dané komunikační kampani (tj. má silný zájem) je nutné zahrnout mezi zainteresované strany, s nimiž je vedena úzká spolupráce při přípravě jednotlivých komunikačních aktivit.

Obecně lze do této kategorie zahrnout významnou část veřejnosti. Zejména v prvních fázích přípravy projektu si veřejnost nemusí svůj zájem uvědomovat, a i když si ho uvědomuje, jen zřídka má k dispozici prostředky, kterými může svůj zájem prosazovat (žádná či nízká organizovanost, nízká znalost legislativních možností).

C – Tyto zainteresované strany jsou sice pro projekt důležité, nicméně z jejich pohledu nemá daný projekt prioritu. Slabé zájmy této skupiny však mohou být aktivovány a mohou se tak snadno přesunout do kategorie D, mezi silné zainteresované strany se silným zájmem. Proto je důležité, aby tyto zainteresované strany měly povědomí o jednotlivých aktivitách a vnímaly je jako vhodný způsob podporující jejich vlastní zájmy. Je třeba o tyto zainteresované strany projevit zájem včas. Pokud má silná zainteresovaná strana slabý zájem, je užitečné se silnou stranou pracovat a snažit se její zájmy lépe popsat, přesněji definovat způsoby zapojení a rozvíjet vzájemné vztahy. Je zapotřebí upozorňovat takovouto zainteresovanou stranu v každé situaci, kdy by mohl být ohrožen její výslovný (byť slabý) zájem.

Příkladem takovéto zainteresované strany mohou být velké podniky v dané obci. Potenciálně mohou uplatnit svůj značný vliv, který v rámci dané lokality mají. Dokud však nebudou zamýšleným projektem dotčeny jejich zájmy, nebudou se patrně v daném projektu angažovat.

D – Zainteresované strany v této kategorii jsou hlavními partnery pro komunikaci. Silná zainteresovaná strana, která má silný zájem, je primární skupinou, která nesmí být v žádném případě opomenuta. Patří sem subjekty, které danou komunikační kampaň aktivně ovlivňují a mají sílu aktivně vstupovat do rozhodovacích procesů při jejím návrhu i provedení.

Příkladem tohoto typu mohou být ostatní obce; pokud realizátor projektu ISNO nekomunikuje s veřejností hned od počátku svého záměru (kdy jde o slabou zainteresovanou stranu se silným zájmem), setká se s občanskými iniciativami a účelově založenými občanskými sdruženími v podobě silné zainteresované strany.

Z naznačených příkladů je zřejmé, že žádný subjekt není ze své podstaty silnou či slabou zainteresovanou stranou – vždy záleží na dané situaci a konkrétních okolnostech. Síla jednotlivých zainteresovaných stran a jejich zájmy se navíc mohou v jednotlivých etapách realizace projektu ISNO měnit. Z těchto důvodů je tedy nutné věnovat identifikaci zainteresovaných stran a práci s nimi soustavnou pozornost.

Zájmy je v kontextu plánovaných komunikačních aktivit možné rozlišovat na explicitní (deklarované, zjevné, vyjádřené, sdělované) a implicitní (neuvědomělé subjektu samotnému, neznámé pro okolí – skryté či zastřené, zamlčené). Z jiného pohledu lze rozlišovat zájmy vztahované k samotné komunikační kampani (tedy např. zájmy na vyvolání konkrétní změny v chování cílové skupiny či zájmy na zvýšení informovanosti dané skupiny obyvatel) a zájmy týkající se předmětu komunikace (tedy např. zájem na prosazení výstavby daného zařízení v obci či zájem na dosažení pokroku případného investičního záměru apod.).

Při návrhu komunikačních aktivit je nutné zvažovat zájmy všech relevantních subjektů, kterých se tyto aktivity dotýkají, a to i těch, na které plánované kroky v oblasti komunikace dopadají nepřímo. Svě zájmy na komunikačních aktivitách a výsledcích případné komunikační kampaně totiž mohou mít zejména tzv. sponzoři (tj. obvykle zadavatelé, kteří komunikační aktivity financují a chtějí se ujistit o jejich efektivitě) a manažeři zodpovědní za danou kampaň (tedy reklamní či PR agentury, případně individuální projektoví či account manažeři, kteří usilují o to, aby prokázali, že jimi řízená a realizovaná kampaň dosahuje potřebné efektivitě a efektivnosti). Svě zájmy na komunikačních aktivitách však mají také další subjekty podílející se na realizaci konkrétních komunikačních aktivit. Tyto ostatní subjekty mohou chtít obhájit užitečnost a smysluplnost svých pracovních pozic a ospravedlnit svůj vlastní výkon (promotéři, mediátoři, mediální agentury, kreativní pracovníci apod.). Mezi významné zainteresované strany patří pochopitelně také příjemci komunikačního sdělení (kteří si např. nepřejí ISNO v katastru své obce). Zatímco sponzoři a manažeři komunikačních

aktivit mohou vstupovat do zadání komunikačních cílů případné kampaně a mohou tak své konkrétní zájmy prosadit prostřednictvím angažovanosti během přípravných etap dané komunikační kampaně, ostatní zainteresované strany (zejm. veřejnost a obyvatelé v dotčené oblasti) tuto možnost nemají. Při koncipování komunikačních aktivit je proto vhodné přijmout taková opatření, která v první fázi povedou k sumarizaci deklarovaných zájmů či dokonce k odhalení zájmů skrytých. V druhé fázi je pak vhodné tato opatření završit vypracováním specifické strategie, jež zajistí v maximální možné míře prosazení komunikačních cílů za současného respektu k zájmům ostatních zainteresovaných stran.

Angažovanost

Kromě samotného zájmu je v rámci identifikace a popisu zainteresovaných stran vhodné věnovat pozornost i **způsobu a intenzitě jeho prosazování**. Angažovanost zainteresované strany tedy vypovídá o způsobu prosazování jednotlivých zájmů a o míře zapojení daných subjektů. Nízká angažovanost znamená, že daná zainteresovaná strana (téměř) nevstupuje do komunikačního prostoru vyvolaného danými komunikačními aktivitami, neinteraguje s ostatními subjekty a nereaguje na případná sdělení, jež jsou k rámci daných aktivit komunikována. Nízká angažovanost může být dána absencí povědomí o komunikačních aktivitách (zainteresovaná strana o nich neví) nebo nedostatkem prostředků k angažovanosti (zainteresovaná strana nemá finanční, časové nebo lidské zdroje, aby se zapojila) či vnímanou irelevancí daného problému (zainteresovaná strana je přesvědčena o tom, že se jí daný problém netýká). Vysoká angažovanost je naopak charakterizována mobilizací značného úsilí a prostředků k prosazení zájmu dané zainteresované strany.

Nízká angažovanost zainteresované strany by neměla být důvodem k ignorování jejích zájmů. Při plánování komunikačních aktivit je totiž třeba počítat s tím, že nízká angažovanost některé ze zainteresovaných stran může posílit angažovanost jiné zainteresované strany (tedy subjektu s jiným zájmem). Např. nečinnost kontrolních orgánů státu může iniciovat aktivistické skupiny, které mohou v dané situaci prosazovat své vlastní zájmy. Podobně také ignorování zájmů zainteresované strany, jejíž angažovanost je nízká (např. v důsledku nedostatečných zdrojů), může vést k aktivizaci jiných zainteresovaných stran; např. investor, který nezohlední potřeby a požadavky místních obyvatel, může být konfrontován s vysokou angažovaností profesionálních protestních uskupení.

Interakce

Komunikační aktivity vytvářejí interaktivní **prostor, v němž se střetávají jednotlivé zainteresované strany**. Vždy je třeba počítat s tím, že zainteresované strany nemusejí jednat ve vzájemném souladu, nýbrž mohou být, s ohledem ke svým zájmům, ve vzájemném konfliktu – některým subjektům prováděné komunikační aktivity vyhovují, zatímco jiným nikoliv. Taková situace vyvíjí na realizátora komunikačních aktivit tlak, neboť musí rozhodovat čí zájmy a v jaké míře zohlední, popř. jak skloubí protichůdné zájmy jednotlivých zainteresovaných stran.

Zájmy, angažovanost i možné interakce zainteresovaných stran lze do značné míry zjistit dopředu, ještě předtím, než jsou konkrétní komunikační aktivity skutečně vykonány. Subjekt, který zvažuje provádění konkrétních komunikačních aktivit, by rozhodně měl věnovat značnou pozornost zjištění a důkladné analýze zájmů jednotlivých zainteresovaných stran, jejich angažovanosti a vzájemným vztahům, které mezi zainteresovanými stranami panují. Důležité je nespoléhat v tomto ohledu jen na vlastní informace a znalost prostředí, ale používat také externí a nezávislé zdroje informací (výzkumná šetření, monitoring médií apod.).

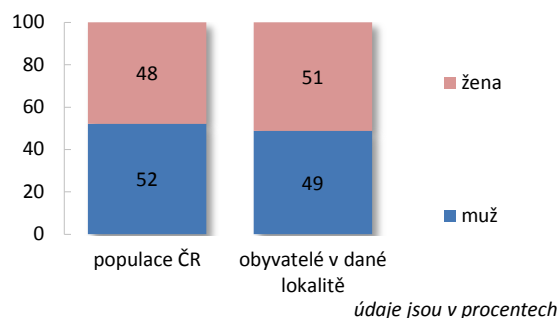
1.2 Definice, popis a profilace cílové skupiny

V úvodu kapitoly byla zmíněna cílová skupina jako jedna z klíčových zainteresovaných stran v procesu realizace komunikačních aktivit. Cílová skupina zaujímá mezi ostatními zainteresovanými stranami specifické postavení, neboť zahrnuje příjemce komunikačního sdělení. Jde tedy o **subjekt, pro který jsou komunikační aktivity připravovány a od kterého se očekává reakce na prováděné komunikační aktivity**. Obvykle tato reakce spočívá ve zvýšení povědomí o předmětu komunikačních aktivit nebo ve zvýšeném zájmu o danou problematiku, může však spočívat i ve změně chování, pokud k ní cílovou skupinu komunikační aktivity nabádají). *Projekt budování ISNO v konkrétní obci může jako cílovou skupinu identifikovat obyvatele, kteří bydlí v bezprostředním okolí zvažovaného umístění daného zařízení. Na tuto cílovou skupinu se tedy zaměří komunikační aktivity přinášející podrobné informace o zvažované investici (zvýšení povědomí), stimulujících diskusi a zapojení cílové skupiny do procesu tvorby výsledné podoby ISNO (zvýšený zájem) i výzvy ke konkrétním aktivitám a změně chování (změna způsobu vytápění navazujícího na možnosti poskytované výstavbou ZEVO, změna ve způsobu nakládání s odpady apod.). V jiné situaci mohou cílovou skupinu představovat starostové a zastupitelé obcí nacházejících se v dané lokalitě; obsahem komunikačních aktivit může být např. apel na zapojení v pracovní skupině svazku obcí.*

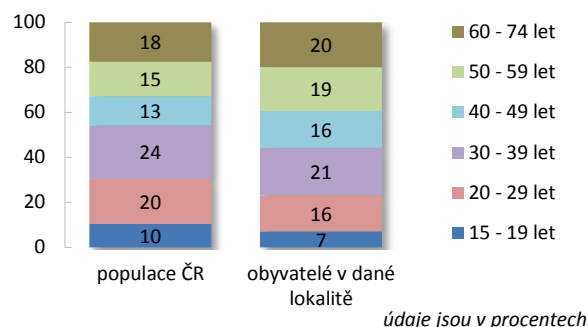
V rámci přípravy komunikačních aktivit je vždy nezbytné cílovou skupinu **definovat a co nejpřesněji popsat**. Platí, že cílová skupina je obvykle popsána základními sociodemografickými ukazateli, jakými jsou zejména pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, velikost místa bydliště atd. Způsob provedení takovéto definice cílové skupiny naznačují níže uvedené grafy. Ty porovnávají základní sociodemografické charakteristiky obyvatel podporujících výstavbu zařízení pro energetické využívání odpadu jako součásti ISNO v dané lokalitě (tj. v části obce, kde se o takovéto výstavbě uvažuje) s charakteristikami obecné populace v ČR.

Graf č. 1: Sociodemografický popis cílové skupiny

Pohlaví



Věk

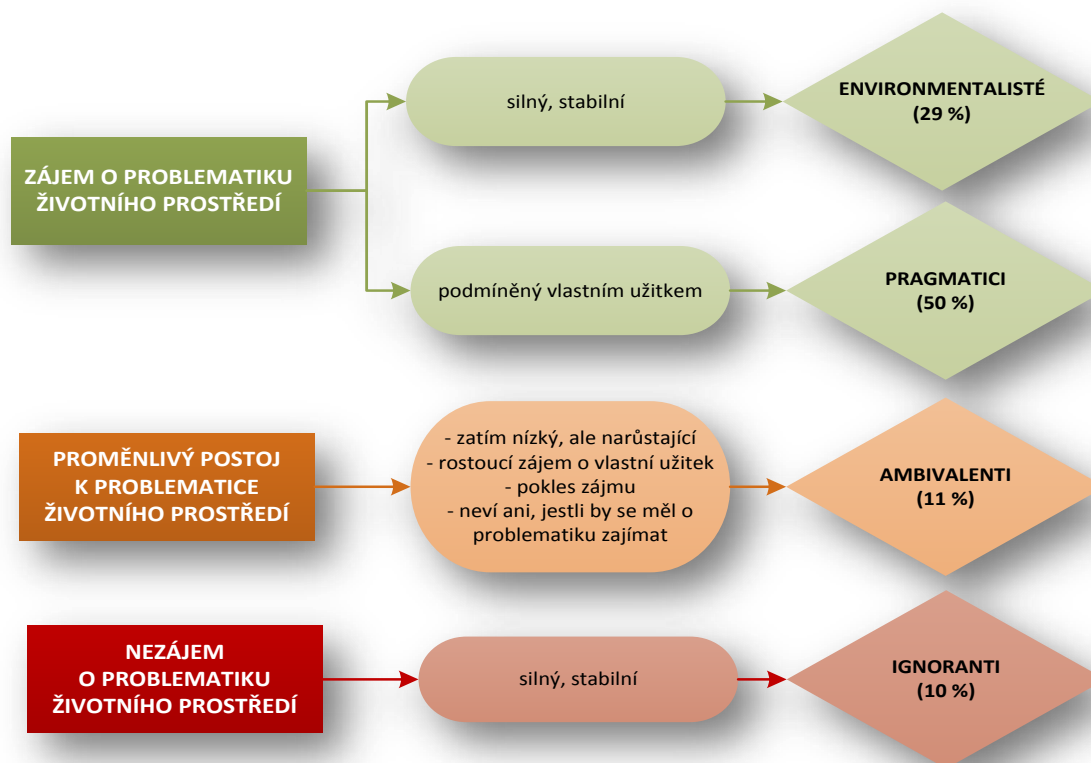


Zdroj: Markent 2011

Je patrné, že obyvatelé podporující výstavbu ZEVO v dotčené lokalitě se neodlišují od zbytku populace ČR v podílu mužů a žen. Na druhé straně je zřejmé, že mezi podporovateli výstavby je významně méně mladších lidí do 40 let (v rámci dané lokality je to celkem 44 % oproti 54 % v celé ČR).

Dále je vhodné, aby byly popsány jednotlivé skupiny osob dotčené komunikačními aktivitami a aby byly rozděleny do samostatných segmentů, které by měly být jasně popsány a charakterizovány. Takováto segmentace cílové skupiny umožňuje rozkrýt případné rozdíly mezi jednotlivými členy cílové skupiny a připravit cílené sdělení pro specifikované segmenty. Uvedená segmentace může být provedena mnohými způsoby; platí však, že by se vždy měla odvíjet od stanoveného komunikačního cíle a záměru realizátora komunikačních aktivit a měla by zohledňovat reálné rozdíly (ověřené empirickým výzkumným šetřením) v postojích či chování mezi jednotlivci v rámci cílové skupiny. Příklad takovéto segmentace představuje následující schéma, kde jsou v levé části identifikovány vztahy dotazovaných k problematice životního prostředí založené na zájmu o danou problematiku a míře přesvědčení o vlastním postoji. Na základě těchto hlavních ukazatelů jsou s pomocí dalších dotazů konstruovány výsledné čtyři segmenty cílové skupiny rozlišující tzv. environmentalisty, pragmatiky, ambivalenty a ignoranty.

Obrázek č. 1: Typologizace respondentů z hlediska přístupu k otázkám životního prostředí



Zdroj: Markent 2011

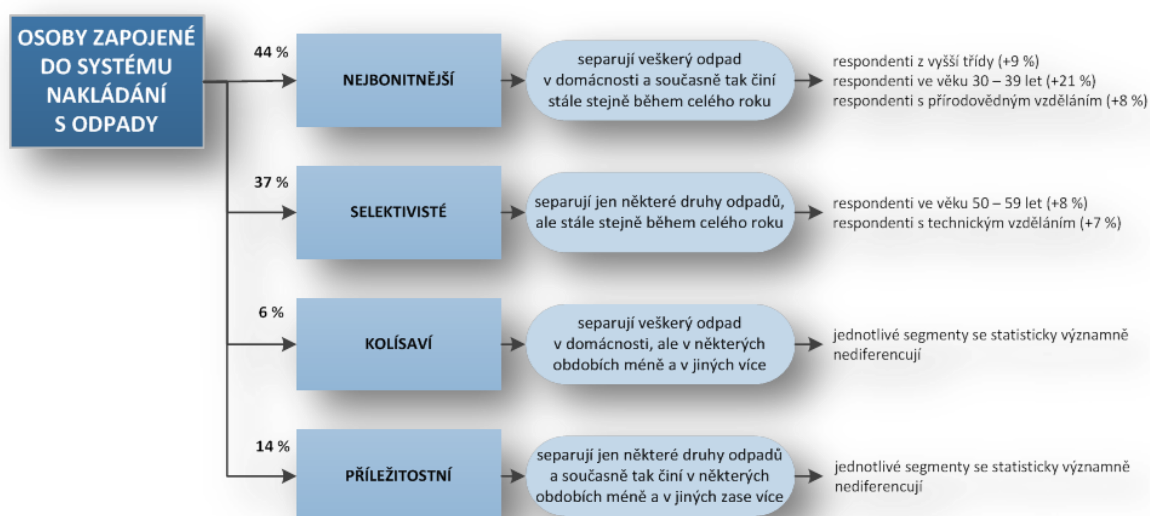
Uvedené schéma naznačuje, že environmentalisté, kterých je v populaci ČR celkem 29 %, se vyznačují stabilním a pozitivním postojem k otázkám týkajícím se životního prostředí; vedle toho pragmatici zaujímají k životnímu prostředí postoj, jehož soulad s postojem environmentalistů je podmíněn vlastním užitekem, resp. šancí na získání konkrétních výhod. Naproti tomu ambivalenti se vyznačují tím, že jejich postoj není vyhraněný, neboť prochází změnou; platí tedy, že tento segment cílové skupiny je nejsnáze ovlivnitelný případnými komunikačními aktivitami. To v případě ignorantů neplatí, jejich postoj je totiž silný a stabilní, na rozdíl od environmentalistů je však vůči problematice životního prostředí negativistický.

Na základě uvedené segmentace je možné zaměřit komunikační aktivity např. na ambivalenty, neboť tyto jednotlivci jsou nejsnáze ovlivnitelní komunikačními aktivitami. Naproti tomu environmentalisté chápou danou problematiku životního prostředí a projevují dostatek bezpodmínečného odhodlání změnit ve prospěch ochrany životního prostředí své zvyklosti,

takže zacílení komunikačních aktivit na tento segment cílové skupiny nemusí být efektivní (těmto jednotlivcům by taková komunikace nemusela přinést žádné nové informace a podněty). Segment ignorantů je velmi obtížné přesvědčit; rozhodně bude nutné volit některé specifické komunikační prostředky a techniky (viz dále). Je třeba v daných podmínkách zvážit, zdali se investice do změny postojů tohoto segmentu vyplatí (s ohledem k ceně komunikačních aktivit, velikosti daného segmentu a s přihlédnutím k případným přínosům, které může změna v postojích či chování těchto jednotlivců skutečně přinést). Pro segment pragmatiků je třeba přijít s logickými argumenty a s nabídkou konkrétních individuálních výhod.

V ideálním případě je celý proces definování cílové skupiny završen souborem informací o chování jednotlivců, kteří tvoří cílovou skupinu. Následující schéma přináší segmentaci vycházející z konkrétních forem chování jednotlivců při nakládání s komunálním odpadem.

Obrázek č. 2: Typologizace respondentů z hlediska postoje k odpadům



Zdroj: Markent 2011

Schéma přináší informaci o specifické segmentaci založené na míře zapojení obyvatel do systému nakládání s odpady, tedy zejména do systému separovaného sběru komunálních odpadů, ale třeba také do zpětného odběru specifických komodit (nefunkční elektrozařízení, světelné zdroje, baterie apod.). Informace tohoto druhu je užitečná při specifikaci obsahu komunikace, neboť z přesného vymezení jednotlivých segmentů cílové skupiny jasně

vyplývají konkrétní doporučení týkající se relevance jednotlivých témat, přijatelnosti případných argumentů plánovaných pro komunikaci, míry znalosti a informovanosti o daném tématu. Definice cílové skupiny je však důležitá také proto, že umožňuje zvolit adekvátní komunikační kanály a nástroje.

Pokud bychom navázali na výše uvedený příklad, kdy jako cílová skupina byli identifikováni obyvatelé v bezprostředním okolí zvažovaného umístění daného zařízení, pak jedním ze samostatných segmentů mohou být „starousedlíci“ – tedy lidé, kteří jsou obyvateli obce déle než 25 let. Dalším segmentem cílové skupiny budou „noví obyvatelé“ (tj. lidé, kteří se do dané obce přistěhovali během posledních 25 let). Segment ale může být definován i jako „domácnosti bydlící v rodinných domcích, jejichž hlava je muž nebo žena ve věku 45 – 55 let“; specifickým segmentem mohou být „děti ve věku 6 – 14 let navštěvující základní školu v dané obci“, popř. „lidé dojíždějící za prací do jiné obce“.

1.3 Zjištění informačních potřeb cílové skupiny

V návaznosti na definované zainteresované strany a specifikovanou cílovou skupinu je možné obrátit pozornost k obsahu komunikačních aktivit. V tomto ohledu je vhodné věnovat pozornost výchozímu povědomí a znalostem cílové skupiny o komunikovaném tématu. Poznatky tohoto druhu lze využít v rámci plánování komunikačních aktivit při zvyšování povědomí a informovanosti o daném tématu a při podpoře zapojení cílové skupiny.

V této souvislosti je třeba připomenout, že informační potřeby se mohou v rámci jednotlivých segmentů lišit. Pokud se tyto odlišnosti v dané konkrétní situaci skutečně potvrdí, je třeba odvíjet další komunikační aktivity odděleně a komunikovat s **každým segmentem cílové skupiny specifickým způsobem**, který odpovídá míře povědomí, znalosti a zájmu daného segmentu o komunikované téma. *Obsah komunikace určené dětem na základní škole se bude pochopitelně zásadním způsobem odlišovat od povahy sdělení, které je určeno dospělým obyvatelům dotčené lokality. Informační potřeby starousedlíků se rovněž mohou lišit od typu informací požadovaného nově příchozími obyvateli – starousedlíci mohou díky své nižší mobilitě a omezenému přístupu k informačním zdrojům vykazovat nižší povědomí a znalost o ISNO či o ZEVO. Naproti tomu nově příchozí (mladší obyvatelé, kteří navíc dojíždějí za prací do města) mohou být významně lépe informováni. V rámci komunikace ISNO je relevantní zabývat se zejména výchozí znalostí obyvatel o jednotlivých zařízeních sloužících k nakládání s odpady a obavami spojenými s jejich umístěním v obci.*

V rámci komunikace ISNO je relevantní zabývat se výchozí znalostí obyvatel o jednotlivých zařízeních, které slouží k nakládání s odpady. Následující grafy dokumentují konkrétní znalosti o skládkách a zařízeních pro energetické využití odpadu (ty jsou z důvodů významové různosti sledovány jednak jako ZEVO a současně také jako spalovny – blíže k tomuto tématu viz kapitola 2.2).

Míra informovanosti o fungování vybraných zařízení

Níže uváděné grafy mohou sloužit jako inspirace či návod, jak lze u jednotlivých segmentů cílové skupiny zjišťovat názory a postoje, resp. míru znalostí o daném tématu. Úspěšná příprava komunikačních aktivit se totiž nemůže obejít bez podrobného výzkumu znalosti cílové skupiny o daném tématu, neboť adekvátní obsah komunikačního sdělení je třeba vždy přizpůsobit charakteru dané cílové skupiny, výchozím znalostem a chápání souvislostí. Na základě poznatků takového výzkumu pak lze např. posílit edukační charakter sdělení nebo poukázat na nové souvislosti dané problematiky.

Graf č. 2: Znalosti obyvatel týkající se fungování skládky:

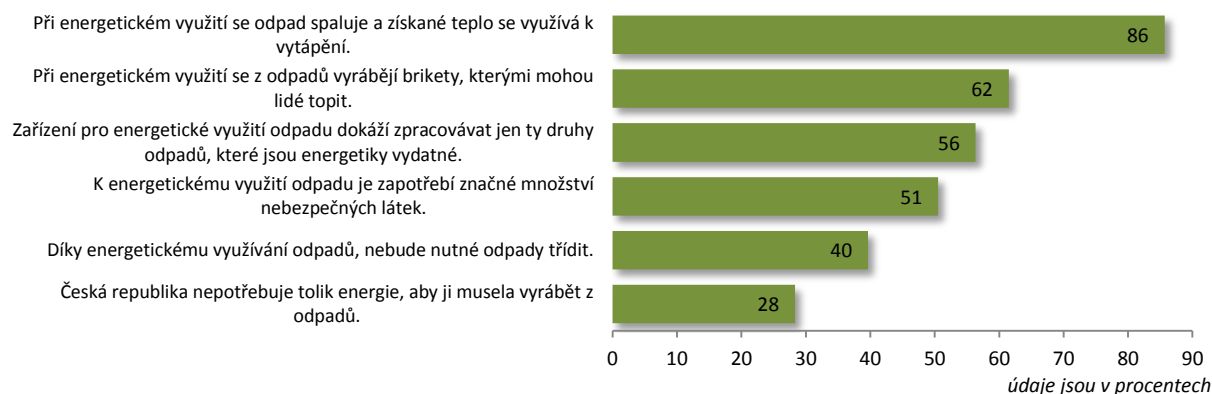


Pozn.: údaje vyjadřují podíl respondentů, kteří souhlasí s danými výroky

Zdroj: Markent 2011

Graf ukazuje, jaké znalosti týkající se problematiky skládek mají dotazovaní zástupci cílové skupiny. Ukazuje se, že znalosti významné části cílové skupiny postrádají potřebný detail nutný k chápání širších souvislostí týkajících se nakládání s odpady. V rámci komunikační kampaně by tedy bylo vhodné tuto oblast vysvětlit srozumitelnou formou.

Graf č. 3: Znalosti obyvatel týkající se fungování ZEVO

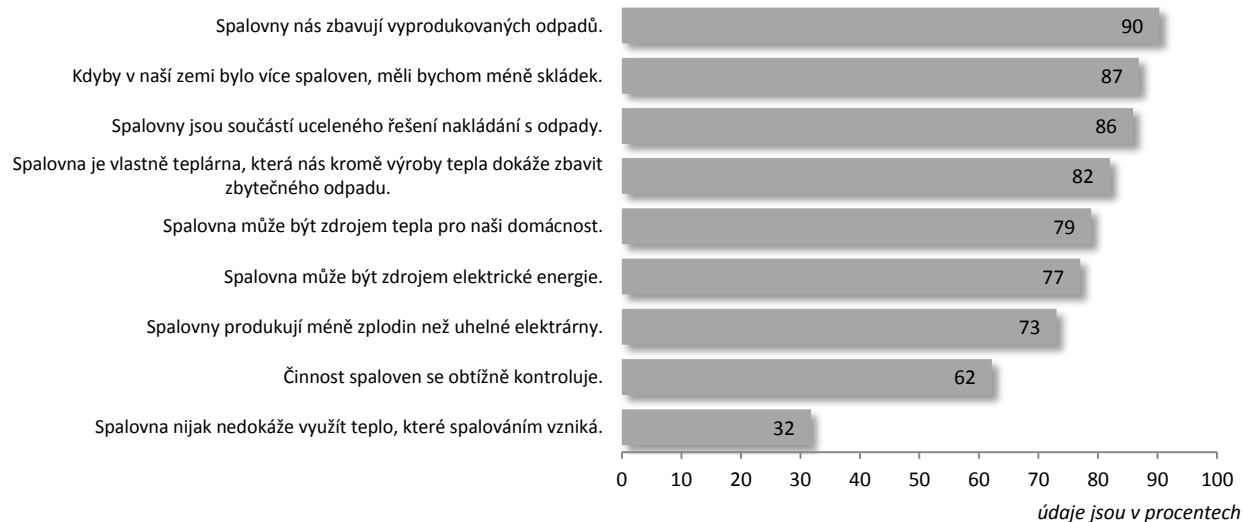


Pozn.: údaje vyjadřují podíl respondentů, kteří souhlasí s danými výroky

Zdroj: Markent 2011

Podobně také v případě ZEVO nedosahuje úroveň znalostí sledované cílové skupiny žádaných hodnot. V tomto případě by se obsah komunikační kampaně měl přizpůsobit relativně nízkým výchozím znalostem obyvatel a poskytnout v rámci komunikační kampaně dostatek elementárních informací týkajících se výstavby a provozu ZEVO.

Graf č. 4: Znalosti obyvatel týkající se fungování spalovny



Pozn.: údaje vyjadřují podíl respondentů, kteří souhlasí s danými výroky

Zdroj: Markent 2011

V případě spalovny je patrná vysoká míra stereotypizace postojů – významná část cílové skupiny zakládá svůj postoj na přejatých „zaručeně platných“ tvrzeních, jež však častokrát

bývají od skutečnosti velmi vzdálená. Významný je rovněž statisticky vyšší podíl zástupců cílové skupiny přesvědčených o pravdivosti takovýchto tvrzení ve srovnání s podílem takovýchto odpovědí při posuzování ZEVO a skládek.

Na základě hodnocení jednotlivých výroků je patrné, že v hodnocení pozitivních a negativních aspektů ZEVO a spaloven převažují v obou případech pozitivní aspekty. S pozitivními aspekty ZEVO souhlasí 62 – 86 % respondentů, s negativními aspekty pak jen 28 – 56 % respondentů; v případě spalovny je podíl respondentů, kteří souhlasí s pozitivními aspekty 73 – 90 % respondentů, v případě negativních aspektů spalovny je to 32 – 62 % respondentů. V hodnocení skládky již není situace jednoznačná, s pozitivy skládky souhlasí 46 – 71 % respondentů a s negativy pak 63 – 68 % respondentů.

Komunikační aktivity by v takovémto případě musely, kromě samotné edukace zaměřené na posílání a účinnost spaloven, vyvracet přesvědčení cílové skupiny o negativních jevech provázejících fungování spaloven. Je tedy zřejmé, že komunikace, která by stavěla na „spalovnách“ by vyžadovala mnohem sofistikovanější strategii a výrazně vyšší objem finančních prostředků, než komunikační aktivity zaměřené na ZEVO.

Obsah komunikačních aktivit by tedy měl být modifikován na základě výchozí znalosti cílové skupiny a dále korigován na základě požadavků zainteresovaných stran. Je žádoucí průběžně monitorovat a zjišťovat od cílové skupiny, ale i od ostatních zainteresovaných stran, jaké konkrétní informace by byly přínosné pro lepší chápání účelu a posílání ISNO. Způsoby jak lze zjišťovat potřeby zainteresovaných stran:

a) formou individuálních či skupinových rozhovorů

S občany, svozovými firmami a ostatními zainteresovanými stranami, které mají vliv na dění s cílem pochopit jejich vnímání dané problematiky, motivaci k zastávání konkrétních postojů, vzájemný soulad či nesoulad atd.

b) focus groups/workshopy

Jsou vhodným způsobem jak jednotlivé účastníky angažovat a informovat o ISNO; jak jim dát příležitost k hlubší diskusi o problému. V souladu s teorií sociální identity lze očekávat,

že skupina složená z dotčených osob (sousedů, učitelů nebo místních obchodníků) bude ochotna otevřeně komunikovat a sdílet své názory i obavy týkající se dané problematiky.

c) výzkum v dané lokalitě

Výzkumné šetření může přinést nevyhýlenou zpětnou vazbu a poskytnout tak ničím nenahraditelné informace o podílech zastánců a odpůrců dané koncepce INSO či výstavby konkrétního zařízení. Prostřednictvím výzkumného šetření lze rovněž získat ucelený soubor argumentů pro i proti danému investičnímu záměru.

d) dotazy obyvatel (dopisy, telefonáty na hot-line)

Odpovědi na otázky občanů, pokud jsou známy, by měly být zodpovězeny bez odkladu; pokud odpověď na některý z dotazů není možné poskytnout ihned, měl by být zodpovězen, jak nejrychleji to jen jde. Zpětná vazba může být využita při modifikaci informačních zdrojů nebo může také sloužit jako základ rubriky „často kladené otázky“, jež může být vystavena na webových stránkách.

Případová studie č. 1: Způsob uspokojování informačních potřeb obyvatel

Tato případová studie odkazuje k zahraniční zkušenosti – konkrétně k případu zařízení pro energetické využívání odpadu v Amsterdamu. V tomto případě bylo hlavním cílem komunikace překonat počáteční obavy obyvatel z negativních následků spalování odpadu a sdělit, že moderní spalovna přináší občanům řadu hmatatelných výhod. Mezi hlavní postojové bariéry patřily především obavy z dopadů činnosti spalovny na životní prostředí; ukázalo se také, že je nutné vysvětlit základní principy fungování moderních spaloven a poukázat na vysoké investice vynakládané na čištění spalín. Velmi přínosné byly rovněž pozitivní příklady (které poukazovaly mj. na nízkou cenu produkované energie pro obyvatele).

Předmětem komunikace s obyvateli bylo v daném případě zvýšení zájmu obyvatel a jejich znalostí o způsobech nakládání s komunálním odpadem; byly jim poskytnuty podrobné informace o tom, co přesně se děje s jejich odpadem po vysypání do kontejnerů. Tím byl jednak posílen pocit odpovědnosti za vlastní odpady, ale především byla veřejnost zapojena do dialogu a procesu rozhodování o konečné podobě spalovny.

Snahou komunikace bylo vytvářet společnou názorovou platformu, jež se ukázala významnou zejména při komunikaci s nevládními organizacemi a ekologickými aktivisty. V daném případě se investorovi podařilo přesvědčit ostatní zainteresované strany, že neexistují žádné zásadní rozpory v zásadních otázkách souvisejících s ochranou životního prostředí či energetickou účinností. Počáteční odmítání se tak v procesu komunikace změnilo v nadšenou podporu. Investor navíc dokázal svou připravenost ke změně projektu i skutečně provedené korekce přesvědčivě sdělit obyvatelům.

Zvolenou komunikační strategii tak charakterizuje především transparentnost, jejímž základním prvkem bylo dlouhodobé budování důvěry (6 let před uvedením zařízení do provozu), a otevřený dialog se zainteresovanými stranami, kdy byla respektována všechna hlediska jednotlivých skupin obyvatel. Významnou skutečností byl souhlas investora se všemi podmínkami provozu, které si správní orgány vymínily; šlo zejména o průběžné snižování emisí, zvyšování tepelné účinnosti, snižování cen z titulu vyššího využití, stabilizace parametrů vyrobené elektřiny, snížení zátěže okolí provozem svozových automobilů atd.

Silné stránky a pozitiva daného případu:

- dlouhodobý provoz spalovny uprostřed města,
- provozovatelem je městský podnik s komplexním zaměřením na nakládání s odpady.

Slabé stránky a negativa daného případu:

- dlouhodobost procesu komunikace (cca 6 let)

Klíčové faktory úspěchu daného případu:

- dlouhodobě budovaná důvěra (intenzivní komunikace se zainteresovanými stranami),
 - srozumitelné vysvětlení pozitivních přínosů (hmatatelných výhod) pro občany,
 - transparentní komunikace,
 - vytvoření společné názorové platformy a její soustavné udržování,
 - ochrana investice pomocí dlouhodobých smluv s původci odpadů.
-

Souhrn

Je třeba mít na paměti, že každé sdělení či každá komunikační aktivita má svého **adresáta (příjemce)**. V rámci přípravy a řízení komunikačních aktivit je proto zapotřebí usměrňovat tok informací od poskytovatele (tj. realizátora komunikačních aktivit; např. od obce) směrem k žádoucím příjemcům – tedy k cílové skupině (např. k obyvatelům dotčené části obce či čtvrti, nikoliv však k obyvatelům ostatních částí obce, kterých se dané opatření, jež je předmětem komunikace, nijak netýká).

Z uvedených důvodů je proto vhodné, když v rámci definice cílové skupiny a popisu jejích postojů a chování bylo možno získat také údaje o mediálním chování, tedy o tom, jaké sdělovací prostředky zástupci cílové skupiny sledují a jaké komunikační prostředky aktuálně používají. Nemusí se přitom jednat vždy jen o masmédia – komunikačním prostředkem mohou být rovněž letáky distribuované do poštovních schránek obyvatel v dané lokalitě či hlášení místního rozhlasu nebo billboardy či plakáty.

Je doporučeno připravit podrobný soupis zainteresovaných stran, definovat cílovou skupinu a stanovit její segmenty dříve, než je specifikován obsah komunikace. O jednotlivých zainteresovaných stranách je vhodné získat maximum informací, tedy nejen sociodemografický profil, ale také zájmy spojené s obsahem komunikačních aktivit, míru jejich angažovanosti (v jaké míře zainteresovaným stranám na prosazení vlastních zájmů záleží) a reflektovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými zainteresovanými stranami. Důležité je zejména jasně identifikovat segment, u kterého lze předpokládat největší míru rezistence (odporu) proti investičnímu záměru.

Teprve na základě zjištěných charakteristik zainteresovaných stran a profilu cílové skupiny včetně podrobného popisu jejích segmentů lze přistoupit k formulaci obsahu komunikačního sdělení a k identifikaci vhodných komunikačních kanálů a nástrojů (viz kap. 4). Další části manuálu tedy obracejí pozornost k tomu, jaký typ a množství informací poskytnout, jak připravovaný záměr představit jednotlivým subjektům, jak čelit případným námitkám a jakým způsobem komunikovat se zainteresovanými stranami.

2. Obsah komunikace

Stanovení obsahu komunikace zahrnuje **dvě klíčová rozhodnutí**. První se týká samotné **volby tematického zaměření komunikace**. Realizátor komunikačních aktivit má vždy možnost nastolit konkrétní téma, které vychází z jeho cílů a strategických záměrů. Vhodnou volbou konkrétního tématu komunikace může realizátor komunikačních aktivit významným způsobem ovlivnit komunikované postoje cílové skupiny a případných dalších zainteresovaných stran k problematice. V tomto případě nejde ani tak o prezentaci jednotlivých argumentů podporujících záměr realizátora komunikačních aktivit či o zveřejňování hodnotově založených tvrzení, nýbrž o pouhou volbu témat. *Například v rámci komunikačních aktivit spojených s ISNO může být nastoleno téma potřebnosti energetického využívání odpadů jako významného zdroje – suroviny pro výrobu energie; nebo může být nastoleno téma prevence vzniku odpadů. Jinou možností je nastolení tématu přísnosti evropských norem v oblasti životního prostředí nebo nástin problematiky spojené se zaostalostí ČR při zavádění moderních forem využívání odpadů či rizik spojených s energetickým využíváním odpadu.*

Přítomnost daného tématu v médiích mu totiž automaticky propůjčí důležitost a může se tak stát předmětem případných diskusí mezi zainteresovanými stranami; vhodná volba tématu komunikace může rovněž definovat způsob, jakým o daném tématu bude cílová skupina přemýšlet a jak dané téma bude vnímat. V rámci komunikačních aktivit spojených s ISNO může být nastoleno téma potřebnosti a rizik energetického využívání odpadů; může být rovněž nastoleno téma prevence vzniku odpadů; ekonomické výhodnosti udržení stávajícího stavu charakteristického vysokým podílem ukládání na skládky pro obyvatele; přísnosti evropských norem v oblasti životního prostředí; zaostalosti ČR při zavádění moderních forem využívání odpadů atd.

Druhé neméně významné rozhodnutí se týká **kontextu, v němž bude dané téma v rámci připravovaných komunikačních aktivit prezentováno**. Volba adekvátního kontextu je neméně důležitým rozhodnutím, jakým je samotná volba předmětu komunikace. Výstavba zařízení pro energetické využívání odpadů bude veřejností akceptována lépe, pokud bude zasazena do kontextu odpovědného a dlouhodobě udržitelného způsobu nakládání s vlastními (tj. v obci vyprodukovanými) odpady, než když bude kontextem sdělení o plánované výstavbě

podnikatelského záměru průmyslového podniku. Zvolený kontext musí být dodržen po celou dobu komunikace dané problematiky, v případě nastolování témat je tedy nutné pečlivě zvážit strategický rozměr komunikačních aktivit.

2.1 Agenda-setting

V případě nastolování témat je nutné zvážit strategický rozměr komunikace – takovýto aspekt však přesahuje rámec tohoto dokumentu. Kromě případů, kdy téma již bylo nastoleno někým jiným (a je tudíž nutné vůči tomu vymezit vlastní komunikační strategii), je při koncipování obsahu komunikace vhodné vzít v potaz také aktuální míru znalostí a povědomí cílové skupiny o komunikovaném tématu. V opačném případě se může stát, že cílová skupina nepochopí klíčové sdělení komunikačních aktivit. Ukazuje se, že v případě ISNO nelze předpokládat téměř žádné předchozí znalosti obyvatel týkající se systému a jeho fungování. Rovněž tak znalosti obyvatel týkající se souvisejících témat (jako např. nakládání s komunálním odpadem, znalost a míra osvojení základních pravidel a zákonitostí týkajících se dané oblasti), nejsou natolik rozvinuté, aby jednotlivé komunikační aktivity mohly na takovéto poznatky navazovat a dále je rozvíjet. Základem úspěšné komunikace by tak měly být aktivity, které by poukázaly na obecné souvislosti nakládání s odpady a na možnosti jejich využívání, a které by poskytly laické veřejnosti základní informace nutné pro správnou orientaci v dané problematice. V konkrétnější rovině jsou v této části uvedeny jednotlivé typy informací a očekávání obyvatel. Součástí obsahových priorit je rovněž vnímání jednotlivých subjektů, které mohou v jednotlivých kampaních vystupovat v roli komunikátorů.

Obecná edukace

V současné době platí, že obecná míra informovanosti o ISNO i o jednotlivých zařízeních pro využívání odpadu je velmi nízká. Z výsledků prováděných výzkumů je mj. patrné, že téměř tři pětiny obyvatel (57 %) samy připouštějí, že nevědí vůbec nic o zařízeních pro energetické využívání odpadu. Další přibližně třetina populace (29 %) uvádí, že ví o této problematice jen velmi málo a 13 % považuje své poznatky za povšechné. Pouhé jedno procento dotazovaných uvedlo, že má o ZEVO mnoho informací. Z podrobné analýzy vyplývá, že lépe informováni o problematice ZEVO jsou ve významně větší míře lidé, kteří upřednostňují ekologická hlediska před ekonomickými. Podobně nízké povědomí je třeba očekávat i pro další zařízení, která mohou tvořit součást ISNO.

V dané souvislosti je třeba poukázat na skutečnost, že o informace týkající se energetického využití odpadu se aktuálně zajímá přibližně pětina dospělé populace. Naproti tomu více než dvě pětiny obyvatel (43 %) uvádí, že se o problematiku energetického využití odpadu vůbec nezajímají a dalších 36 % se zajímá jen okrajově. Lze předpokládat, že v souvislosti

s veřejným oznámením investičního záměru na výstavbu ZEVO dojde v dané lokalitě k rychlému nárůstu zájmu o relevantní informace. Tato skutečnost potvrzuje klíčový význam správně zvolené komunikační strategie konkrétních investorů, neboť v situaci faktického informačního vakua se postoje obyvatel mohou výrazně měnit v závislosti na dostupných informacích a povaze jejich poskytovatelů. Ukazuje se, že část veřejnosti, která se o problematiku ZEVO zajímá, již nyní požaduje informace uváděné v následující tabulce:

Tabulka č. 3: Některé typy informací požadované cílovou skupinou

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ jak funguje ZEVO, jak se v něm odpad zpracovává▪ jaké jsou náklady provozu zařízení pro energetické využití odpadu▪ jaký odpad se dá energeticky využívat▪ co z provozu zařízení pro energetické využití odpadu budou mít obyčejní lidé▪ kde přesně budou zařízení pro energetické využití odpadu umístěny▪ kolik odpadu se v zařízení pro energetické využití odpadu zpracuje |
|---|

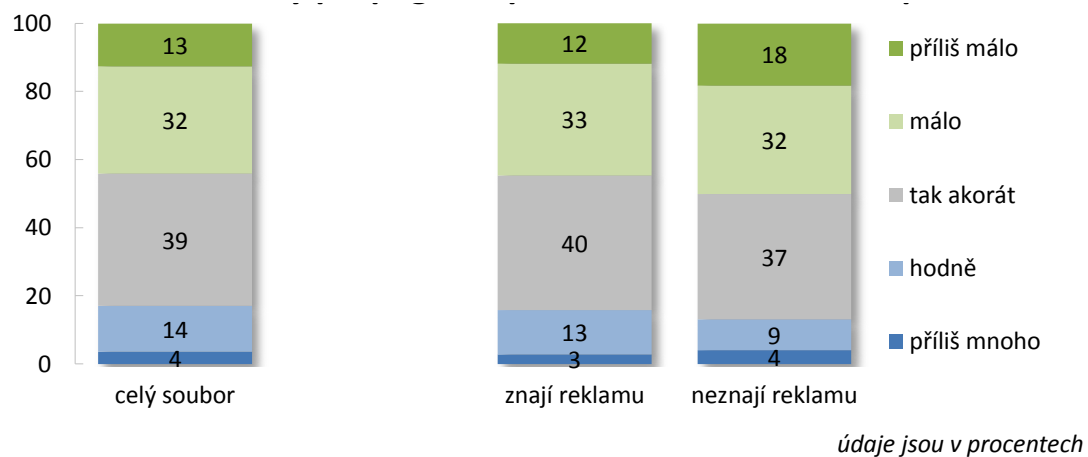
Starostové jsou ve srovnání s veřejností podstatně lépe informováni (alespoň podle svého vlastního posouzení). Z jejich odpovědí je patrné, že 16 % je o energetickém využití odpadu velmi dobře informováno a další přibližně polovina má alespoň povšechné informace. Podobně také při vyjádření svého zájmu o problematiku energetického využití odpadu projevují starostové významně vyšší zájem než veřejnost. Ukazuje se, že přibližně tři čtvrtiny z dotazovaných představitelů jednotlivých obcí se zajímají o informace týkající se energetického využití odpadu a provozu ZEVO. Z hlediska typu informací, o něž se starostové zajímají, dominují zprávy o:

- využití biomasy,
- mechanismu získávání energie z odpadů,
- popisu konkrétního technologického řešení,
- provozu ZEVO (např. výhřevnost odpadů, způsob čištění spalín),
- ekonomice výstavby a provozu (existence dotací; ekonomická návratnost apod.).

Pokud jde o současnou míru nasycenosti obyvatel ČR tématy souvisejícími s nakládáním s odpadem a způsoby jeho využití či odstranění, platí, že podíl dotazovaných, podle kterých je takovýchto informací příliš mnoho či hodně, nepřesahuje dvacetiprocentní podíl. Ukazuje to na skutečnost, že ve vnímání veřejnosti není doposud mediální prostor zatížen neúměrným množstvím informací, které by bylo cílovou skupinou považováno za obtěžující. Naopak,

celkem 45 % dotazovaných poukazuje na skutečnost, že je informací tohoto druhu málo či dokonce příliš málo.

Graf č. 5: Hodnocení intenzity propagace správného nakládání s odpadem



Zdroj: Markent 2011

2.2 Význam tematického rámování a kontextualizace sdělení

Výchozí sada poznatků a doporučení se týká způsobů, jak ISNO přiblížit laické veřejnosti a jak představit vlastní záměr jeho implementace v daném regionu či obci. V této části jsou nejprve uvedeny základní poznatky vztahující se k obecnému **přijetí energetického využívání odpadu českou veřejností jakožto jednoho z nejvýznamnějších způsobů využití odpadů v rámci ISNO**, a dále jsou analyzovány dva rozdílné komunikační přístupy, jež mohou realizátoři komunikačních aktivit zvolit.

Obecné postoje k energetickému využití odpadu

Z výsledků výzkumného šetření je patrné, že česká veřejnost považuje odpady za reálný zdroj energie pro budoucnost. Více než tři čtvrtiny dotazovaných navrhuje využívat komunální odpad k výrobě elektřiny v situaci, kdy budou vyčerpány stávající zásoby uhlí. Jen pro srovnání, výrobu elektřiny ze solárních panelů podporují necelé tři pětiny populace a s dovozem elektřiny ze zahraničí pro krytí energetických potřeb by souhlasilo jen 30 % dotazovaných.

V této souvislosti je významné, že obyvatelé ČR předpokládají, že využívání odpadu jako zdroje energie by mělo menší negativní dopady na životní prostředí, než využívání hnědého a černého uhlí. Na druhé straně přibližně pětina obyvatel má za to, že ČR nepotřebuje tolik energie, aby ji musela získávat z odpadů; 74 % navrhuje realizovat úsporná opatření směřující nikoliv k vyšší výrobě energií, ale spíše k jejím úsporám.

Celkově platí, že 92 % populace považuje energetické využívání odpadů za vhodné východisko ze stávající situace, kdy jsou ceny primárních surovin pro výrobu elektřiny a tepla vysoké. Tento postoj souvisí mj. s obecným přesvědčením o potřebě zachovat nerostné suroviny pro další generace.

Energetická využitelnost odpadů je dokonale prověřena stovkami zařízení, které fungují již po mnoho let v mnoha evropských zemích. Energetické využívání odpadů v ČR podporují rovněž zástupci odborné veřejnosti: „*Vždyť odpad má dnes výhřevnost hnědého uhlí, tak proč ho nespalovat. Je ale potřeba investovat do zařízení na čištění spalín, což dneska ty elektrárny nemají, protože pro ně platí úplně jiné emisní limity než pro spalovny odpadů.*

Takové investice jsou v řádu milionů, a tak se jim do toho moc nechce.“. Na druhé straně však zástupci neziskových organizací, tedy zejména ekologických sdružení a iniciativ, shledávají v technologii energetického využívání odpadů principiální nesoulad s jimi prosazovanými principy trvalé udržitelnosti, prevence vzniku odpadů a minimalizace negativních dopadů na životní prostředí: „Názor na spalovny je v neziskovkách celkem stabilní, trvalý a dlouhodobý; pozice se až tolik nemění. Neziskovky byly vždycky proti spalovnám.“.

V tomto ohledu je třeba poukázat na nutnost nezávislých, faktických informací, které poskytnou ucelený obraz o národním a lokálním politickém rámci v oblasti odpadového hospodářství, a které posílí odpovědnost veřejnosti za vyprodukovaný odpad.

Tematicky lze komunikaci energetického využití odpadu zasadit do dvou odlišných kontextů. Buď lze energetické využití odpadu prezentovat veřejnosti jako cíl či hodnotu samu o sobě (výstavba spalovny či ZEVO), anebo může být problematika energetického využití odpadu a výstavby příslušných zařízení představena jako součást uceleného systému nakládání s odpady. Obě formy komunikace jsou prakticky proveditelné a v současné době jsou dokumentovány řadou případových studií (některými dokonce z ČR); každý z obou přístupů má své výhody a nevýhody a nelze proto jednoznačně doporučit jeden jediný přístup. Rozhodnutí je třeba učinit na základě konkrétních situačních okolností. V následujícím textu je uveden rozbor každého z obou přístupů.

Výsledky provedených výzkumných šetření ukazují, že v současné době je velká poptávka po jednotné koncepci v oblasti nakládání s komunálním odpadem, která by zároveň vymezila prostor pro energetické využívání odpadů. ZEVO nemusí být chápáno jako izolované samoúčelové zařízení, proto by také jejich komunikace mohla být zasazena do problematiky nakládání s komunálním odpadem.

ZEVO jako samostatný cíl

Takovouto formu obsahového zaměření komunikace preferují především privátní investoři a provozovatelé takovýchto zařízení, kteří přitom poukazují na vyšší akceschopnost a efektivnější řízení celého projektu. Jeden z jejich představitelů v této souvislosti uvedl: *„Kdyby dali větší prostor soukromým investorům, určitě to bude mít rychlejší cestu a spolehlivější financování...Ty soukromé společnosti se tomu věnují a mají s tím zkušenosti“.*

Při komunikaci tohoto typu ZEVO je třeba počítat s tím, že veřejnost může akceptovat takovouto formu investice méně než druhou variantu, která je popsána v části 1.3; apriorní postoj veřejnosti je v tomto případě významně negativní. Situace může být ještě horší, pokud půjde o zahraniční firmu, neboť podle výzkumu preferuje soukromého investora jen 32 % respondentů, zatímco 68 % by dalo přednost takovému projektu, na kterém by participovala obec, popř. kraj. Obecně totiž platí, že lidé mají nedůvěru k projektům soukromých firem. Z dalších charakteristik stojí za zmínku, že 74 % veřejnosti by upřednostnilo českého investora oproti zahraničnímu.

V tomto ohledu je třeba zdůraznit, že nejde jen o preferenci obyvatel a laické veřejnosti, neboť podobný obraz přineslo také samostatné výzkumné šetření realizované na vzorku starostů. V tomto případě preferuje soukromého investora 30 % zástupců místních samospráv oproti 70 %, kteří upřednostňují subjekt veřejného sektoru.

V neposlední řadě je třeba poukázat na některá rizika, na něž poukazují i zástupci odborné veřejnosti: *„To není šťastné řešení, nechat to v ruce privátního investora, protože potom budou vyšší poplatky pro lidi. Čili je lepší, když si to nechá to město pod sebou s nějakou nízkou úrokovou půjčkou nebo dotací.“* a poukazují přitom i na některé z již běžících projektů: *„Chyba je v tom, že tam je soukromý investor; a Kraj se od toho od začátku distancoval, říkal: „To není naše politika, když přijde investor a řekne, že to udělá, tak ať si to udělá.“*

Platí, že tematicky se pozornost zainteresovaných stran soustředí spíše na okolnosti výstavby ZEVO, méně pak na otázky jeho každodenního provozu.

ZEVO jako prostředek/řešení

Dle výsledků provedeného výzkumu a obsahové analýzy médií je pro úspěšné prosazení ZEVO důležitá spolupráce investora se státní správou, a to i nad rámec projektu výstavby ZEVO; jedná se především o zasazení projektu ZEVO do ucelené koncepce odpadového hospodářství. Přestože v řadě konkrétních situací mohou být priority nastaveny spíše ve prospěch privátní investice do ZEVO, z pohledu akceptace veřejností by ZEVO mělo být součástí uceleného řešení, které by kladlo důraz i na třídění odpadu a jeho recyklaci. Zástupci ekologických organizací neopomínají v této souvislosti poukázat také na problematiku prevence vzniku odpadů a snižování jejich celkové produkce: „*Spalovny jsme se rozhodli nepodporovat vůbec, my se budeme věnovat prevenci. Podpora spaloven není náš úkol, nemáme na to čas a navíc by nám to připadalo i neetické.*“.

Zástupci odborné veřejnosti se kloní k tomu, že „*investorem by mělo být město, protože odpad je městský, je to palivo. Tím, že já to hodím do popelnice, tak město ze zákona přejímá můj odpad a má povinnost ho odstranit, má povinnost s tím něco udělat, proto by si i město mělo zajistit zařízení na jeho likvidaci, respektive energetické využití.*“. Navíc platí, že „*spalovna není samospasitel a není to samo o sobě řešení. Je potřeba zabývat se dalšími věcmi, proto je tak důležitý ten integrovaný systém.*“.

Ukazuje se, že v současné době nejsou představy a priority starostů významně odlišné od postojů laické veřejnosti: sedm starostů z deseti by upřednostnilo, pokud by se obec podílela na výstavbě a následném provozování ZEVO.

Je tedy žádoucí profilovat ZEVO jako část integrovaného systému nakládání s odpady, který podporuje minimalizaci odpadu, optimalizuje recyklaci a kompostování, snižuje zátěž odpadů na životní prostředí, a který podporuje ochranu životního prostředí v obci.

Případová studie č. 2: Komunikace záměru výstavby ZEVO

Kontext

Společnost Valorsul, SA byla založena v roce 1994 jako společný podnik EGF Group a několika měst s 25 letým kontraktem na poskytování služeb v odpadovém hospodářství. V roce 1997 přijala správa regionu Oeste dekret o výstavbě komplexního systému nakládání s komunálními odpady. V současnosti Valorsul, SA provozuje komplex zařízení pro nakládání s komunálními odpady (třídící závod, zařízení k anaerobní digesci, spalovnu, závod na zpracování tuhých zbytků ze spalování a skládku komunálních odpadů).

Postup

Příprava výstavby spalovny byla spojena s velkými obavami veřejnosti (emise, zápach, hluk, doprava, nemoci), a to především v bezprostřední blízkosti spalovny. Další obavy pramenily z četných omezení daných výstavbou, z prodlužování celkové doby výstavby a ze zvyšování konečné ceny. V rámci přípravy projektu bylo zpracováno několik studií hodnotících stav zdraví obyvatel (zdravotní a psycho-sociální průzkumy) a přírodního prostředí (ovzduší, voda a sedimenty, ekosystémy na zemi a v moři, stopové prvky v půdě, hluk). Rovněž byl proveden výzkum postojů obyvatel, z jehož výsledků vyplynulo, že 11 % dotazovaných odmítalo spalovny principiálně, 53 % souhlasilo s výstavbou, nikoliv však v blízkosti svého bydliště a 23 % respondentů výstavbu spaloven komunálních odpadů podporovalo. Situace byla v prvopočátku komplikována protestními akcemi nevládních organizací a medializací případů, kdy měl mít provoz spaloven negativní důsledky na zdraví místních obyvatel.



Komunikace

Komunikační strategie zpracovaná v rámci přípravy tedy musela poskytnout odpovědi na řadu otázek, především pak: co komunikovat, kdy, jak a s kým. V této situaci byly klíčovými zainteresovanými stranami: vláda, politici, obce, veřejnost v okolí, původci odpadů, svozové společnosti, univerzity, média, nevládní organizace a vědecké výbory.

Zásadou komunikace transparentnost a srozumitelnost pro všechny zainteresované strany; jejím prvořadým úkolem bylo vytvořit ovzduší akceptace a spolupráce. Těchto cílů bylo dosaženo zejména:

- vytvořením plánu komunikace se zainteresovanými stranami,
- vytvořením nástroje pro průběžné hodnocení komunikace,
- vstřícností k různým názorům zainteresovaných stran,
- poctivostí,
- spoluprací s důvěryhodnými odborníky,
- vstřícností k médiím a k jednotlivým novinářům,
- důrazem na pozitivní příklady ze světa,
- jednoduchou a srozumitelnou komunikací, která se vyhýbala technickým výrazům.



**Separar para quê?
Separar é poupar recursos
naturais.**

região comunitária, sociedade do futuro do norte

Seja um bom exemplo. Separe mais e melhor.

A Portela da Azuleia foi convidada a dar o exemplo.
Esta é uma das zonas escolhidas para participar na campanha **Tudo Tem Valor**.
Nas Azuleias há a obrigação de separar o lixo e é fácil colocar os resíduos separadamente
nos Ecopontos. Utilizadores de vidro no Verde, Papel e Cartão no Azul, Plástico, Metal e
Papéis de betão no Amarelo. Assim, aquilo que aparentemente já não tem valor, será
enviado para reciclagem e transformado em novos produtos. Participe: **Tudo Tem Valor**
se for colocado no sítio certo.

Tudo Tem Valor ☎ 808 200 135

Praktickými kroky při komunikaci projektu byly:

- pravidelná setkání s představiteli obecních samospráv a státní správy,
- vytvoření občanských výborů,
- exkurze do ostatních spaloven v Evropě (státní správa, novináři, občanské výbory),
- pravidelné návštěvy zainteresovaných stran během výstavby a v rámci provozu spalovny,
- pravidelné informování veřejnosti formou komunikačních kampaní a prostřednictvím školních výukových programů.

Silné stránky, výhody

- komplexní řešení, jehož součástí je spalovna,
- jednoznačná deklarace podpory ze strany státní správy,
- dlouhodobý kontrakt investora,
- strategický koncept komunikace.

Slabé stránky, nevýhody

- časová a finanční náročnost.
-

2.3 Kritické faktory úspěchu

Efektivní práce s médii je zásadní pro všechny úspěšné komunikační aktivity. Existují čtyři základní pravidla, která mohou pomoci při efektivní práci s médii:

- a) **Vyprávět příběhy:** informace by měly být podány tak, aby jim široká veřejnost porozuměla.
- b) **Sdělovat jednoduché a zřetelné informace,** aby se minimalizovalo riziko ztráty obsahu v dané zprávě. Většina médií umožňuje komunikovat pouze jednoduché a zřetelné informace. Novináři nemusí častokrát zprávu obsáhnout v celém jejím rozsahu, a proto v procesu přenosu informace může dojít k jejímu rozmělnění či dokonce ke ztrátě podstatné části sdělení.
- c) **Důvěra a dobré vztahy** jsou přímo klíčové při práci s médii. Je třeba poskytovat médiím jen spolehlivé a kvalitní informace, pomáhat jim v jejich práci a obracet se i na konkrétní novináře, kteří nesdílí stejný pohled na věc. I lidé s odlišným názorem mohou být užiteční!
- d) Je žádoucí navazovat na **všechny příběhy a rozhovory**, které již byly jednou zveřejněny. Většina redakcí nezjišťuje novinky, které jsou zapotřebí pro vytvoření dalšího článku či nové zprávy. Reportéři jsou závislí na svých důvěryhodných zdrojích, které jim dodávají příběhy a informace.

3. Informovanost vs. přesvědčování

Dříve než bude pozornost věnována jednotlivým komunikačním nástrojům a kanálům, je třeba poukázat na rozdíl v charakteru komunikačních aktivit realizovaných s cílem poskytovat informace (kdy je realizátor komunikačních aktivit zaměřen na proces poskytování informací) a činností směřovaných k přesvědčování (kdy se realizátor v mnohem větší míře zajímá mj. o problematiku faktického dosahu komunikačních aktivit).

3.1 Přístup k využívání informací (o ISNO)

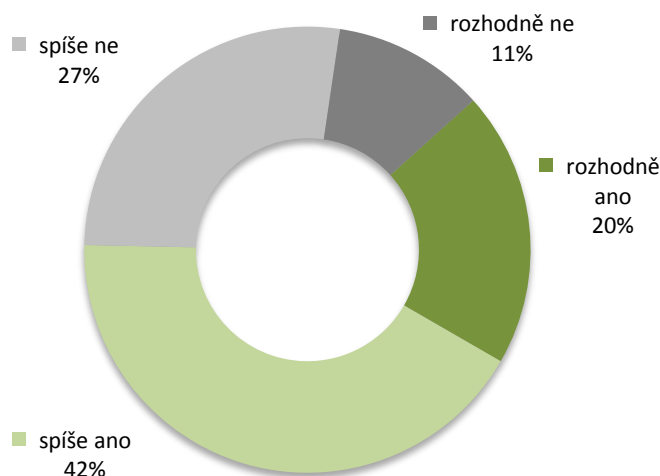
Znepokojující aspekt zapojování veřejnosti do procesu rozhodování o způsobu nakládání s odpady, který již byl několikrát zmíněn, je nízký zájem veřejnosti o odpadovou problematiku. Důvody nízkého zájmu jsou rozličné: část veřejnosti se domnívá, že jejich jménem mají rozhodovat zvolení zástupci (zastupitelé), někteří lidé si neuvědomují případné důsledky zvoleného způsobu nakládání s odpady pro jejich vlastní domácnosti, část obyvatel se domnívá, že jejich pohled na věc stejně nebude vyslyšen a nebude nijak projednán.

Z výzkumu vyplynulo, že o informace spojené s nakládáním s odpady se zajímá přibližně polovina české veřejnosti. Existuje však statisticky významný rozdíl v míře zájmu o tyto informace mezi lidmi, kteří třídí domovní odpad (mezi třídíči se o další informace zajímají přibližně dvě třetiny dotázaných) a mezi ne-třídíči, z nichž se o tyto informace zajímá jen jeden dotázaný ze tří. Přitom se ukázalo, že obě skupiny se zajímají o přibližně stejná či alespoň velmi podobná témata.

Subjektivní vnímání dostatečnosti informací

Více než tři čtvrtiny respondentů jsou podle svého přesvědčení dostatečně informováni o tom, jak s odpadem správně nakládat, což dokládá následující graf.

Graf č. 6: Subjektivní vnímání dostatečnosti informací



Zdroj. Markent 2008

Tato subjektivně vnímaná míra nasycení informacemi o třídění klesá s velikostí sídla, ve kterém respondent žije. Platí tedy, že obyvatelé menších obcí (a zejm. pak obyvatelé v produktivním věku) častěji než lidé ve větších městech uvádějí, že informací tohoto druhu mají dostatek; poněkud specifická je populace velkoměst, která je charakterizována relativně vysokou mírou subjektivně vnímané informovanosti. Rovněž platí, že respondenti, kteří bydlí v rodinných domech, se považují za lépe informované, než obyvatelé sídlišť a činžovních domů (posledně jmenovaná skupina přitom vykazuje nejnižší hodnoty mezi dotazovanými). Z hlediska subjektivně vnímané informovanosti stojí na posledním místě obyvatelé maloměst a středně velkých sídel; tento paradox, kdy obyvatelé velkoměst a nejmenších obcí (do 10 000 obyvatel) vykazují podobné charakteristiky, souvisí s lokalitou pracoviště, kdy obyvatelé právě z nejmenších obcí dojíždí za prací do velkoměst, kde přejímají vzory „velkoměstského životního stylu“. To se projevuje nejen v případě vnímání dostatečnosti informací, ale také ve znalosti problematiky třídění a řady dalších postojoyých, preferenčních a behaviorálních aspektů.

3.2 Rozdíl v přístupu ke komunikaci při informování a při přesvědčování

Komunikace témat týkajících se životního prostředí se svou povahou odlišuje od ostatních typů komunikace v tom, že je nutné ji více podložit podpurným materiálem a věrohodným řetězcem argumentů. Komunikace témat týkajících se životního prostředí je vždy založena na faktech. Systémy managementu životního prostředí dnes předkládají spoustu dokumentů, které lze využít jako základ pro úspěšnou komunikaci vybraných témat.

V rámci přípravy a zpracování komunikační strategie je také důležité zmínit dva zásadně odlišné přístupy: **zvyšování informovanosti** a **přesvědčování**. Z obecných praktik vyplývá, že většina zástupců obcí či představitelů samosprávy komunikuje s občany a veřejností spíše pasivní formou, jako je např. oznámení dané informace na webových stránkách či vystavení na obecní vývěsce. V řadě případů se může jednat o důsledek jistého vrchnostenského přístupu uplatňovaného orgány veřejné správy, kdy se snaží splnit svou zákonnou (informační) povinnost bez ohledu na faktické dopady takového komunikačního stylu na informovanost obyvatel. V řadě případů jde o (mylný) předpoklad, že zveřejněním nějaké informace na webových stránkách je veřejnost informována a zohlednila takto sdělenou informaci ve svém chování.

Tento způsob komunikace však nemusí být vždy dostačující (viz předchozí kapitola). Je třeba upozornit, že proces informování veřejnosti nemá analogii s uveřejňováním právních norem; neplatí zde fikce, že zveřejněním dané informace je splněna „informační“ povinnost a dále je na občanovi, aby vyvinul vlastní úsilí a danou informaci si vyhledal, prostudoval, pochopil a zapamatoval. Ve vztahu k obsahu sdělení a s přihlédnutím k záměru, které jsou komunikační kampaně sledovány, je nutné rozhodnout, zdali v daném případě „stačí“ publikovat danou informaci a dále se nezajímat o to, zdali má její zveřejnění nějaký dopad na cílovou skupinu nebo zdali je v zájmu subjektu, který informaci poskytuje, aby daná informace skutečně byla předána cílové skupině. Pokud tomu tak je, pak je zapotřebí volit aktivní komunikační strategii a vyvinout úsilí směřující k tomu, aby požadovaná informace byla aktivně sdělována příslušnými komunikačními kanály zástupcům cílové skupiny. V tomto ohledu se někdy hovoří o přístupu „přesvědčování“.

Občany tedy nestačí jen informovat, ale je nutné předávané informace či aktivity v obyvatelích utvrzovat, prohlubovat a zároveň **přesvědčovat** o tom, že jsou pro jejich obec potažmo pro ně samotné přínosné a mají váhu.

Přesvědčování je předávání neoficiálně sledovaných informací jedním či více agenty rozhodovatelům za účelem ovlivnění jejich postojů, názorů, chování a rozhodování v konkrétních situacích. Rozdíl mezi informováním a přesvědčováním objasňuje následující tabulka:

Tabulka č. 4: Rozdíly mezi strategií informování a přesvědčování

Strategie informování	Strategie přesvědčování
zaměření na data/informace	zaměření na využití dat/informací
končí předáním informace	končí změnou chování po předání informace
pasivní distribuce	aktivní distribuce
cíle (fakta)	subjektivní názory/postoje
předpokládané potřeby obyvatel	potřeby obyvatel, které chtějí a opravdu využijí
začíná odpověďmi	začíná otázkami
vyzdvihuje klady	prodává výhody

Přesvědčování nestojí na informacích předávaných občanům, ale na konkrétních osobách, které musejí využít všech svých znalostí a dovedností k dosažení úspěchu. Z toho vyplývá, že role informace samotné není tak zásadní při určení daného přístupu jako jiné faktory (např. hodnota příjemce informace, cit pro možnosti, tlak odborné veřejnosti a potřeby). Pracovní rámec přesvědčování má tři klíčové prvky:

1. **Informování.** Lidé obdrží dostatek informací, ze kterých jsou schopni vyvodit závěry a tím se stanou zainteresovanými osobami. Informace se tím stanou hodnotnější díky přesvědčivým příkladům a ilustracím než jen statistickým profilem.

Pokud místní autority informují veřejnost, mají k tomu obvykle následující důvody:

- splnit požadavek o konzultaci s veřejností
- obhájit své rozhodnutí (již uskutečněné nebo navrhované)
- identifikovat místní potřeby, vyhodnotili je a prezentovali své stanovisko
- zvýšit pochopení problematiky u veřejnosti
- změnit stanovisko (a případně i chování veřejnosti)
- zlepšit místní zodpovědnost a transparentnost
- vyřešit konflikt

2. **Přesvědčivost.** V tomto kroku si příjemci dávají dohromady informace, z nichž tvoří závěry, které se netýkají jen důvěry, ale zahrnují také jednání na základě důvěry.
3. **Provedení kroků.** Sklon k provedení jakéhokoliv úkonu se mění ve vzorec chování. Osoby přesvědčené o tom, že si mohou snadno najít práci, mohou lépe bojovat s drogovou závislostí, snadněji zhubnout, ukončit vlastní zneužívání atd. nyní jednají podle tohoto přesvědčení. Začínají něco dělat.

Volba mezi informovací a přesvědčovací strategií

Poskytování informací je nepostradatelnou součástí jakéhokoliv veřejného programu vyžadujícího zapojení veřejnosti a tvoří základ pro participační přístupy. Výzkumy ukazují, že přibližně tři čtvrtiny obyvatel mají pocit, že množství informací o ISNO poskytovaných obecními a krajskými úřady je menší, než obyvatelé očekávají.

Pasivní formy komunikace (např. uvedení informace na webových stránkách) jsou vhodné spíše pro nekontroverzní témata; platí, že základní informace by měly být soustředěny na jednom snadno dostupném místě (např. na webu nebo v tištěné podobě v místní knihovně). Naproti tomu aktivní formy komunikace (reklama, PR) či dokonce interaktivní metody komunikace (např. besedy s občany nebo tzv. eventy – tedy akce či představení, ať už v podobě zábavních tematických akcí pro děti a mládež, tak také akcí pro širokou veřejnost) jsou nezbytné pro kontroverzní či složitá témata, kdy existuje vážné riziko nesprávné interpretace a nepochopení ze strany příjemců.

3.3 Spolupráce a zapojení médií do procesu informování a přesvědčování

Specifickým typem zainteresované strany jsou média, která zprostředkovávají přenos klíčových sdělení od jejich původce (zadavatele, komunikátora) k cílové skupině. Realizátor komunikační kampaně může v tomto ohledu používat některé ze standardních nástrojů, mezi něž patří především tiskové zprávy, tisková setkání a press tripy. Jednotlivé nástroje jsou vysvětleny v následující tabulce:

Tabulka č. 5: Některé z nástrojů public relations

PUBLIC RELATIONS	
Tiskové zprávy	Nejrozšířenějším nástrojem v oblasti budování vztahů s médii jsou tiskové zprávy. Je to nejjednodušší, nejlevnější a nejrychlejší nástroj, jak hromadně předat danou informaci médiím. Obsahem tiskových zpráv mohou být např. informace o důležitých krocích uskutečněných při přípravě a budování ISNO, informace i novinkách, ale také zprávy o průběhu komunikační kampaně. Důležitá je forma tiskových zpráv; je třeba, aby každá tisková zpráva obsahovala atraktivní informace; doporučuje se, aby ve sdělení formou tiskové zprávy byl obsažen konkrétní příběh, a aby k tiskové zprávě byl doplněn zajímavý obrazový materiál (fotografie).
Tiskové setkání	Pro zveřejnění a prezentaci významných událostí týkajících se ISNO lze zvolit formu setkání se zástupci tisku. Toto setkání může mít buď podobu formální (nejčastěji pak tiskové konference) či méně formální (snídaně s novináři apod.).
Press trip	Nástroj, který umožňuje přímý kontakt a seznámení zástupců médií s průběhem, výsledky a přínosy kampaně je tzv. press trip (výlet pro novináře; exkurze). Jedná se o seznámení médií s projekty ISNO přímo na místě jejich realizace. Představitelé médií mají možnost seznámit se nejenom s konkrétními okolnostmi budování ISNO (např. s výstavbou ZEVO), ale také s konkrétními realizátory.

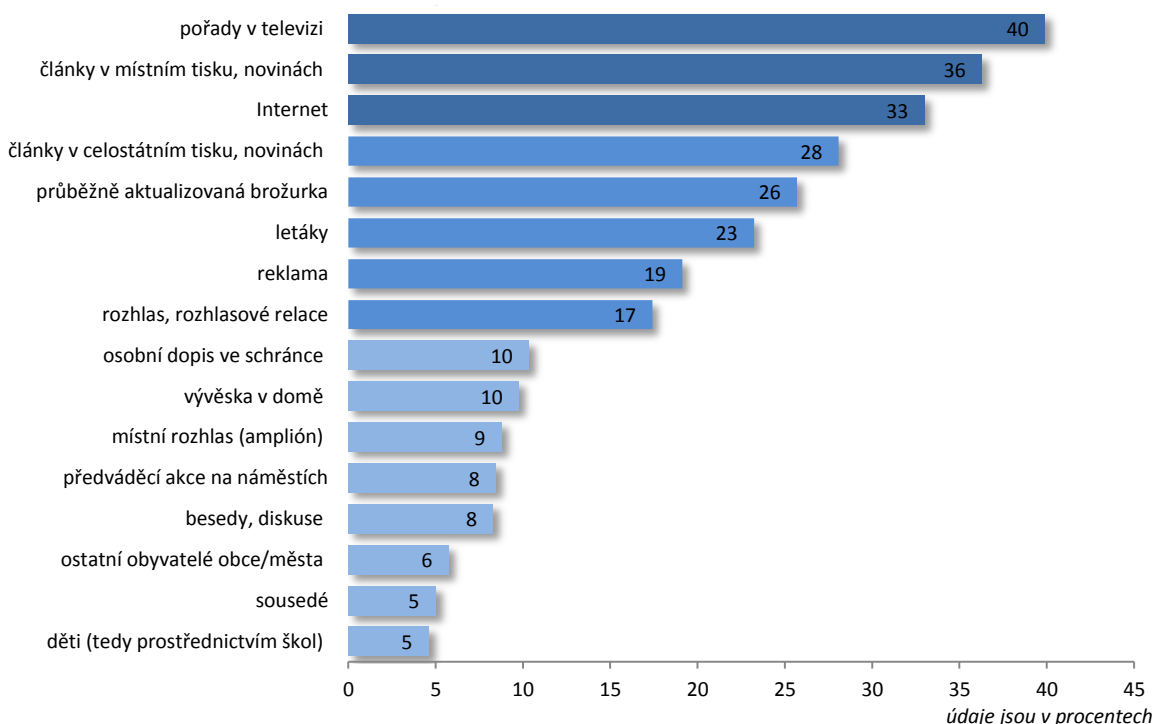
4. Komunikační kanály

4.1 Hlavní komunikační kanály pro komunikaci environmentálních témat

Publicita a marketing jsou velmi důležité v mobilizaci lidí na pozadí věci a ovlivnění veřejného mínění. Jakmile je jednou zrealizován průzkum veřejného mínění a zpracována analýza, je nutné dále rozvíjet jasnou komunikační strategii. Dobrá komunikační strategie zajistí, že informace zasáhnou požadovanou cílovou skupinu (tedy např. dodavatele, rozhodovatele, oponenty, veřejnost).

V rámci provedeného výzkumu bylo zjišťováno, jaké informační prameny respondenti preferují. Mezi nejvíce preferované komunikační kanály patří pořady v televizi (40 %), články v místním tisku (36 %) a Internet (33 %).

Graf č. 7: Preferované komunikační kanály



Zdroj: Markent 2011

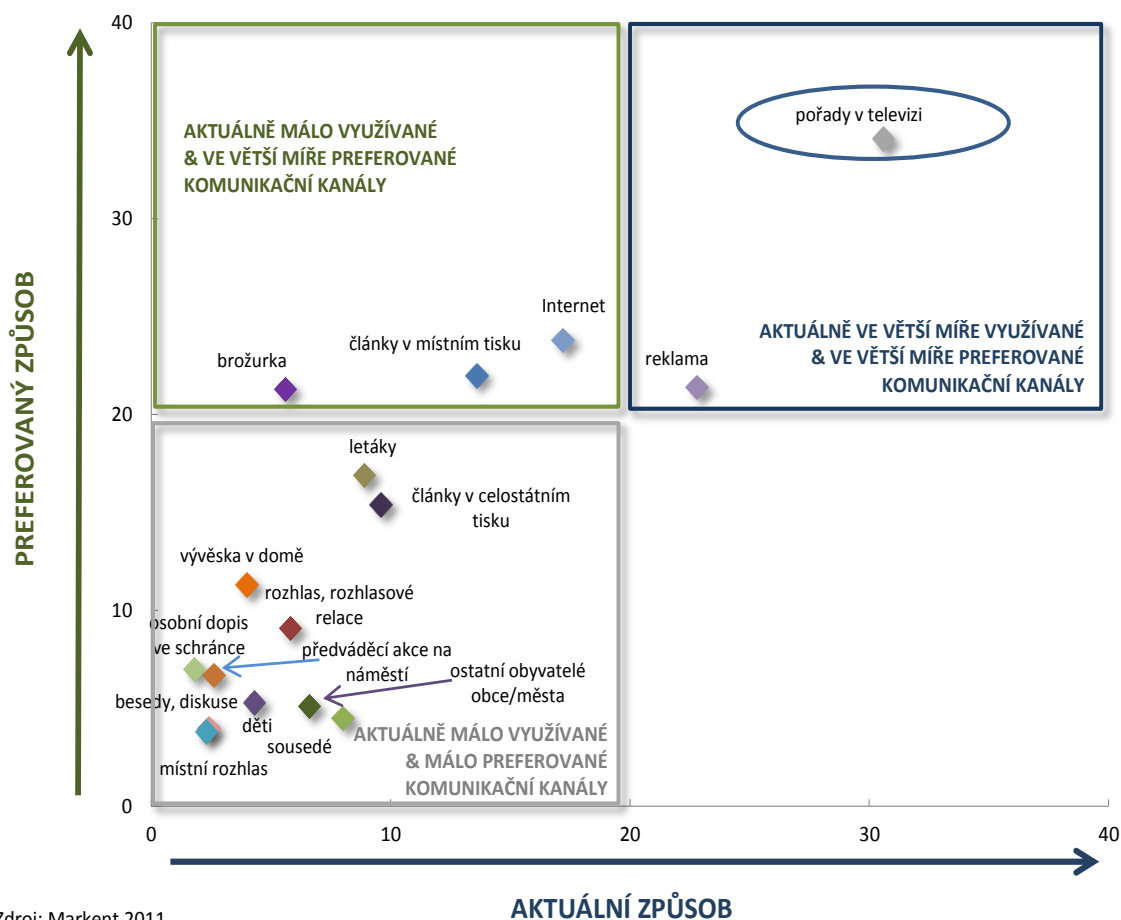
Pořady v televizi preferují především respondenti žijící v obcích s 10 000 – 19 999 obyvateli (+ 16 %); respondenti z třídy sociálně slabých (+ 6 %) a respondenti využívající tuhá paliva (+ 7 %). Články v místním tisku preferují především respondenti žijící v obci s více než 100

000 obyvateli (+ 10 %); respondenti z Moravy (+9 %); respondenti žijící v bytě panelového domu (+ 7 %). Informace na Internetu preferují především respondenti mladší než 30 let (+ 19 %); respondenti z vyšších sociálních tříd (+8 %) a závislé osoby (+14 %).

Mezi relativně méně preferované komunikační kanály, které však preferuje více než čtvrtina respondentů, patří články v celostátním tisku (28 %) a průběžně aktualizovaná brožura (26 %). Články v celostátním tisku jsou preferované především mezi respondenty žijícími v obcích s více než 100 000 obyvateli (+7 %) a mezi respondenty z vyšší třídy (+9 %). Průběžně aktualizovanou brožuru pak preferují hlavně respondenti z Prahy (+6 %) a respondenti z vyšší střední třídy (+6 %). Letáky, reklama a rozhlas jsou komunikační kanály, které preferuje přibližně jeden respondent z pěti. Jeden respondent z deseti a méně pak preferují osobní dopis ve schránce, vývěsku v domě, místní rozhlas, akce na náměstích a besedy a diskuse. Nejméně preferovaní jsou pak ostatní obyvatelé obce/města (6 %), sousedé (5 %) a děti (5 %).

Z výsledků výzkumu provedeného v ČR je patrné, že z hlediska aktuálně využívaných komunikačních kanálů a nástrojů jsou klíčové pořady v televizi a do určité míry i reklama. Důvody vysoké preference i aktuálního využívání pořadů v TV je třeba hledat jednak v obecných parametrech informací sdělovaných prostřednictvím televize (viz vysoký zásah, vysoká míra důvěryhodnosti média jako takového) a ve vlastnostech daného komunikačního nástroje (pořady). V tomto ohledu je nutné poukázat na značný rozdíl ve vnímání a potažmo také v přístupu cílové skupiny k reklamě. Z hlediska perspektivy dalšího rozvoje a uplatnění jednotlivých komunikačních kanálů platí, že klíčovými způsoby, jak je možné s cílovou skupinou komunikovat, je Internet, články v místním tisku a brožury. Ostatní komunikační kanály mají již v současné době preferenční hladinu níže, než je aktuální preferovaný stav.

Obrázek č.3: Aktuální a preferovaný způsob získávání informací o nakládání s odpadem



Zdroj: Markent 2011

Z hlediska podrobnějších informací týkajících se využívání jednotlivých informačních kanálů platí, že lidé s nižším příjmem ve větší míře preferují audio-vizuální kanály (zejména televizi a do určité míry i rozhlas); podobně také ve větší míře upřednostňují komunikační kanály, které jsou založeny na osobním předávání informací (sousedé, besedy, diskuse, ostatní obyvatelé obce apod.). Naproti tomu obyvatelé s vyšším stupněm dosaženého vzdělání dávají přednost písemným pramenům (celostátní i místní tisk, letáky, brožury). Bez zajímavosti není ani skutečnost, že obyvatelé menších obcí přikládají větší váhu místnímu tisku, který je svým způsobem klíčovým informačním pramenem; na druhé straně obyvatelé větších sídel preferují spíše „globálně“ zaměřené komunikační kanály, zejména pak Internet a celostátní tisk.

Každý dotázaný uvedl v průměru tři informační prameny; jejich výběrem respondenti naznačili obecnější kategorie preferovaných informačních pramenů; jejich jednotlivé typy jsou následující:

1. **Hromadné sdělovací prostředky s celostátní působností** (TV, rozhlas, celostátní tisk)
2. **Informace /o místní úpravě/ v místě bydliště** (letáky, místní noviny, dopisy ve schránce)
3. **Jiné formy získávání informací** (vývěsky v domě, besedy, diskuse)

Pro efektivní komunikaci s cílovou skupinou je možné zapojit **celoplošná masmédia** (televizi, celostátní deníky, časopisy), pokud by komunikované sdělení mělo mít plošný dopad (nebo pokud je cílová skupina rozptýlena po celém území ČR). Využít lze rovněž **lokální komunikační kanály** (tedy především místní tisk, regionální televizní stanice či letáky distribuované do poštovních schránek). Konkrétní volba komunikačních kanálů se odvíjí od charakteru cílové skupiny, od typu sdělení a od významu komunikačních aktivit z hlediska formování veřejného mínění. Nezanedbatelným faktorem, který spolupůsobí na volbu komunikačních kanálů, je rozpočet alokovaný na komunikační aktivity; kromě nákladů spojených s přípravou a výrobou konkrétních komunikačních nástrojů (např. televizních spotů, inzerátů či letáků) je třeba počítat i s náklady na nákup mediálního prostoru (tj. cenu za odvysílání daného televizního spotu, náklady na otištění připraveného inzerátu, roznos letáků do poštovních schránek obyvatel v dané lokalitě).

Pro komunikaci ISNO s cílovými skupinami je třeba vytvořit **časový komunikační plán**, který pro jednotlivé segmenty cílové skupiny definuje využití jednotlivých komunikačních kanálů. Časový plán by měl počítat s tím, že reakce ze strany cílové skupiny na jednotlivá sdělení přichází vždy se zpožděním, a proto je třeba začít s komunikačními aktivitami s předstihem. Zatímco úroveň povědomí může růst relativně rychle, změna v chování cílové skupiny se dostavuje velmi pomalu. Jejich využití závisí od jednotlivé situace, ale je možné shrnout několik obecných zkušeností.

Pokud je nutné získat pozornost cílové skupiny v krátkém časovém období, pak je vhodné uvažovat o zapojení televize; je-li cílem komunikačních aktivit sdělit konkrétní argumenty a vysvětlit důvody nějakého opatření (volba lokality pro nový sběrný dvůr, důvod výstavby ZEVO), pak je vhodnější zapojit tištěná média (denní tisk, časopisy). Rovněž je třeba vzít v potaz mediální chování a zvyklosti cílové skupiny – např. sledovanost televize běžnou populací je během července a srpna významně nižší než v jiných částech roku. Během podzimních měsíců bývá v časopisech významně větší počet inzerátů, než třeba v lednu a

v únoru. Poštovní schránky obyvatel mohou být v druhé polovině týdne již zaplněny nabídkami maloobchodních řetězců, zatímco v pondělí je pravděpodobnost souběhu s jinými letákovými akcemi významně nižší.

Ve snaze maximalizovat pokrytí a zvýšit zásah je vhodné volit **komunikační mix**, který zapojuje několik různých komunikačních kanálů najednou (dané téma je pak komunikováno prostřednictvím televize, časopisů i na Internetu). Příprava komunikačního mixu není ničím neobvyklým, neboť naprostá většina komunikačních aktivit zapojuje více komunikačních kanálů; komunikace založená na jediném komunikačním kanálu je přitom obhajitelná jen ve výjimečných případech. Konkrétní volba komunikačních kanálů záleží na charakteru cílové skupiny a síle jejích zájmů. Obecně platí, že při komunikaci s klíčovými zainteresovanými stranami by měl být dán větší prostor přímým komunikačním nástrojům. Zcela nevhodná je téměř vždy komunikace, která vychází jen z jednoho kanálu (např. inzerce v médiích). Pro mnohé může být překvapením, že ani komunikace prostřednictvím médií není zdaleka postačující.

V této metodice jsme se zaměřili i na identifikaci preferovaných komunikačních kanálů ze strany veřejnosti. V následující tabulce jsou respondenti rozděleni do pěti skupin dle velikosti obce. Vzhledem k tomu, že v populaci je jen malé povědomí o ISNO, jsou v mixu nejžádanějších komunikačních kanálů jak lokální tak celostátní média. Jednoznačně vedou pořady v televizi, články v místním tisku a Internet. Pětici preferovaných zdrojů informací uzavírá celostátní tisk a „průběžně aktualizované brožurky“. Lidé nejčastěji spontánně chtěli vědět technické (35 %) a ekonomické (20 %) parametry ZEVO, jeho dopad na životní prostředí (15 %) a jaký odpad se používá (14 %).

Tabulka č. 6: Preferované komunikační kanály o ISNO

<i>(údaje jsou v %)</i>	méně než 10 000 obyvatel	10 000 – 19 999 obyvatel	20 000 – 49 999 obyvatel	50 000 – 99 999 obyvatel	100 000 a více obyvatel
průběžně aktualizovaná brožurka	29	13	26	20	26
rozhlas, rozhlasové relace	17	24	15	11	19
ostatní obyvatelé obce/města	6	8	1	5	8
děti (tedy prostřednictvím škol)	5	6	3	3	5
články v celostátním tisku, novinách	28	24	23	24	35
předváděcí akce na náměstích	9	8	9	7	8
články v místním tisku, novinách	30	37	43	35	46
besedy, diskuse	9	4	11	3	10
sousedé	5	3	1	5	8
pořady v televizi	43	56	38	30	33
místní rozhlas (amplión)	12	5	4	5	9
letáky	22	21	27	30	22
Internet	29	25	40	33	42
vývěska v domě	6	5	10	25	12
osobní dopis ve schránce	13	1	6	15	10
reklama	15	12	23	9	33

Při komunikaci s občany a rozličnými zainteresovanými stranami by měl být zkoumán nejen zásah cílových skupin, ale též důvěryhodnost zdrojů v dané lokalitě. Obecným trendem je, že regionální či lokální média mají u témat, která se dotýkají téměř bezprostředně života čtenářů/posluchačů/diváků větší důvěru, než národní média, která jsou respektovanější v politických či ekonomických otázkách. Při volbě správného komunikačního mixu je třeba vycházet z podrobné analýzy praxe obyvatel dané obce a vybraných zainteresovaných stran. Zde uvádíme některé obecné vlastnosti, kterými se vybrané komunikační kanály vyznačují. Na komunikaci je třeba se vždy řádně připravit.

4.2 Souhrn klíčových charakteristik jednotlivých komunikačních kanálů

Volba komunikačních kanálů

Jak již bylo řečeno, je vhodné využít kombinaci několika různých komunikačních kanálů, neboť vhodně připraveným komunikačním mixem lze významně posílit celkovou efektivitu prostředků vynakládaných na komunikaci. Někdy se však lze setkat s krajním přístupem usilujícím o zapojení až příliš širokého spektra komunikačních kanálů, což vede ke zbytečnému rozmělnění zásahu a potažmo i k oslabení celkové efektivity dané komunikační kampaně. Neadekvátní je ve většině aplikačních situací i druhý extrém, kdy je celá komunikace založena na používání jednoho jediného komunikačního kanálu. Volba vhodných komunikačních kanálů není pochopitelně nahodilým rozhodnutím, ale vždy je založena jak na pečlivé analýze mediálního chování daných cílových skupin, tak také na charakteristice jednotlivých komunikačních kanálů. V této souvislosti je vhodné poukázat na několik obecných vlastností, kterými se vybrané komunikační kanály vyznačují.

a) Televize

V případě, že je informační obsah sdělení spojován také s emocionálním apelem, stojí využití tohoto komunikačního kanálu rozhodně za zvážení. Televize totiž působí na více smyslů než tištěná média či rozhlas a díky tomu televize dokáže mnohem lépe získat pozornost příjemců daného sdělení. Významnou výhodou televize coby komunikačního kanálu je také rychlost, s jakou může pomoci při zvyšování povědomí o komunikovaném tématu. **Prvořadou výhodou televize je však dosah**, neboť televize dokáže v krátkém čase oslovit vysoký počet diváků, nesrovnatelně vyšší než ostatní komunikační kanály. Vysoký dosah však s sebou na druhé straně nese některá omezení. Předně je to nutnost jisté povrchnosti a jednoduchosti sdělení; prostřednictvím televize není zkrátka vhodné komunikovat komplikovaný problém vyžadující vysokou míru pozornosti a koncentrace. Dalším omezením je **regionální a demografická nespecifičnost**, kdy je stejná informace sdělována rozdílným skupinám diváků bez možnosti zohlednit její relevanci. Mezi hlavní nevýhody tohoto komunikačního kanálu patří kromě již uvedené nutnosti zjednodušení klíčového sdělení a nízké selektivity při stanovení cílové skupiny také vysoké náklady spojené s uveřejněním daného sdělení. Řada studií také poukazuje na problematiku získávání pozornosti diváků, kdy značná část informací je sice sdělena, nikoliv však zapamatována a reflektována. Z pohledu uvedených charakteristik je s výjimkou regionálního zásahu nepodstatné, zdali se jedná o celoplošný

televizní kanál či zdali jde o vysílání regionální televize. Je však třeba mít na paměti, že aktuální sledovanost regionálních televizí je obecně nižší ve srovnání s vysíláním celoplošných televizí, nicméně tento nižší zásah je vyvážen významně nižšími cenami.

Tabulka č. 7: Komunikační nástroje využitelné v televizi

Při komunikaci ISNO může mít sdělení prostřednictvím TV některou z následujících podob:

- reportáž, zpravodajství, záznam besedy, tematický pořad apod. (prezentace cílů a přínosů ISNO); reportáž z některého z významných a úspěšných projektů, zpráva o jiných komunikačních aktivitách (např. přenos z akce pro veřejnost, soutěže pro děti)
- reklamní TV spot v délce trvání 10 s, 15 s, 20 s či 30 s
- sponzoring – patrně nejvíce relevantní forma vzhledem k tematickému zaměření ISNO a vzhledem k (obvykle omezenému) disponibilnímu rozpočtu. Konkrétně se může jednat např. o sponzoring pořadů zaměřených na odpadovou problematiku či o spoluúčast na tvorbě pořadu.

V případě televize je obtížné definovat konkrétní cílovou skupinu, která představuje typické diváky – v tomto ohledu vždy záleží na konkrétním televizním kanálu a na typu pořadu. Platí však, že s nižší sledovaností je třeba počítat mezi mladšími respondenty (do 25 let); vyšší sledovanost je naopak patrná mezi obyvateli menších obcí.

b) Denní tisk

Prvořadá výhoda denního tisku coby nositele konkrétního sdělení spočívá v jeho **vysoké flexibilitě**. Komunikační aktivity využívající denní tisk mohou být velmi snadno plánovány na konkrétní časové období (např. v návaznosti na známé chování cílové skupiny). Výhodou mnohých konkrétních titulů je pokrytí přesně vymezených oblastí a regionální mutace daného periodika. Z prováděných výzkumů je patrné, že čtenáři oceňují především tituly přinášející regionálně specifický a lokálně zaměřený obsah. Denní tisk v neposlední řadě patří spolu s některými dalšími komunikačními kanály mezi důvěryhodné (alespoň z pohledu cílové skupiny) zdroje informací, což je vlastnost, kterou čtenáři velmi často přenášejí i na sdělení v něm obsažené. Denní tisk poskytuje ještě jednu unikátní výhodu, a tou je možnost segmentace příjemců sdělení na základě jejich politické orientace. Je známo, že environmentální témata a problematika související s uplatněním regulačních opatření a nástrojů veřejné politiky v této oblasti je silně spojena s politickou orientací; žádné jiné médium nedokáže tuto afinitu reflektovat lépe než právě denní tisk. Na druhé straně, značnou nevýhodou denního tisku je velmi **krátká životnost uveřejněného sdělení**. Tato skutečnost může být v kombinaci

s omezenou (a stále se snižující) velikostí zásahu (resp. s čteností) a cenou za inzerci hlavní bariérou častějšího využívání denního tisku. V mnohých případech může být za limitující faktor považována také relativně nízká kvalita tisku (zejména oproti plnobarevným časopisům tištěným na kvalitním papíře), neboť omezené možnosti barevného tisku snižují využitelnost deníků při kampaních budujících image.

Články v regionálním/celostátním tisku jsou druhou velmi významnou součástí jakéhokoliv informačního a komunikačního procesu. Dle výsledků z provedených výzkumů jsou články zejména v regionálním tisku považovány veřejností za důvěryhodný zdroj informací a mají pro občany velkou váhu. Měly by být opět psány srozumitelnou a jednoduchou formou, a nikoliv technickou terminologií. I zde je vhodné komunikované téma (ISNO) doplnit ilustracemi a ukázkami.

Tabulka č. 8: Komunikační nástroje využitelné v denním tisku

Pro komunikaci prostřednictvím denního tisku lze využít následující komunikační nástroje:

- inzerce zaměřená zejména na širokou veřejnost či konkrétní cílové skupiny
- inzerce informačního charakteru (např. oznámení)
- advertorial s možností prezentace případové studie
- vložený leták umožňující sdělovat podrobnosti i složitější tematiku

Denní tisk je dalším univerzálním komunikačním kanálem, kterým lze oslovit široké spektrum obecné populace. V posledních letech lze zaznamenat, že denní tisk má obecně vyšší sledovanost mezi lidmi ve věku 50 – 65 let; dále platí, že denní tisk častěji sledují muži než ženy a v neposlední řadě také lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním.

c) Časopisy

Mezi zřetelné výhody časopisů patří specifická jednotlivých skupin čtenářů. Popis cílových skupin v tomto případě přesahuje běžné sociodemografické charakteristiky používané při definici a popisu příjemců daného sdělení. Díky svému obsahovému zaměření totiž umožňují oslovit konkrétní skupiny jednotlivců, jež jsou definovány např. zájmy, životním stylem apod. Při využití časopisů je tak možné rozlišit např. profesionální a laické příjemce, což je výhoda, která je v kontextu environmentálního vzdělávání nezanedbatelná. Časopisy sice nemohou nabídnout oproti dennímu tisku tak vysokou časovou flexibilitu, na druhé straně však

vzhledem ke své periodicitě posilují dlouhodobé působení uveřejněného sdělení. Způsob, jakým s časopisy nakládají někteří čtenáři (archivace starších čísel a sdílení jednotlivých vydání s dalšími osobami) navíc násobí efekt zveřejněných informací, což posiluje efektivitu tohoto komunikačního kanálu. Zajímavou vlastností časopisů a především pak časopisecké inzerce je její relativně **nízká dotěrnost**, a to zejména ve srovnání s televizní reklamou. V případě odborně laděných titulů je inzerce považována mnohými čtenáři za přirozenou součást informací o dané oblasti a některé skupiny čtenářů ji dokonce vítají. Nevýhodou časopisů je nízká razance uveřejňovaného, což může představovat významnou bariéru při snaze o zvyšování povědomí o komunikovaném tématu. Tato vlastnost plyne jak ze zacílení jednotlivých médií na mnohdy nepočetné skupiny čtenářů, tak také z nízké periodicity (frekvence).

Tabulka č. 9: Komunikační nástroje využitelné v časopisech

Mezi nejčastější komunikační nástroje používané ve společenských, ekonomických a odborných časopisech (týdenících, čtrnáctidenících a měsícnících) patří:

- inzerce zaměřená zejména na širokou veřejnost či konkrétní cílové skupiny
- inzerce informačního charakteru (např. oznámení)
- advertorial s možností prezentace případové studie
- vložený leták umožňující sdělovat podrobnosti i složitější tematiku
- tematická příloha s rozsáhlými a podrobnými informacemi určenými zejména odborné veřejnosti a čtenářům s vysokým zájmem o danou problematiku

Charakteristiky čtenářů časopisů se významně liší v závislosti na obsahovém zaměření daného periodika. Vzhledem ke skutečnosti, že vysoký podíl na vydávaných časopisech zaujímají tituly pro ženy, je sledovanost časopisů typičtější právě pro tuto část populace. Dále platí, že časopisy sledují častěji lidé ve věku mezi 30 a 50 lety a zástupci střední a vyšší třídy.

d) On-line komunikace

Internet je dnes nepostradatelnou součástí komunikačního mixu velké většiny kampaní. Jeho výhodou je univerzálnost, kdy tímto způsobem může být distribuována široká škála různých forem sdělení. Na jedné straně se může jednat o prostá textová sdělení, která v mnoha konkrétních příkladech z praxe mají podobu zpráv či oznámení uveřejněných na příslušných webových stránkách. Textové sdělení může být dále doplněno o statické obrazové informace (např. grafy, schémata či fotografie), a to v takovém množství a rozsahu, který mnohonásobně převyšuje možnosti denního tisku i časopisů. Na druhé straně se díky dynamické formě sdělení

(klipy, animace apod.), může blížit zprávám distribuovaným pomocí televize. Významnou výhodou Internetu z hlediska původce sdělení je možnost průběžné aktualizace a doplňování obsahu daného mediálního sdělení. Další z výhod je daná tím, že Internet jako takový nemá uzávěrky či pevně dané termíny, které tvoří nezbytnou součást světa tradičních komunikačních kanálů (televize, tisku). Nezanedbatelnou výhodou Internetu je interaktivita, **kdy je příjemce daného sdělení přímo vtažen do procesu získávání informací**. Uživatel Internetu se díky tomu může sám aktivně zapojit do řízení a ovlivňování informačního toku. Zásadní odlišnost Internetu oproti tradičním komunikačním kanálům je třeba spatřovat rovněž v hypertextu; snadné spojování a řetězení různých informačních fragmentů je totiž unikátní přidaná hodnota, kterou Internet svým uživatelům přináší. Je však třeba upozornit rovněž na několik okolností, které mohou využití Internetu při komunikaci environmentálních témat omezit. Předně je nutné poukázat na alokální charakter Internetu, který rozšiřuje místně relevantní informace mimo rámec daného regionu či oblasti, což nemusí být vždy žádoucí. Otevřenost Internetu umožňuje vstoupit do komunikačního prostoru prakticky komukoliv; čímž se vytváří prostor pro distribuci věcně nesprávných a zavádějících informací. Stále ještě je třeba za jisté omezení Internetu považovat **nedostatečné pokrytí**, kdy významná část populace ČR (přibližně dvě pětiny) s Internetem vůbec nepracuje; v důsledku toho Internet nemůže nahradit tištěné materiály či jiné formy komunikace.

Webové stránky dovolují informace organizovat způsobem, který občanům a veřejnosti umožňuje jít více do hloubky daného tématu, pokud si to přejí, neboť jednotlivé informace vedou k detailnímu popisu celého ISNO. Webové stránky mají oproti tištěným informacím výhodu v tom, že mohou být rychle aktualizovány a jsou také mnohem levnější. Využití **Internetu** se také stále více rozšiřuje. Webové stránky jako zdroj věcných informací o komunikovaném projektu jsou nyní samozřejmostí pro mnoho veřejných orgánů a organizací. Webové stránky dovolují informace organizovat způsobem, který občanům a veřejnosti umožňuje jít více do hloubky daného tématu a prezentovat detailní popis celého ISNO. Nejnižším stupněm zapojení veřejnosti je emailová zpětná vazba a zároveň nejméně nákladná. Jeho hodnota je však omezená, protože ne každý má přístup k Internetu potažmo emailu, takže nemůže nahradit tištěné materiály či jiné formy komunikace. Navíc názory na význam Internetu určující účast veřejnosti se liší; některé prameny uvádějí, že zkušenosti z mnohých

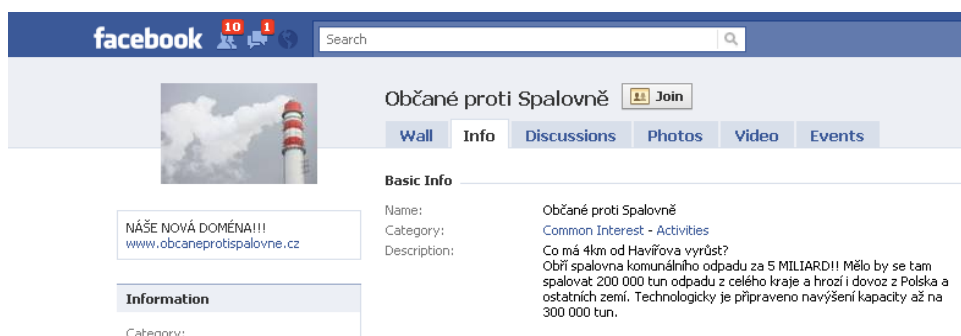
zemí s využitím Internetem coby nástroje pro zapojení široké veřejnosti nenaplnily jejich očekávání.

Tabulka č. 10: Komunikační nástroje v on-line komunikaci

Webové stránky	Internet je významným zdrojem informací o ISNO jak pro širokou veřejnost, tak také pro konkrétní zainteresované strany. Jakožto ucelený a aktuální zdroj informací o ISNO mají webové stránky uplatnění ve všech fázích komunikace a vůči všem zainteresovaným stranám. Prostřednictvím Internetu je možné zasílat zaregistrovaným uživatelům elektronické zpravodaje a zpřístupnit rozsáhlejší informace. Platí, že informace uvedené na webových stránkách působí globálně, zasahují širokou veřejnost a jsou snadno kontrolovatelné. Na druhé straně Internet vyžaduje od cílové skupiny dobré jazykové schopnosti (číst a porozumět psanému textu). Prostřednictvím Internetu lze v současné době oslovit přibližně polovinu obecné populace – stále tedy platí, že přístup k Internetu není v konkrétních segmentech cílové skupiny běžnou záležitostí.
On-line reklama	Pro budování znalosti o ISNO a jeho cílech, pro vyvolání dalšího zájmu o odpadovou tematiku a pro prezentaci přínosů pro širokou veřejnost je vhodná on-line reklama. Tato forma umožňuje velmi kreativní zpracování inzerce v různých formátech, zveřejnění PR článků nebo soutěží pro návštěvníky konkrétních stránek nebo doplnění placených odkazů sloužících k podpoře návštěvnosti webové stránky a k ulehčení jejího vyhledávání
Ostatní formy on-line komunikace	Vzhledem k charakteru a k tematickému zaměření předmětu komunikace je vhodné zapojit také nové informační a komunikační kanály, jako např. sociální síť (Facebook, Twitter), blogosféru či Wikipedii.

Internet coby komunikační kanál lze využít, pokud je komunikované sdělení určeno především lidem do 35 let. Je třeba počítat s tím, že mezi lidmi využívajícími Internet převažují lidé s vyšším vzděláním.

Příklad č. 1: Informace uvedené na webu



Co má 4 km od Havířova vyrůst?

Obří spalovna komunálního odpadu za 5 MILIARD!! Mělo by se tam spalovat 200 000 tun odpadu z celého kraje a hrozí i dovoz z Polska a ostatních zemí. Technologicky je připraveno navýšení kapacity až na 300 000 tun.

Jaké nám hrozí nebezpečí?

V našem už tak těžce zamořeném kraji již není místo pro další zdroj znečištění. Spalovna bude produkovat nebezpečné emise, kamiony přivážející odpad výfukové plyny a popel ze spalovny, taky nevoní po fialkách.

Co nám vadí nejvíce??

Že nás OBČANY Havířova o tomto nikdo neinformoval a bylo rozhodnuto jen na základě zištných důvodů!

Řešení: za značně méně peněz postavit v lokalitě zasažené těžbou třídící, kompostovací a recyklační provozy, čímž by se vyřešil nejen odpad z Havířova, Karviné, Orlové a přilehlých obcí, ale i nezaměstnanost. A Ostrava, Opava a spol. ať si bordel vozí jinam. :)

e) Letáky, brožury

Z celého spektra ostatních komunikačních kanálů si pozornost zaslouží zejména letáky, osobní dopisy a brožury distribuované do poštovních schránek obyvatel. Silnou stránkou komunikačních aktivit využívajících letáky distribuované do poštovních schránek je **možnost velmi přesného řízení jejich dosahu**. Letákové kampaně totiž poskytují velmi vysokou míru flexibility jak při určování území, na kterém má být dané sdělení rozšiřováno, tak také při načasování celé kampaně. Další nezanedbatelnou výhodou je možnost přizpůsobení obsahu konkrétní situaci v dané lokalitě. Letáky využívané pro komunikaci environmentálních témat se (na rozdíl od mnohých jiných letákových kampaní) těší relativně vysokému zájmu ze strany

potenciálních příjemců; řada praktických situací podtrhuje několik předností, kterými letáky disponují. V první řadě jde o písemnou informaci, což zvyšuje vnímanou důvěryhodnost daného sdělení. Informace distribuované prostřednictvím letáků mohou mít relativně dlouhodobý charakter, neboť jejich využitelnost není fakticky nijak časově omezena (oproti dennímu tisku). Specifickou vlastností tohoto komunikačního kanálu je, že si příjemce sdělení může sám rozhodnout o tom, kolik času bude získané informaci věnovat. Z pohledu příjemců je toto velmi často vnímáno jako jedinečná výhoda, nicméně zadavatelé mohou naopak tuto vlastnost vnímat jako jejich největší slabinu. Z možných rizik spojených s tímto komunikačním kanálem je třeba zdůraznit **kolísající spolehlivost distribuce** jako významný činitel ovlivňující efektivitu letákových kampaní.

Letáky a brožury jsou životně důležitou součástí jakéhokoliv informačního procesu. Mohou dát podobu jedinému informačnímu zdroji, nebo mohou podchytit hlubší spolupráci. Mohou být zaměřeny na laiky a psány srozumitelnou formou, nikoliv technickými termíny. Jasný popis komunikovaného tématu může být doplněn pro představu ilustracemi. Výčet často kladených otázek, za předpokladu uvedených odpovědí, je dobrou cestou k získání základních informací napříč ISNO. **Letáky** mají výhodu v tom, že veřejnost může informace přijmout v čase, který jim nejvíce vyhovuje.

Tabulka č. 11: Letáky, brožury

Letáky	Letáky se základními informacemi o ISNO mohou velmi dobře posloužit ke zvyšování informovanosti a k vyvolání dalšího zájmu mezi širokou veřejností. Letáky mají oproti jiným tištěným materiálům relativně dlouhou životnost; jsou mezi veřejností populární a jsou snadno rozpoznatelné v záplavě všech ostatních komunikačních aktivit. Dopad letáků na cílovou skupinu omezuje nízký zájem členů cílové skupiny přečíst a porozumět uváděným informacím.
Brožury/Informační publikace	Informační publikace mohou sloužit při budování povědomí o přínosech a výsledcích a při prezentaci konkrétních vybraných projektů ISNO i o ISNO obecně.

Příklad č. 2: Použití letáků



Radnice v Yorku vydala sérii letáků, které jsou zaměřeny na jednotlivé oblasti ochrany životního prostředí a nabízejí občanům konkrétní způsob, jak se na ní aktivně podílet. Leták vždy začíná zmínkou, jaký má který aspekt poškození životního prostředí vliv na život lidí a jak jim škodí. Největší prostor je však věnován radám co dělat, aby se životní prostředí přestalo zhoršovat – všechny letáky jsou vedeny v duchu hesla „spojenými silami můžeme situaci změnit“ (you can turn the tide). Tak například v letáku o snižování znečištění ovzduší se mluví o tom, jak důležité může být rozhodnutí jednou týdně nejet autem, o sdílení auta se sousedem cestou do práce, o používání hromadné dopravy místo auta. Jsou zde uvedeny kontakty na informace o autobusových a vlakových spojích i to, co pro zlepšení životního prostředí dělají ostatní. Například, že městský úřad nabízí zaměstnancům zlevněné měsíční sít'ové jízdenky a že poskytuje bezúročné půjčky těm, kdo si chtějí koupit kolo. V jiném letáku o šetření vodou se zase píše, že se stačí sprchovat místo koupání ve vaně, zavřít kohoutek, když si čistíte zuby, nebo opravit kapající kohoutky, protože jeden může vyplýtvat až 30 litrů vody denně. Dále se píše, jak šetřit vodou při zahradničení. Informace jsou krátké a přitom jasně vysvětlují důvody, proč být šetrný k životnímu prostředí.

Letáky s obsahem „proti proudu“ informují a radí, jak šetřit své peníze, zdraví i životní prostředí. Jde o projekt, který běží v Nottinghamu, Leicesteru a Derby. Cílem projektu je, stejně jako v Yorku, lidi inspirovat a donutit je přemýšlet o životním prostředí, navrhnout zlepšení v každodenním životě a poskytovat alternativy přispívající k ochraně života a životního prostředí. Zapojují se do něj místní stejně smýšlející organizace a instituce, jde o partnerství pro změnu k lepšímu. Místní partneři a sponzoři jsou v letáku vyjmenováni, jsou zde i adresy, telefony a kontaktní místa.

Kromě výše uvedených komunikačních kanálů existuje ještě celá řada dalších. V následující tabulce je uveden souhrn charakteristik vybraných dalších komunikačních kanálů, které jsou z hlediska komunikace ISNO nejvíce relevantní.

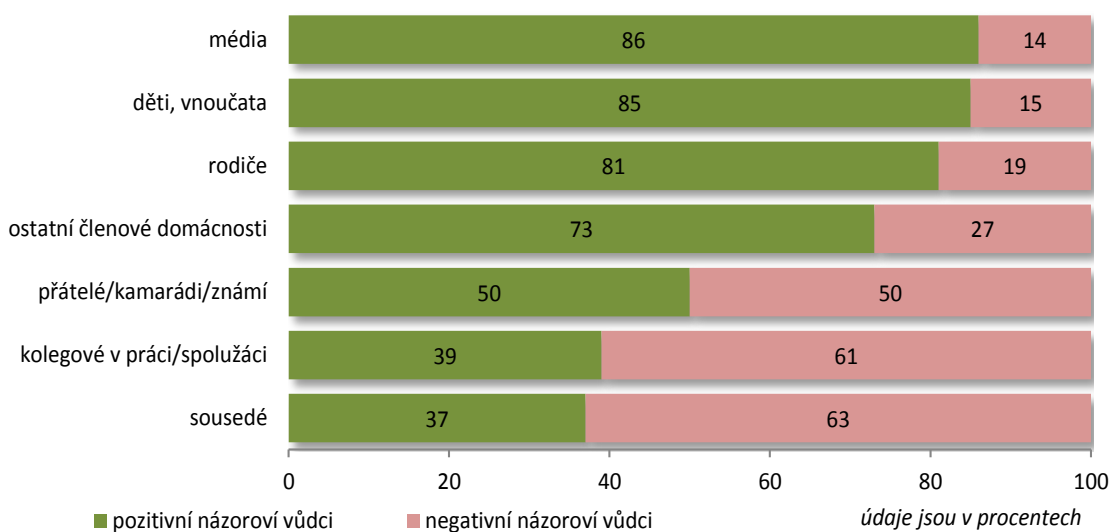
Tabulka č. 12: Ostatní komunikační kanály

Propagační předměty	Jde především o univerzální předměty, které jsou určeny pro veřejnost jako drobné dárky distribuované na veřejných akcích; dárky pro novináře na tiskových konferencích, odměny v soutěžích (např. pro děti), dárky pro účastníky seminářů, workshopů a konferencí. Propagační předměty mohou mít výchovný a vzdělávací charakter, Zejména pokud se zkombinují s letáky a brožurkami. Mohou pomoci podpořit větší zapojení obyvatel dané obce. Nevýhodou může být vyšší finanční náročnost.
Vývěska	Vývěska pro občany je často používaný komunikační kanál, kterým lze informovat o postupu výstavby ISNO, formou otázek a odpovědí vysvětlit některé kroky z poslední doby a prezentovat obrazový materiál v prostředí, které (z podstaty věci či z důvodů bezpečnosti) není veřejně přístupné.
Rozhlas	Výhodou rozhlasu je jeho flexibilita a rychlost nasazení; významná je rovněž možnost velmi přesného regionálního zacílení daná existencí vysokého počtu lokálních rozhlasových stanic Rozhlas je při plnění komunikačních cílů v rámci ISNO možné využít mj. pro: - oznámení o konání akcí pro veřejnost (eventů), - prezentaci cílů a přínosů ISNO, - pozvání na dny otevřených dveří.

4.3 Specifika přímá komunikace

Význam celostátních i případných místních informačních kampaní nespočívá pouze v prvoplánovém zásobení veřejnosti informacemi. Dostatečná intenzita mediální podpory a naplnění informačních potřeb cílové skupiny je významná také pro nastartování a udržení mechanismu dvoustupňové komunikace, kdy sami zástupci cílové skupiny svým chováním přispívají k propagaci a rozšiřování žádoucích forem chování ve svém nejbližším okolí. K jejich pozitivnímu vnímání je nutné, aby jejich chování a postoje byly ostatními považovány za správné a aby poskytované informace dávaly zástupcům cílové skupiny dostatek argumentů pro obhajobu svých postojů v osobní komunikaci s příbuznými, blízkými a sousedy. Ti totiž patří spolu se známými, přáteli a kolegy z práce mezi nejdůležitější názorové vůdce, kteří mohou svému okolí vštěpovat nesprávné a zavádějící informace, mohou šířit a priori odmítavé postoje a mohou své okolí odradit žádoucích forem chování – např. od adekvátního způsobu nakládání s odpady.

Graf č. 8: Srovnání názorových vůdců v oblasti nakládání s odpady



Zdroj: Markent 2008

Z konkrétních zjištění jednotlivých výzkumů je patrné, že média jsou vnímána naprostou většinou populace jako subjekt propagující „správné“ formy nakládání s odpady; v případě komunikačních aktivit zaměřených na podporu ISNO to znamená, že téměř devět obyvatel z deseti a priori očekává, že média budou přinášet zprávy podporující budování ISNO. To se pochopitelně může odrazit v celkově nižší pozornosti, kterou negativisticky založení zástupci

cílové skupiny věnují médiím jako takovým. Z hlediska pozitivní orientace dosahují srovnatelných hodnot v rámci sledovaných domácností dětí a vnoučata (85 %). Navzdory jejich silnému pozitivnímu náboji z hlediska podpory žádoucích forem chování a postojů nelze význam dětí a vnoučat přeceňovat, neboť se jedná o zainteresovanou stranu se slabým zájmem a slabým vlivem (tedy nízkým potenciálem ovlivnit svým příkladem chování ostatních osob ve svém nejbližším okolí).

Naopak za významné je třeba považovat již zmíněné sousedy a kolegy v práci, neboť tyto subjekty představují nejbližší sociální okolí zástupců cílové skupiny. Je nutné předpokládat, že tito jednotlivci nebudou v rámci sítě svých sociálních vazeb vystupovat non-konformně a nebudou naplňovat očekávání druhostupňového efektu komunikačních aktivit.

V situaci, kdy nelze spoléhat na dvoustupňovou komunikaci, je třeba rozvíjet mechanismy a nástroje přímé komunikace s vybranými zainteresovanými stranami. Tato forma komunikace se odlišuje od komunikace nepřímé (zprostředkované médii) tím, že je skutečně vedena přímo, tj. mezi původcem informace a jejím příjemcem. V praktických situacích může mít přímá komunikace mnoho různých forem, nejčastěji se však lze setkat s veřejnými setkáními, s eventy, s individuálně vedenými konzultacemi, s konferencemi, veletrhy výstavami, ale také se semináři a workshopy. Specifickou pozornost si kromě veřejných setkání s občany zasluhují také dny otevřených dveří. V dalším přehledu jsou jednotlivé formy přímé komunikace analyzovány podrobněji.

Veřejná setkání jsou tradičním způsobem jak předávat informace o ISNO občanům a jak zároveň vyslechnout obavy a námítky klíčových zainteresovaných stran (zejm. obyvatel dané obce). Veřejná setkání jsou obecně považována za nezbytnou, transparentní a odpovědnou součást procesu implementace ISNO, neboť poskytují prostor jednotlivým zainteresovaným stranám vyjádřit své postoje a deklarovat vlastní zájmy. Zároveň však bývají kritizována, neboť jen zřídka poskytují zainteresovaným stranám adekvátní prostor pro jejich vlastní vyjádření (každá ze zainteresovaných stran usiluje o to, aby byla vyslyšena) a navíc mohou být snadno zneužita lobbystickými skupinami. Existují totiž subjekty, které na veřejných setkáních prosazují zájmy konkrétní zainteresované strany (která však častokrát zůstává v pozadí) a používají přitom metod manipulace s veřejným míněním méně informované většiny, zkreslování skutečnosti a eskalace konfliktů namísto hledání uskutečnitelného řešení

výhodného pro všechny zainteresované strany. Takový průběh veřejného setkání může vést k poklesu důvěry obyvatel v (pravdivé a korektní) informace dostupné o ISNO, k rozšíření věcně nesprávných informací (polopравd, mýtů, logicky chybných úvah), k poklesu zájmu o danou problematiku a k celkové frustraci.

Tato setkání jsou zásadní pro zapojení takových zainteresovaných stran, jakými jsou např. majitelé pozemků a místní obyvatelé bezprostředně dotčení daným projektem. V průběhu veřejných setkání může být diskutováno několik variant projektu a mohou být zjišťovány a konzultovány konkrétní faktory zvyšující akceptaci daného projektu cílovou skupinou a dalšími zainteresovanými stranami. Důraz by měl být kladen na to, aby byl daný projekt přizpůsoben potřebám všech zainteresovaných stran, aby takováto setkání byla realizována na samém začátku daného projektu, a aby byla realizována, pokud možno pravidelně.

Platí, že veřejný konzultační proces může zvážit množství rozhodovacích procesů, povzbudit vlastnictví odpadové politiky, zlepšit pochopení tématu občany a podpořit otevřenost a zapojení.

Občané a zainteresované strany v rámci veřejného setkání inklinují k tomu, že chtějí být všichni vyslyšeni. Někdy se o veřejných setkáních píše jako o „posledním z krvavých sportů“. Je však známo, že na veřejných setkáních je velmi malá pravděpodobnost, že jeho účastníci změni svůj názor.

Dny otevřených dveří jsou alternativou k veřejným setkáním. Jde o méně formální typ akcí, než jakým jsou veřejná setkání. Při dni otevřených dveří je veřejnost vyzvána k setkání na zvláštním místě – např. v areálu sběrného dvora, v zařízení pro energetické využití odpadu, na plánovaném místě výstavby apod. V průběhu několika hodin se veřejnost (návštěvníci) mohou dozvědět více o předkládaném návrhu, přičemž řada zaváděných opatření může být prezentována přímo na místě. Čas v tomto případě není limitující jako u veřejných setkání, a tak jsou tyto akce přijatelné pro širší okruh lidí. Dny otevřených dveří jsou také méně zastrahující, jak častokrát někteří lidé prezentují.

Prezentace – mají své místo na všech typech setkání a jsou považovány za pozitivní cestu k prezentaci výměny informací o ISNO. Příklad zahrnuje místní organizace zapojené do

nakládání s odpady, odpadové firmy, školy a školky, kde je velká příležitost informovat a vzdělávat jak rodiče, tak studenty. Užitečným materiálem pro prezentaci informací jsou v tomto případě plakáty.

Zábavné tematické akce – ze zkušeností z podobných projektů, lze tento komunikační kanál doporučit, neboť lze veřejnost seznámit s problematikou nakládání s odpady obecně a zároveň detailněji systém občanům přiblížit zábavnou formou, např. s využitím různých 3D modelů, které popisují ISNO.

Dalším komunikačním nástrojem mohou být tzv. **občanské poroty**, které byly zejména využívány v Anglii od roku 1996. Od té doby získaly hodně podpory a zájmu. Příkladem mohou být obce Liverpool, Hertfordshire a Lancashire, kde byly občanské poroty využity v rámci veřejné konzultace týkající se odpadové problematiky. Občanské poroty jsou podmíněny účastí soudních znalců a zápisem, volně přístupným, který dovolí porotě dané téma hlouběji uvážit. Porota je vybírána s úmyslem výběru reprezentantů z široké komunity. Občanské poroty trvají zpravidla dva až čtyři dny, ve kterých vyslechnou fakta a dohodnou se na konečném verdiktu za asistence nezávislého moderátora/pořadatele. Od orgánu, který porotu svolal, se následně očekává, že závěry z daného jednání zveřejní. Občanské poroty mohou být využity jako doplněk k ostatním konzultačním procesům, ale nikoliv k jejich náhradě.

Obdobně lze využít v rámci komunikace **místní poradenské skupiny** (někdy též označované jako komunitní úzce spolupracující skupiny, občanské poradenské komise atd.). Jde o malé skupiny vytvořené s určitého počtu místních autorit v rámci konzultačního procesu, v našem případě o ISNO, které jsou sestaveny tak, aby poskytly detailní vhled do tohoto systému a informovaly místní občany. Skupina je složena z členů obce, dobrovolníků, kteří jsou ovšem vybráni z konkrétních sektorů nebo oblastí expertízy. Scházejí se většinou déle, než je tomu u občanské poroty nebo focus groups, tj. jednou za měsíc po dobu čtyř až šesti měsíců. Také mohou provádět návštěvy konkrétních míst. Čas, který je pro tyto skupiny nezbytný, musí členové této činnosti věnovat a platí pro obě strany, jak pro členy, tak pro zástupce daného projektu.

Z vyvozených závěrů z hodnocení efektivity místních poradenských skupin a občanských porot vyplývá, že místní poradenské skupiny „se zdají být více efektivní při zlepšování jednání, která se zabývají nesouhlasem a jsou více transparentní než občanské poroty, ale méně efektivní pokud jde o rozsah a názor obecné veřejnosti, kterou oni zastupují.“

Následující tabulka uvádí další způsoby, jak oslovit danou skupinu přímou cestou a popisuje jednotlivá specifika:

Tabulka č. 13: Některé metody přímé komunikace

Individuální konzultace	Jedná se zejména o individuální podporu konkrétním subjektům za účelem úspěšného prosazení daného záměru. Přímá komunikace může probíhat osobně nebo telefonicky či elektronickou poštou.
Databázový mailing	Především vhodné pro registrované uživatele webových stránek. Vhodným využitím je oslovení účastníků konferencí, seminářů, workshopů apod.
Konference, veletrhy, výstavy	Pravidelné výroční konference s cílem průběžného udržování povědomí o realizaci ISNO zahrnující prezentaci aktuálních výsledků programu a nových informací týkajících se dalšího roku či další etapy. Účast na veletrzích zaměřených na specifická odvětví průmyslu (nakládání s odpady, energetika, teplárenství), obchodu nebo rozvoj regionů. Zaměření zejména na odbornou veřejnost a odborná média.
Semináře a workshopy	Patří sem vzdělávací a informační akce. Sdělení může být: ▪ informační – informace o prioritách a možnostech ISNO; ▪ metodické – návody a názorné příklady na zapojení obcí do sdružení či svazků; praktické informace o časové a personální náročnosti procesu žádosti o případné dotace; mechanismy a formy zapojení obcí do připravovaných projektů apod.
Akce pro veřejnost	Nástrojem přímé komunikace zaměřené na širokou veřejnost je tzv. veřejná akce neboli event. Mohou být realizovány formou velkých eventů v jednotlivých regionech ČR, nebo být součástí již existujících akcí s velkou koncentrací lidí. Cílem těchto akcí je využít přímý kontakt s veřejností za účelem popularizace investičního záměru a podněcovat k dalšímu zájmu o ISNO, popř. o nakládání s odpady obecně.

Příklad č. 3: Zapojení občanů do akcí

Veřejná správa v nizozemském letovisku Scheveningenu se rozhodla prezentovat tuto čtvrť, která je součástí Haagu, jako místo nákupů, zajímavých kulturních, sportovních a zábavních událostí (například v letních měsících se zde na břehu Severního moře koná tradiční světová přehlídka ohňostrojů) a přímořského lázeňství. Jednou z podmínek pro dosažení takového image je i čistota místa.

Z tohoto důvodu proběhla v Haagu rozsáhlá kampaň, která upozorňovala obyvatele na tuto skutečnost. Radnice také zjišťovala, jaké jsou názory občanů na fakt, že pro udržení vysokého standardu čistoty města se částka, věnovaná z veřejných prostředků na čistotu této městské části, zdvojnásobí. Občané souhlasili a ztotožnili se s touto myšlenkou. Navíc důsledná a dlouhodobá péče o čistotu a úklid této části Haagu nakonec vedly k tomu, že během několika málo let již bylo možné dosáhnout požadované úrovně s nižšími náklady. To, že informovanost a zájem domácích obyvatel jsou velmi důležité pro to, aby město působilo jako vstřícné a pohostinné, dokazuje i následující příklad.

Příklad č. 4: Víkend otevřených „dveří“

Dalším příkladem zapojení obyvatel do rozhodovacího procesu je příklad z města Yorku, kdy radnice vyhlásila "víkend otevřených dveří" v oblasti turistického ruchu pro obyvatele města. Ustanovila, že po dobu těchto dní budou turistické atrakce zdarma. Tato akce se setkala s mimořádným zájmem obyvatel, kteří v ten den navštíví i taková místa, která nikdy před tím neviděli. Organizátoři se i touto formou snaží vyvolat pozitivní vztah obyvatel města k cestovnímu ruchu a tato událost je vlastně poděkováním obyvatelům za jejich přívětivé chování vůči návštěvníkům po celý rok.

U nás existuje obdoba tohoto "víkendu otevřených dveří", např. ve spalovnách komunálního odpadu viz následující příklad níže. Tento typ akcí by měl být maximálně podporován, neboť je široké veřejnosti prezentováno, jak takové zařízení funguje, co se s odpadem děje, jak se zpracovává atd. Je to jedna z možností, jak obyvatele daného města seznámit s tím, na co mohou být pyšní a zároveň podpořit zájem o danou lokalitu a provázat s prezentací města či regionu.

Příklad č. 5: Den otevřených dveří v Brněnské spalovně – SAKO



V rámci dne otevřených dveří se v každou celou hodinu od 9 do 15 hodin konaly prohlídky areálu s průvodci, kdy se návštěvníci rozdělili do sedmi skupin po 20 lidech. Na samém začátku všichni zhlédli krátké video, které každého seznámilo s historií spalovny, současností provozu a všemi procesy zde probíhajícími. Poté všichni "vyfasovali" reflexní vestu, helmu a mohlo se jít do samotného provozu.

Během padesáti minut se prošlo několika vybranými pracovišti. Návštěvníci si tak mohli prohlédnout například pracoviště s kotli na spalování, dotřídňovací linku nebo vážní zařízení. Díky nonstop provozu některých pracovišť spalovny tak mohli návštěvníci vidět jednotlivé procesy třídění nebo spalování a udělat si tak bohatý obrázek o tom, jak se nakládá s odpady, které denně vhazují do popelnic.

Zajímavostí bylo i nahlédnutí na centrální dispečink, kde sedí nonstop čtyři pracovníci, kteří dohlíží na proces spalování prostřednictvím hodnot a grafů na monitorech. Prohlídek se během dne zúčastnilo téměř 900 návštěvníků, z nichž se všichni museli předem registrovat. Všechny dotazy zvědavých návštěvníků zodpověděli přítomní pracovníci Spalovny.



Po skončení prohlídky si každý návštěvník mohl prohlédnout vozidla, používaná na svoz odpadu s výstavou jednotlivých druhů kontejnerů a nádob na odpad. Pro rodiny s dětmi byl připraven doprovodný program v podobě plnění různých soutěžních úkolů – např. slalom mezi PET lahvemi, hod PET lahví do popelnice nebo třídění odpadu podle druhu materiálu.

Oba typy, jak veřejná setkání, tak dny otevřených dveří, by měly být pečlivě načasovány a realizovány jako součást celého komunikačního procesu, aby umožnily lidem získat základní informace pokud možno ještě dříve, než zaujmou pevné stanovisko.

Zkušenosti ukazují, že zapojením veřejnosti do falešné „konzultace“, kde už rozhodnutí byla učiněna, s cílem akceptovat nepopulární rozhodnutí, jednoduše vzrůstá vzdor a nedůvěra. Zkušenosti dále ukazují, že pouze osobní přístup povede k větší angažovanosti veřejnosti. V ideálním případě budou diskuse formou one-to-one nebo jeden proti malé skupině, ale toto bohužel není reálně dosažitelné.

Identifikován byl však případ, kdy jeden britský odpadový manažer, který organizoval a vedl dny otevřených dveří po dobu několika měsíců, během kterých probíhalo rozhodování o návrhu výstavby spalovny odpadu. Fakt, že sám žil v dané oblasti mělo významný vliv na akceptaci výstavby ze strany veřejnosti. Nicméně není rozumné očekávat, že existuje nějaká šance získat výhodu z faktu, že někteří zaměstnanci místních autorit či developerů, žijí v místě, kde je plánovaná výstavba spalovny.

Na velkém shromáždění může obvykle dobrý řečník srozumitelně vysvětlit některá sdělení. Prostřednictvím tištěné podoby či jiného neosobního média, mohou být sdělení a informace ignorovány. V zásadě, tištěné informace mohou více nahrát nepochopení, protože lidé nikdy nečtou celý text. Eventuálně, pokud je text krátký tak, aby udržel jejich pozornost, mohou čtenáři postrádat hloubku textu.

Předtím, než bude zahájen jakýkoliv informační či konzultační proces, musí být známy jeho záměry. Tyto záměry (např. obhajoba navrženého rozhodnutí nebo zvýšení pochopení veřejnosti pro ISNO) budou předurčovat, jakou formu bude informační/konzultační proces mít.

Příklad č. 6: Další příklady zapojení obyvatel

Myšlenka pro Birmingham

Zatímco například v Leedsu jsou názory občanů, jejich náměty a připomínky součástí komunikace radnice s veřejností již dlouhou dobu a radnice si pochvaluje, že z tzv. burzy nápadů získá mnoho zajímavých podnětů pro svoji práci, v Birminghamu realizovali akci Nejlepší myšlenky pro Birmingham v létě roku 2000 poprvé. Místní noviny průběžně informovaly o tom, jaké nápady se ve schránkách k tomuto účelu připravených v různých kavárnách, obchodech a institucích scházejí. Čtenáři se tak z místních sdělovacích prostředků dovídali o tom, co si myslí a navrhuje jejich spoluobčané. Návrhy se týkaly například místní sítě kanálů (dříve se po nich dopravovalo uhlí a dřevo do průmyslových podniků), které jsou v současnosti rekonstruovány a které by mohly být podle místních obyvatel využívány pro kanoistiku či v zimě na bruslení. Objevil se i velmi zajímavý návrh připravit na místním výstavišti přehlídku designérů, která by mohla být pro mnohé místní firmy inspirující. Další nápad navrhoval vytvořit v centru města příležitosti pro ubytování studentů, kteří v odpoledních hodinách ožíví vyliďňující se střed města apod. Tyto nápady nevznikly náhodou, jedná se o výsledek dlouhodobé a systematické práce radnice s veřejností.

U nás jsou podobné ojedinělé aktivity zatím pouhým jednorázovým pokusem, např. v Brně se na přelomu roku 1999/2000 objevily letáky s výzvou Myšlenka pro Brno. V jednom menším městě byly výsledkem podobné akce naházené slupky od banánů do schránek připravených pro nápady a sdělení radnici. Kultivace občanského chování je záležitostí dlouhodobou, není to věc jednoduchého a efektního nápadu. Jde o dlouhodobé posilování vzájemných vztahů.

Sousedská fóra

Radnice ve Velké Británii podporují sousedská fóra, něco na způsob našich dřívějších občanských výborů. Sousedská fóra se však neorientují na politické strany, ale v jednotlivých administrativních obvodech města usilují o podchycení názorových vůdců, jejichž slovo má mezi spoluobčany určitou váhu, kteří jsou aktivní a všímaví k tomu co se kolem nich děje a nesledují politickou kariéru. Tito lidé (často jsou to aktivní důchodci) organizují různé akce (trhy zemědělských produktů, akce pro děti, ochranu před bytovými zloději a podobně) v místech svého bydliště. Naznačené aktivity zvyšují atraktivitu a pohostinnost městských částí, stejně jako jejich dopravní bezpečnost.

Radnice finančně přispívá na činnost sousedských fór a pravidelně (jednou za měsíc) organizuje setkání těchto lidí s čelními představiteli města. Tam se poslanci i úředníci prostřednictvím dotazů od zástupců sousedských fór dovídají, co právě obyvatele v té které části města trápí, mohou přímo vysvětlit nejrůznější věci a předcházet tak komunikačním šumům a tváří v tvář čelit nespravedlivému či nepravdivému nařčení.

Je rozdíl, zda nabízíme občanovi možnost pouze prosedět dlouhé hodiny na jednání zastupitelstva, které má svůj specifický a pro řadového občana ne vždy srozumitelný scénář, nebo naopak vytvoříme příležitost k tomu, aby představitelé veřejné správy pravidelně jednou za měsíc naslouchali občanům.

5. Původce sdělení a informační prameny

Provedená výzkumná šetření ukazují, že skepticismus panující okolo informačních zdrojů vzrůstá a lidé jsou k velkému množství informací nedůvěřiví. Kromě samotného obsahu mediálního sdělení a kromě komunikačních kanálů, které je vždy třeba pečlivě zvolit ve vztahu ke konkrétní cílové skupině, je dalším významným prvkem samotný původce sdělení. Ponechme stranou, zdali se jedná o faktického původce či zdali je daný subjekt vybrán jako „mediální reprezentant“ daného projektu (zástupce cílové skupiny, který je příjemcem takovéto informace by tuto nuanci stejně nedokázal rozlišit). Původce sdělení je tedy **subjekt, který dané téma veřejně reprezentuje** a s nímž si zástupci cílové skupiny mohou dané téma asociovat.

5.1 Definice a typologie původců sdělení environmentálních témat

Podle studie Eurobarometru z roku 1999 se na předních místech žebříčku umístili *ekologičtí aktivisté*, kterým důvěřuje 50 % Evropanů – tedy přibližně polovina dotazovaných má za to, že ekologičtí aktivisté poskytují věrohodné informace. Jakkoliv se tento údaj může zdát vysokým, platí, že v roce 1995 to bylo dokonce 63 %. Na druhé straně, je známo, že ekologičtí aktivisté a neziskové organizace stojí proti veřejné správě a je na ně nahlíženo s obavami, že ne vždy říkají celou pravdu. To samé platí i o soukromých podnikatelských subjektech, které vyhrávají výběrová řízení v zakázkách týkajících se odpadového hospodářství. Nejnížší míra důvěry je uváděna u průmyslových podniků.

Vyšší důvěryhodnosti, co se týče informací z environmentální oblasti, se těší také zastupitelé. Občané tyto své zastupitele vnímají jednak jako místní zástupce, které si sami zvolili, aby prosazovali jejich zájmy, a také je považují za nezávislé. Naopak poslanci byli uváděni jako nejméně důvěryhodní. Existují však odlišnosti mezi jednotlivými zeměmi: např. lidé ve Švédsku a Finsku nejvíce věří vědcům, zatímco v Dánsku věří nejvíce spotřebitelským asociacím.

Důvěra v experty a vědecká fakta jsou ovšem v současné době častokrát napadány a zpochybňovány, a to zejména kvůli takovým tématům, jako např. globální oteplování. Veřejnost je často zásobována protichůdnými informacemi, které podkopávají důvěru v jednotlivé původce komunikačních sdělení. To však vede k tomu, že občané mají potřebu utvářet si vlastní názor, což se ovšem v mnoha případech děje na základě nesprávných údajů či bez dostatečného porozumění klíčovým faktům vztahujících se k danému tématu, bez dostatku nutných informací. Podobná, stejně významná, témata jako byla kauza BSE či ptačí/prasečí chřipka, včetně diskuse týkající se hodnoty vakcinace, vedla k podkopání důvěry veřejnosti ve vědce a jejich vědecké důkazy. Jasně pozorovatelným faktem je, že pro laickou veřejnost je čím dál obtížnější chápat souvislosti v současném světě a v důsledku toho se projevuje tendence nahrazovat důvěru za autoritu. K tomu přispívá i skutečnost, že důvěra je budována velmi pomalu.

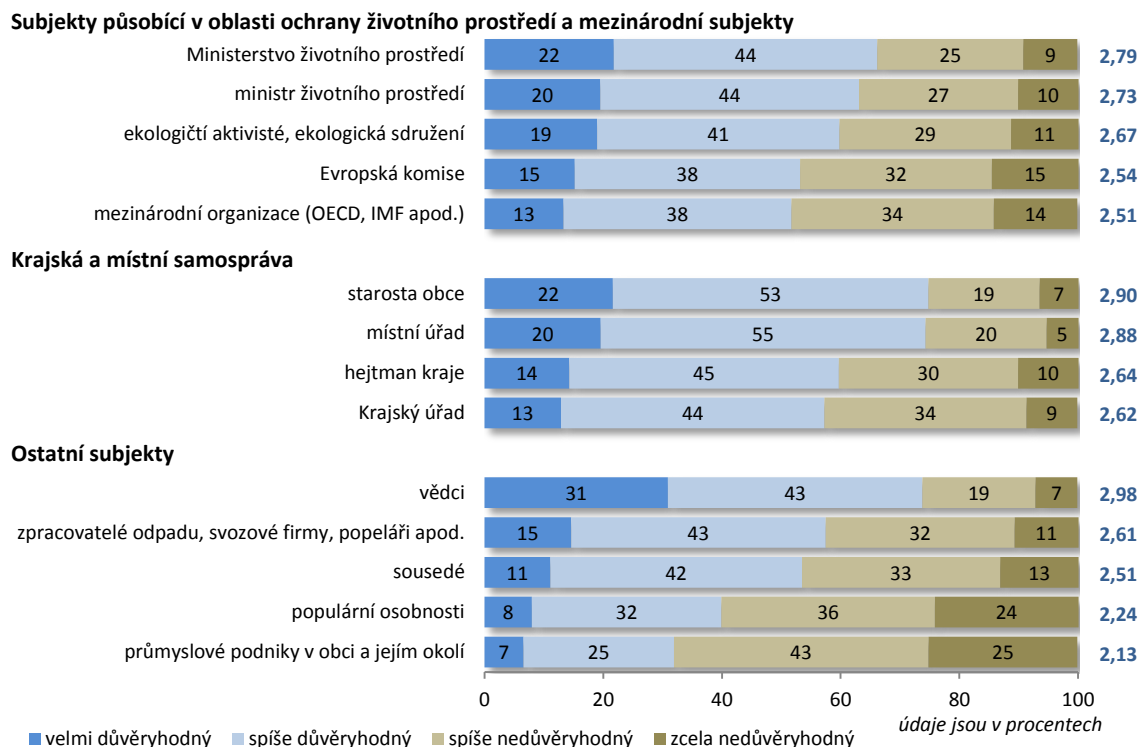
Zapojení občanů do rozhodovacího procesu a poskytování dostatečného množství informací potřebných k pochopení daného tématu lze považovat za účinnou cestu ke znovuoobnovení

důvěry veřejnosti. Podpora takovýchto činností s sebou nese i řadu dalších důsledků, jako např. častější setkávání občanů se zástupci státní správy a samosprávy, kteří by se v běžném procesu vůbec nepotkali.

5.2 Mediální obraz původců sdělení a možnosti jeho využití

Pro komunikaci s veřejností je dobré vědět, které ze zainteresovaných skupin veřejnost považuje za sobě blízké, neboť názory těchto skupin jsou pro rozhodování veřejnosti důležité. Je pro veřejnost důležité, co si myslí např. o výstavbě ZEVO populární osobnost, která se objevuje na letácích? Z prováděných výzkumných šetření se ukazuje, že veřejnost považuje za názorově blízké takové subjekty, jakými jsou starosta, místní úřad, Ministerstvo životního prostředí, hejtman, krajský úřad a ekologická sdružení. Nižší míra (byť stále relativně vysoká) ztotožnění je patrná v případě vědců. Skupinou s nižší mírou názorového ztotožnění jsou sousedé, sdružení a profesní svazy, Evropská komise a zpracovatelé odpadu. V případě populárních osobností, vlády a průmyslových podniků v okolí se respondenti domnívají, že mají spíše opačné postoje, takže názorovou shodu nelze v tomto případě očekávat.

Graf č. 9: Důvěryhodnost informací o životním prostředí od vybraných subjektů



Pozn.: Průměrné hodnocení: 4=rozhodně důvěryhodné/1=zcela nedůvěryhodné

Zdroj: Markent 2011

Další z podstatných informací nutných pro úspěšné provedení komunikačních aktivit je důvěryhodnost jednotlivých subjektů a zainteresovaných stran. Z provedeného výzkumu

vyplývá vysoká důvěryhodnost vědců (83 %) a starostů obcí (83 %), v nichž respondenti bydlí. Důvěryhodným zdrojem informací jsou také místní úřady a Ministerstvo životního prostředí (76 %). Na druhé straně obyvatelé nejméně důvěřují informacím, které by jim o využití odpadu sdělovaly populární osobnosti a celebrity (v těchto otázkách jim důvěřuje 34 % obyvatel) a zástupci průmyslových podniků (a to včetně tepláren či elektráren), kterým by důvěřovaly dvě pětiny obyvatel (40 %). V této souvislosti je na místě poukázat na obecně vyšší přijatelnost např. výstavby a provozu ZEVO, na kterém se podílí obec či kraj (např. v rámci ISNO) před ryze soukromou investicí některého z komerčních subjektů.

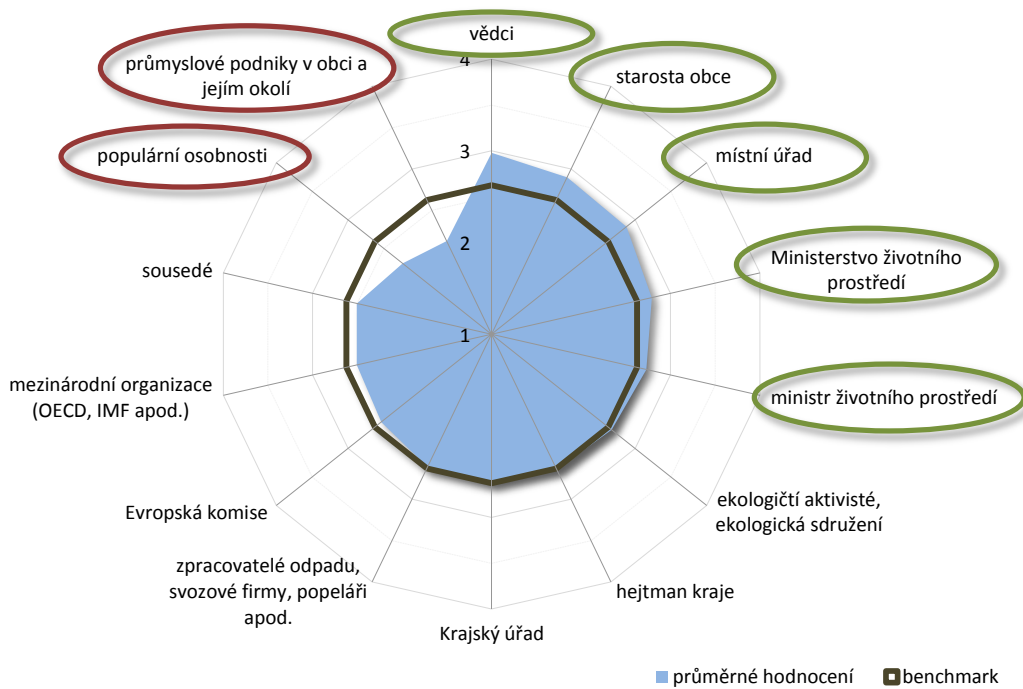
Obrázek č. 4: Typické skupiny vybraných subjektů z hlediska důvěryhodnosti poskytovaných informací o životním prostředí

<u>KRAJSKÁ A MÍSTNÍ SAMOSPRÁVA</u>	
místní úřad	0,80
starosta obce	0,80
hejtman kraje	0,73
Krajský úřad	0,69
<u>OSTATNÍ SUBJEKTY</u>	
vědci	0,72
zpracovatelé odpadu, svozové firmy, popeláři	0,61
sousedé	0,57
průmyslové podniky v obci a jejím okolí	0,51
populární osobnosti	0,45
<u>SUBJEKTY PŮSOBÍCÍ V OBLASTI OCHRANY ŽP</u>	
<u>A MEZINÁRODNÍ SUBJEKTY</u>	
ekologičtí aktivisté, ekologická sdružení	0,71
Ministerstvo životního prostředí	0,67
ministr životního prostředí	0,61
mezinárodní organizace (OECD, MMF apod.)	0,55
Evropská komise	0,43

Pozn.: Jednotlivé skupiny subjektů (faktory) byly vytvořeny na základě faktorové analýzy. Hodnoty u jednotlivých charakteristik představují míru jejich příspěvku do daného faktoru. Čím je tato hodnota vyšší, tím více daná charakteristika přispívá k vysvětlení daného faktoru.
Zdroj: Markent 2011

Z hlediska postoje shody mezi respondenty a konkrétními komunikátory platí, že nejlépe by na dotazované apeloval starosta obce spolu s místním úřadem jako takovým, dále pak Ministerstvo životního prostředí, krajský úřad včetně samotného hejtmana a v neposlední řadě také ekologičtí aktivisté a ekologická sdružení. Naopak, obyvatelé mají za to, že se jejich postoje nejvíce rozcházejí se zájmy průmyslových podniků, vlády ČR a postoji celebrit.

Graf č. 10: Důvěryhodnost informací o životním prostředí od vybraných subjektů



Pozn.: Benchmark představuje průměrné hodnocení důvěryhodnosti všech zkoumaných subjektů; Průměrné hodnocení: 4=rozhodně důvěryhodné/1=zcela nedůvěryhodné
Zdroj: Markent 2011

Případová studie č. 3:

Kontext

Privátní investor působící v Rakousku dlouhodobě v oblasti odpadového hospodářství byl stimulován relevantními zákonnými předpisy podporujícími energetické využití komunálních odpadů a dlouhodobě koncepčně pracoval se všemi správními orgány a s veřejností.

Postup

První žádost o povolení výstavby byla investorem podána v roce 1995. Celých 5 let trvalo zákonné projednávání záměru, včetně relevantní komunikace s veřejností, která měla za úkol obhájit smysluplnost navrhovaného řešení z hlediska odpadového hospodářství a dopadů stavby na životní prostředí. V referendu v roce 1997 60 % obyvatel Zistersdorfu hlasovalo PRO výstavbu! V roce 1999 s odkazem na zákon o EIA, bylo krajem Dolní Rakousko uděleno prvoinstanční povolení k výstavbě spalovny komunálních odpadů v Zistersdorfu (lokalita bývalé cihelny cca 2 km od středu města s 5 000 obyvateli). V roce 2001 padlo kladné rozhodnutí správního soudního dvoru, v následujícím roce začala příprava projektové dokumentace. Konečné rozhodnutí bylo uděleno vládou Dolního Rakouska v roce 2004, od kdy vlastně začala faktická příprava výstavby a to s těmito omezujícími podmínkami:

- jedna technologická linka,
- suchá metoda čištění spalin,
- on-line poskytování emisních informací správním orgánům,
- bez vzniku odpadních vod,
- min. 70 % odpadů bude dopravováno po železnici atd.

Po změnách vlastníků A.S.A. Abfall Service AG byl mateřskou firmou udělen souhlas k výstavbě v roce 2006, v březnu 2007 začala vlastní výstavba a v září 2009 byla výstavba dokončena. Během roku 2010 probíhal zkušební provoz s kladnými výsledky.



Přijatá komunikační strategie zahrnovala různé aspekty záměru a jejich vazby.

Například v technické části byl velice podrobně prezentován celý technologický postup spalování komunálních odpadů a následného čištění spalin a popsána všechna klíčová zařízení spalovny. Vlivy na zdraví obyvatel (emise, zápach, hluk) z provozu spalovny byly porovnány s ostatními rizikovými faktory (doprava, životní styl) a ilustrován příspěvek provozu spalovny k současným imisním hodnotám. Měření byla prováděna v Rakousku obecně uznávanými autoritami. Bylo vyčísleno riziko vzniku rakoviny z titulu provozu spalovny (1 případ za 4 375 let) a srovnáno s ostatními rizikovými faktory pro vznik rakoviny. Byly provedeny biomonitoringy (flora, fauna, půda) v okolí spalovny a napodobeny vlivy po 30 letém provozu spalovny.

Základním nástrojem této strategie byly obecní občanské komise v čele s všeobecně uznávanými lokálními představiteli, kde byly otevřeně prezentovány výhody (úspora klasických zdrojů energie, izolace a oddělené uložení tuhých zbytků, úspora skládkových kapacit) a nevýhody (nižší turistika, snížení hodnoty pozemků, snížení kvality zemědělských produktů, zvýšení intenzity dopravy (včetně železniční), dovoz odpadů) tohoto řešení nakládání s komunálními odpady. Přínosy pro občany Zistersdorfu spočívaly ve vyšších obecních daních, v nových pracovních místech při výstavbě i provozu, ve vyšších mzdách, v pozitivních efektech pro místní ekonomiku (stavebnictví, hotely, restaurace), ve zlepšení místní infrastruktury (komunikace). Investor měl předem připraveny všechny potřebné argumenty pro diskusi s odpůrci výstavby.

Přednosti; silné stránky:

- komplexní komunikační strategie,
- důvěryhodný a zkušený investor,
- skutečné uplatnění omezujících podmínek v rámci projednávání záměru s přímým dopadem na technologický proces.

Nedostatky; slabé stránky:

- dlouhodobý proces.
-

6. Mechanismy zapojování zainteresovaných stran pro procesu rozhodování

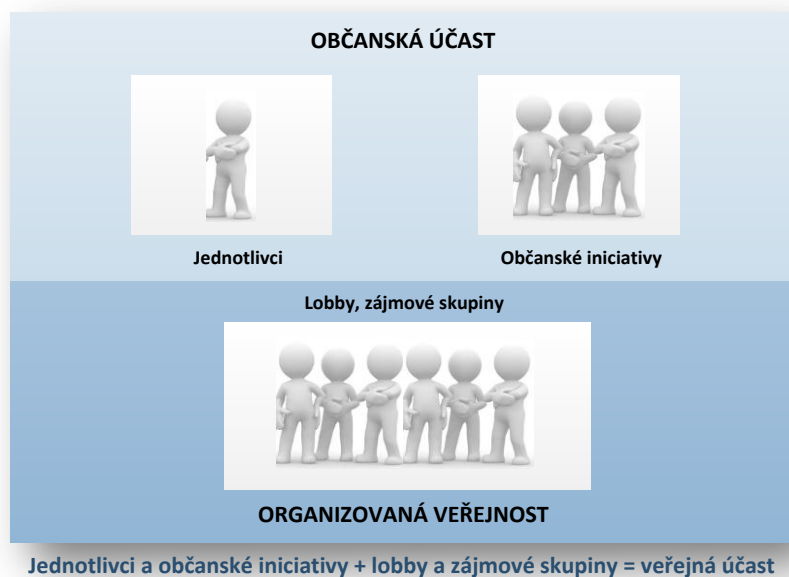
Předchozí komunikační nástroje byly zaměřeny na předávání informací cílové skupině, případně dalším zainteresovaným stranám. Z hlediska způsobu předávání obsahu komunikačního sdělení byly prezentovány nástroje nepřímé i přímé komunikace. Detailně byly přitom analyzovány ty komunikační nástroje a kanály, jež se v oblasti přípravy ISNO reálně vyskytují (či je jejich výskyt pravděpodobný či dokonce žádoucí). Tato kapitola popisuje nástroje a opatření, které jdou za rámec obvyklých komunikačních nástrojů. Její zařazení je dáno specifikem prosazování takových témat jakým je ISNO – nejde totiž jen o pouhou informovanost obyvatel (byť i ta je klíčová pro úspěšnou realizaci zamýšlených projektů), ale významnou součástí komunikačních aktivit je rovněž podpora zapojování vybraných zainteresovaných stran do procesu veřejného projednávání a rozhodování.

Je třeba přitom vycházet z ověřeného předpokladu, že občané vnímají, zda se na ně zastupitelé obrací až v momentě, kdy musí, neboť jim to nařizuje zákon (například při veřejném projednávání územního plánu); rozpoznají, když jde o pouhé zviditelňování určité zainteresované strany; a dokáží odhadnout, když jsou naopak otevřeně zapojeni do procesu rozhodování o realizaci významné změny v katastru obce, jakým budování ISNO bezesporu je. Z tohoto důvodu je vhodné, aby práce s veřejností byla dlouhodobá, neboť partnerství s občanskými iniciativami nevznikne ze dne na den. Příkladná práce s veřejností by rovněž měla být postavena na přímé komunikaci a osobním zapojení konkrétních zastupitelů či osob, které mají problematiku nakládání s odpady v obci či oblast životního prostředí na starosti.

Veřejná účast

Běžní občané, podnikatelé a ostatní zainteresované strany (či alespoň jejich část) chtějí být informováni o průběhu rozhodovacích procesů týkajících se změn v jejich bezprostředním okolí. Dané zainteresované strany zkrátka chtějí uplatnit svůj vliv v rámci místního rozvoje a je proto třeba počítat s jejich aktivní účastí při rozhodování o konečné podobě ISNO či jiných významných investic v dané lokalitě.

Obrázek č. 5: Občanská účast a organizovaná veřejnost

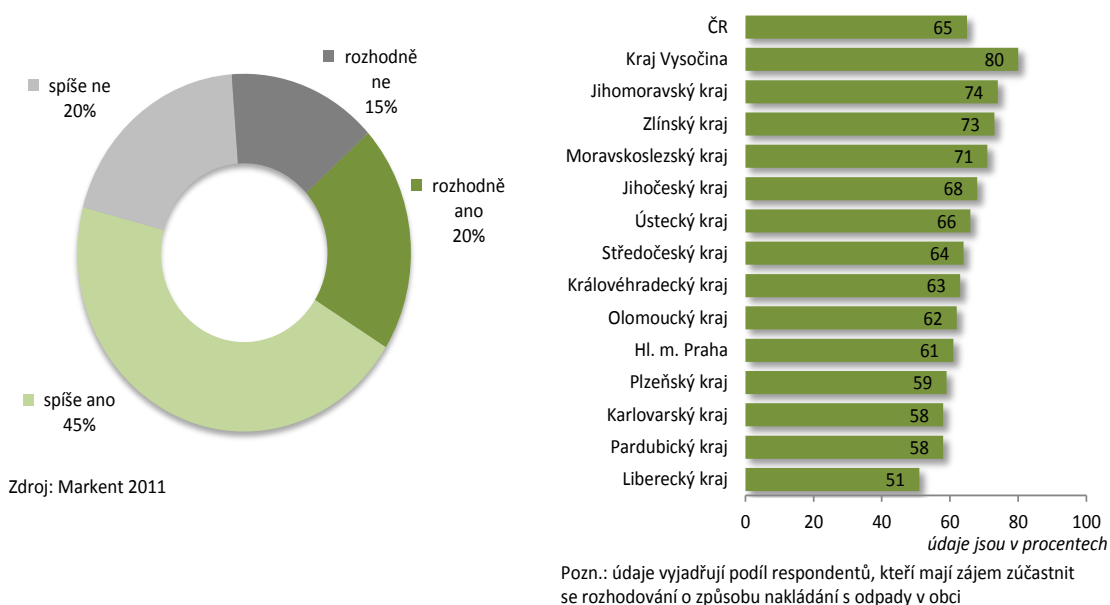


Občané vnímají příležitost být součástí plánování a procesu rozvoje ve veřejné sféře jako běžnou záležitost; kromě občanů se však do tohoto procesu zapojují také lobbisté, kteří se tak stávají aktivní součástí veřejné účasti a nezřídka mají větší vliv na průběh a výsledek veřejného rozhodování než samotní občané.

Tam, kde se jednotlivci a občanské iniciativy účastní procesního plánování, kde je znám jejich zájem coby privátních osob nebo privátních skupin, lze hovořit o „**občanské účasti**“. Je však nutné odlišovat tuto formu občanské účasti od působení tzv. organizované veřejnosti, kde je třeba za prosazovanými zájmy hledat nikoliv soukromou iniciativu jednotlivců či skupin naplňující přirozená práva demokraticky fungující společnosti, nýbrž působení lobbistických (či nátlakových) skupin uplatňujících své (partikulární) zájmy. Tato rovina odkazující k tzv. „**organizované veřejnosti**“ může mít v praxi rozličnou podobu, typicky jde o ekologické organizace, kluby nebo asociace profesionálů.

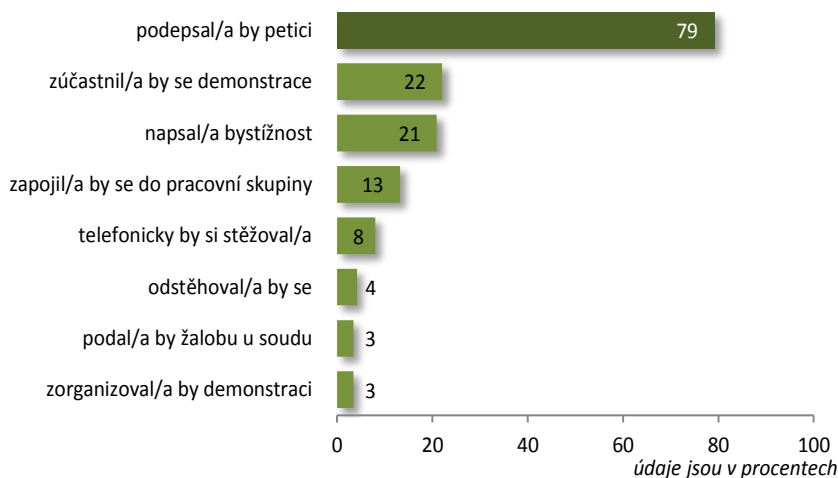
Je v zájmu komunikační strategie projektu ISNO, aby byla umožněna občanská účast relevantních zainteresovaných stran a aby byl rozhodovací proces o konkrétní podobě ISNO co nejvíce otevřený. Na druhé straně je vhodné v rámci přípravy komunikační kampaně hledat adekvátní obranu vůči působení organizované veřejnosti, jejíž zájmy nejsou vždy jasně deklarovány, resp. zájmy, nástroje jejich uplatnění a reprezentanti takovýchto zájmů nejsou vždy v souladu.

Graf č. 11: Zájem zúčastnit se rozhodování o způsobu nakládání s odpady v obci



Pokud jde o aktuální situaci týkající se české veřejnosti, platí, že přibližně dvě třetiny respondentů vyjádřily zájem zúčastnit se rozhodování o způsobu nakládání s odpady v jejich obci. Mezi tyto respondenty patří především respondenti z Moravy (+ 7 %); respondenti z vyšších sociálních tříd (+ 12 %) a respondenti s pozitivním postojem k ZEVO (+ 6 %). O účast nemá zájem 35 % respondentů, mezi které patří hlavně respondenti mladší než 20 let (+ 16 %); respondenti žijící v obcích s 50 000 – 99 999 obyvateli (+ 18 %) a respondenti s negativním postojem k ZEVO (+ 16 %).

Graf č. 12: Kroky, které by respondenti podnikli v souvislosti se změnou systému nakládání s odpady



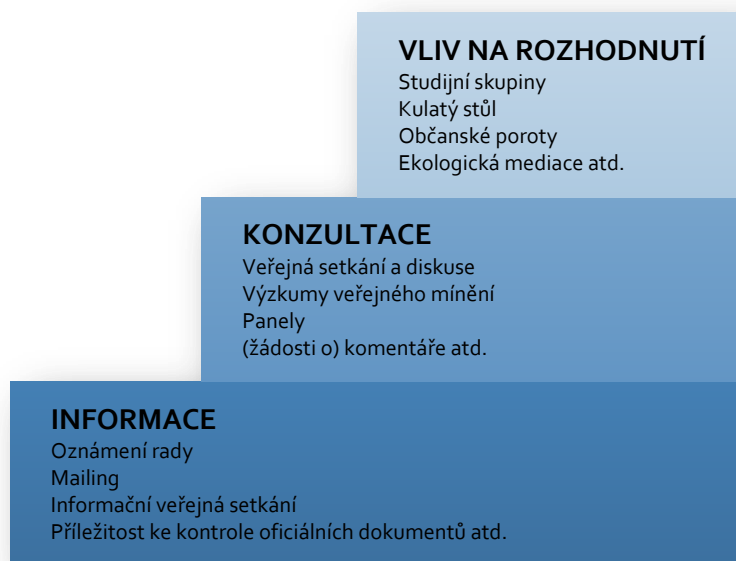
Pozn.: údaje se vztahují k respondentům, kteří by podnikli konkrétní kroky (57 %)
Zdroj: Markent 2011

Z respondentů, kteří jsou potenciálně odhodláni učinit konkrétní kroky v souvislosti s nakládáním s odpady v jejich obci, by 79 % podepsalo petici. Mezi ně patří především respondenti žijící v obcích s 20 000 – 99 999 obyvateli (+ 11 %); respondenti z Čech (+ 5 %); respondenti z vyšší střední třídy (+ 6 %); závislé osoby (+ 6 %) a respondenti žijící v bytě panelového domu (+7 %). Přibližně pětina z těch, kteří by potenciálně podnikli konkrétní kroky, by se zúčastnili demonstrace nebo by napsali stížnost. Demonstrace by se zúčastnili především ženy (+ 5 %); respondenti žijící v obcích s 20 000 – 49 999 obyvateli (+ 7 %); respondenti z nižší střední třídy (+ 7 %) a hospodyně (+ 8 %). Stížnost by pak napsali hlavně respondenti žijící v obcích s méně než 10 000 obyvateli (+ 7 %) a respondenti, kteří jsou nespokojeni se stavem životního prostředí v jejich obci (+ 7 %). Ostatní kroky by podniklo méně než 15 % respondentů.

Fáze veřejné účasti

Kam až sahá zájem běžných občanů a/nebo lobbistů a zainteresovaných stran, závisí na typu zapojení do procesu (formální/neformální) a na vybrané metodě zapojení. Nezávisle na tom platí, že ochota rozhodovatelů a veřejné správy zakomponovat názory a postoje běžných občanů do vlastního plánování a rozhodování je klíčová.

Obrázek č. 6: Stupně zapojování veřejnosti pomocí konkrétních nástrojů



Výše uvedený obrázek naznačuje, že zainteresované strany by měly být informovány o ISNO a jeho efektu (např. prostřednictvím veřejných setkání nebo webových stránek, které lze průběžně sledovat a kontrolovat). Za účelem informování veřejnosti je třeba připravit plány a rozhodnutí ohledně ISNO takovou formou, která je srozumitelná pro širokou veřejnost. Je třeba mít na paměti, že v této rovině má veřejnost jen velmi malou šanci ovlivnit samotné rozhodnutí.

Dále je nutné zajistit, aby běžní občané, ale i lobbisté a zástupci vybraných zainteresovaných stran mohou připomínkovat oficiální návrhy ISNO a ovlivnit je svými nápady a doporučeními, např. ve spojení s územním plánováním. Cílem této formy zapojení jednotlivých skupin je získání reakcí k návrhům, plánům nebo rozhodnutím, jež mohou být brány v potaz při finální fázi rozhodování.

V neposlední řadě je třeba zajistit, aby zainteresované strany mohly vyjádřit své názory a postoje v rámci implementace projektu ISNO či v rámci procesu vyjednávání o konkrétní podobě plánované investice, tedy aby mohly ovlivnit rozhodnutí.

Jednotlivé fáze lze dále definovat jejich cíli, konkrétně uplatňovanými strategiemi a obvykle používanými nástroji. V rámci výchozí, informační, fáze jde tedy o elementární výměnu

informací mezi realizátorem a konkrétními zainteresovanými skupinami (zejména pak s cílovou skupinou). Tato etapa předznamenává rozvoj dalších fází a je nutnou podmínkou k tomu, aby mohly proběhnout případné konzultace a aby další angažovanost měla dostatečný prostor ke svému rozvinutí. Cílem informací této etapy je zvýšit obecné povědomí o dané problematice; veřejnost bývá v tomto ohledu seznamována s jednotlivými variantami řešení, s odhadem jejich dopadů apod. Tato první etapa umožňuje realizátorům komunikačních aktivit sledovat prvotní reakce veřejnosti na jednotlivé návrhy a tomu pak mohou přizpůsobit svou další strategii.

Je tedy vhodné stanovit obsah komunikace s ohledem na dosažitelnou úroveň recyklace, kompostování a obnovy energie na základě hodnocení místního odpadového toku, s ohledem na specifická místa pro odstraňování/využívání odpadu a s přihlédnutím k relevanci tématu z pohledu veřejnosti.

Obyčejně se v tomto případě nepoužívají nástroje přímé komunikace (což je podle mnohých spíše ke škodě věci, neboť na prvotním představení daného tématu velmi záleží); důraz se klade na podklady, které mohou obyvatelé mezi sebou sdílet, podklady, které jsou vizuálně atraktivní a naplněné relevantními informacemi.

Tabulka č. 14: Zapojení veřejnosti – informace

Popis	výměna informací, která zaručí předpoklady pro účast
Cíle	zvýšit veřejné povědomí sledovat veřejné mínění
Strategie	písemná komunikace elektronická komunikace verbální komunikace vizuální komunikace
Nástroje	výzkum veřejného mínění veřejná slyšení plakáty a mediální kampaně veřejné komentáře

Druhá etapa má již interaktivní charakter. Nejde tedy o pouhé zodpovězení otázek či o publikaci odpovědí na dříve zaslané otázky na webových stránkách příslušného subjektu. Obvykle v této etapě dochází k osobnímu setkání realizátora komunikačních aktivit

s veřejností (typicky obyvatelé z dotčené lokality); v poslední době se uplatňují i on-line setkání, které však postrádají autenticitu a většinou se potýkají s nízkým zájmem ze strany veřejnosti. Smyslem prováděných konzultací je vysvětlit případné nejasnosti v dříve publikovaných podkladech, upřesnit dané informace a rozvinout jejich vysvětlující charakter.

Tabulka č. 15: Zapojení veřejnosti – konzultace

Popis	informačně-procesní nástroje a jasné zastoupení procesních vstupů
Cíle	vzdělávání veřejnosti podporování veřejnosti v debatě objasnění hodnot široká informační báze zlepšení rozhodování
Strategie	osobní setkání s veřejností setkání s veřejností online
Nástroje	veřejná setkání e-konzultace

Následující etapy se uplatňují poté, kdy bylo provedeno rozhodnutí v dané věci a kdy byla zvolena jedna z předkládaných variant. Obě etapy předpokládají, že daný projekt je realizován, a proto se aktivity veřejnosti v této etapě soustřeďují na zapojení obyvatel do řešení konkrétních problémů spojených s implementací daného rozhodnutí a kdy je snahou všech zúčastněných dosáhnout maximální efektivity a efektivnosti při realizaci daného záměru. Používané nástroje jsou založeny na veřejných debatách a schůzích, kdy existuje možnost pro konkrétní zainteresované strany prezentovat své návrhy, diskutovat vzniklé problémy a efektivně hlasovat v případných dílčích rozhodnutích.

Tabulka č. 16: Zapojení veřejnosti – angažovanost

Popis	informačně-procesní nástroje a v některých případech sdílené rozhodování
Cíle	zapojení občanů do řešení problémů zapojení občanů do rozhodovacího procesu budování implementační kapacity zlepšení výsledků
Strategie	osobní setkání s veřejností setkání s veřejností online delegování autority
Nástroje	veřejné debaty online debaty

Etapa vzájemné spolupráce předpokládá předchozí dosažení konsenzu mezi všemi zainteresovanými stranami. Cíle, strategie i nástroje této etapy jsou v zásadě srovnatelné s cíli předchozí fáze.

Tabulka č. 17: Zapojení veřejnosti – spolupráce

Popis	procesy pro budování kapacity pro trvalou spolupráci mezi skupinami a implementační strategií
Cíle	reprezentování zainteresovaných stran zapojení expertů omezení střetu zájmů zlepšení strategie budování implementační kapacity
Strategie	ustanovení poradní komise navržení vývojového procesu sdílené rozhodování
Nástroje	vyjednávání napříč zainteresovanými stranami nalezení konsenzu v rámci strategie procesu

Je třeba mít na paměti, že dokud je veřejnost sama o sobě rozmanitým mixem překrývajících se skupin, není jednoduše možné najít jednu cestu k jejich informování a jejich zapojení. V praxi je tedy třeba počítat s tím, že etapa vzájemné spolupráce je možná jen výjimečně v podmínkách nízkého počtu zainteresovaných stran; a/nebo principiální shody mezi jednotlivými zainteresovanými stranami na řešení dané problematiky.

7. Řízení komunikačních aktivit

7.1 Obecné zásady prosazování ISNO

Jak spojit poznatky o cílových skupinách, o komunikačních nástrojích a informačních pramenech do ucelené komunikační aktivity? Je třeba zdůraznit důležitost komunikace integrovaného systému nakládání s odpadem a zapojení všech zainteresovaných stran do projektu. V rámci komunikační strategie ISNO je velmi důležité navazovat na politiku a nástroje ochrany životního prostředí, udržovat a budovat důvěru obyvatel i dalších zainteresovaných stran prostřednictvím transparentní a kontinuální komunikace, využívat adekvátní komunikační mix. V tomto ohledu je třeba usilovat o:

a) správné načasování

Komunikace v rámci ISNO by měla být otevřená všem zainteresovaným stranám, jichž se dané téma přímo dotýká. Je důležité zapojovat již v prvních etapách dotčené zainteresované strany a snažit se o to, aby žádná z nich nebyla opomenuta či vyloučena.

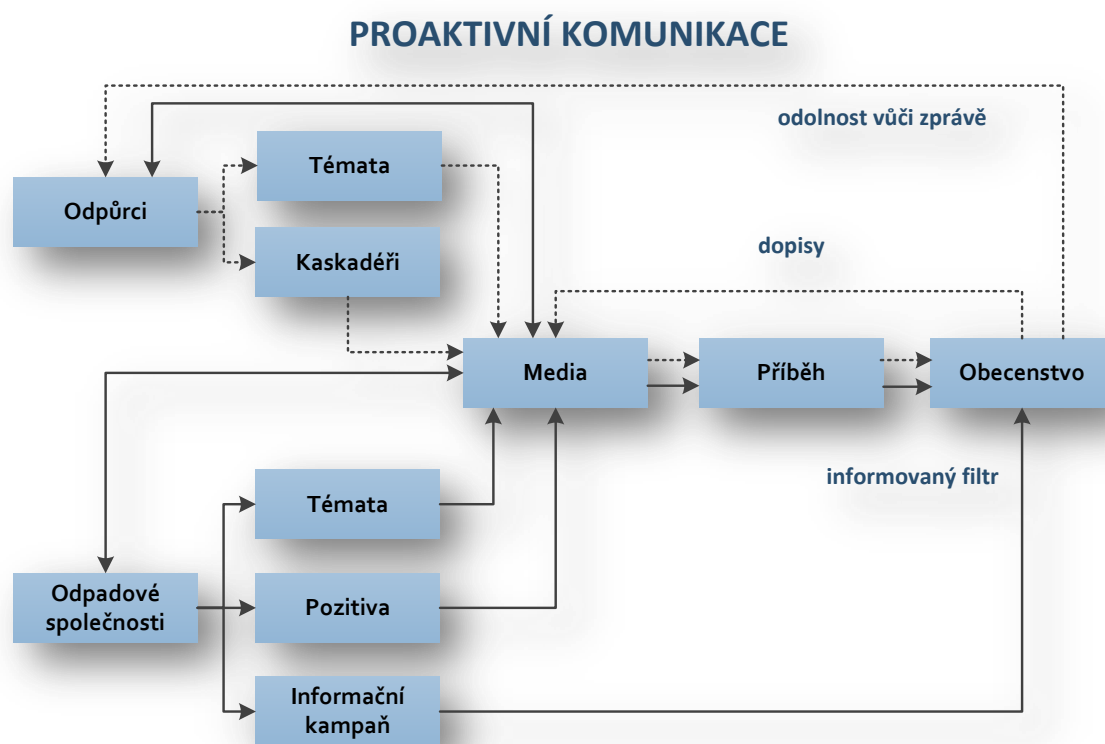
Komunikační aktivity spojené s ISNO vyžadují čas. Každá ze zainteresovaných stran by měla mít dostatečný časový prostor pro posouzení, zdali a jakou formou se do procesu realizace ISNO zapojí. Je proto nutné poskytnout dostatečný čas pro účast na jednotlivých akcích či setkáních, na prostudování dokumentů, na získání dodatečného množství informací atd. Časový rámec by měl být dostatečně velkorysý, aby se všechny zainteresované strany mohly vyhnout časové tísní; časový plán by měl rovněž počítat s manévrovacím prostorem pro případné dodatečné požadavky, které se mohou objevit.

Správné načasování komunikačních aktivit s občany může mít rozhodující vliv na přijetí daného ISNO. **Včasné zapojení do dialogu** se ukazuje jako nejlepší přístup v komunikaci ISNO, neboť občané mohou lépe reagovat a vyjádřit se k dané problematice, což potvrzuje jejich důležitost v procesu realizace ISNO. V minulosti se opakovaně ukázalo, že pozdní zveřejnění připravovaného projektu přispělo k otevřenému konfliktu mezi zainteresovanými stranami. Dialog mezi jednotlivými zainteresovanými stranami je zásadní a nezbytný ještě předtím, než je dokončena finální podoba ISNO.

b) hlubokou znalost zainteresovaných stran

Aby byla komunikace o ISNO úspěšná je potřeba vyčlenit čas pro interakci se zainteresovanými stranami. **Přímá a dlouhodobá komunikace** umožní pochopit potřeby a priority dané obce a jejích obyvatel, odhalit jejich obavy a ujistit se, že připravované komunikační nástroje odpoví na tyto informační potřeby. Dále je nutné počítat s časem nutným k identifikaci vhodných komunikačních kanálů. Pro navržení vhodných komunikačních nástrojů zohledňujících specifika různých zainteresovaných stran je též důležité vyhodnocení stupně pochopení ISNO. Tyto nástroje pak mohou doporučit několik cest, které poslouží projektovým obhájcům, kteří vypracují dané analýzy.

Obrázek č. 7: Schéma proaktivní komunikace



c) přesnou identifikaci adekvátních kompenzací

Zásadní pro získání podpory pro ISNO je pozornost věnovaná kompenzacím, které jsou zainteresovaným stranám nabídnuty. **Identifikace konkrétních benefitů** je vždy závislá na daném případě: to co je důležité pro jednu obec a její občany, nemusí znamenat nic pro jinou. Proto je důležité komunikovat přímo s občany prostřednictvím různých nástrojů (jako jsou např. focus groups, individuální rozhovory, veřejná setkání), aby bylo identifikováno to, co je

pro ně důležité. Pro některé může být významné zajištění pravidelného svozu odpadu, pro jiné je důležité udržení čistého ovzduší v obci nebo rozvoj obecní infrastruktury či revitalizace dané oblasti.

Regionální benefity mohou vyžadovat rozhodnutí a hrají potenciální roli v podpoře místní, regionální a národní politiky jak bylo výše uvedeno. Národní benefity, více méně hmatatelné, mohou být občany vnímány jako méně důležité. Nicméně jsou i přesto důležité. Příkladem národního benefitu může být navržení opatření pro podporu udržitelného užívání zdrojů, redukce národních emisí a kontinuální ochrana přírody, životního prostředí, přírodních zdrojů a krajiny.

d) precizní specifikaci obsahu komunikace

Dále je nezbytné naplánování jednotlivých aktivit takovým způsobem, aby se podařilo dosáhnout podrobného vysvětlení cílů komunikační kampaně a jejího zadání každému, kdo je do ISNO zapojen. Těmto subjektům musí být jasné, co je cílem projektu a jaké je aktuální zadání.

Zainteresované strany se na ISNO mohou dívat z různých pohledů, které zahrnují např. provozní detaily, dopady na život v obci či benefity pro občany. Jak bylo zjištěno, poskytnuté informace zaměřené spíše na detaily navrhovaného ISNO projektu občanům, kteří však tento projekt neznají, jsou zdrojem častějších dotazů, co se vlastně za tímto projektem skrývá, jaká jsou specifika ISNO a také důvody proč byla vybrána pro tento projekt právě jejich obec. Obec by tedy měla mít za cíl být co nejvíce transparentní ohledně poskytovaných informací, které se projektu týkají, měla by se ujistit, že prezentované informace jsou jasné a snadno pochopitelné. Ukazuje se, že komunikace je nejvíce efektivní, pokud různé zainteresované strany reprezentují odlišné pohledy a přitom vzájemně spolupracují při poskytování informací. Významná je v tomto ohledu **transparentnost poskytovaných informací**; zainteresované strany by tak měly být informovány o všech aspektech existence ISNO, o jeho dopadech, o důvodech realizace takového projektu v dané obci apod.

Je nutné, aby zainteresované strany byly schopny pochopit spojení mezi vnímaným rizikem/náklady zavedení ISNO a potenciálními benefity, které může ISNO jejich obci přinést. Navíc, obce se mohou na systém dívat ze širší perspektivy, např. jak působí na změny

klimatu, možnosti snižování emisí skleníkových plynů a snaha ochránit životní prostředí (místní i globální). Jakákoliv informace, která je poskytnuta, bude správná, pochopitelná pro občany a co možná nejvíce konzistentní.

Cílem komunikačních aktivit nesmí být řešení, které je již rozhodnuté nebo řešení, jehož parametry jsou již pevně dány a nelze je měnit. Pokud už v některých částech komunikovaného projektu byla některá rozhodnutí učiněna (např. již bylo rozhodnuto o rozšíření sběrného dvora) a přitom přetrvávají obavy týkající se některých podrobností takového kroku, musí být tyto pevně dané body identifikovány a sděleny ostatním zainteresovaným stranám. Pro úspěšnou realizaci komunikačních aktivit je důležité rozlišovat, která témata je potřeba dále diskutovat a která nikoliv.

e) využití všech adekvátních informačních pramenů

Pro identifikaci zdrojů, odkud zainteresované strany získávají informace, lze použít výzkumné šetření, které současně může zodpovědět i to, jakým zdrojům lidé nejvíce důvěřují. V ideálním případě je vhodné vydat jednoduchou zprávu ohledně dané informace, která může minimalizovat zmatení externích zainteresovaných stran. Nicméně toho není snadné dosáhnout. V tomto ohledu je žádoucí, aby byl nalezen **důvěryhodný reprezentant**, který bude se zainteresovanými stranami komunikovat dlouhodobě., což výrazně pomůže v budování důvěry mezi občany a realizátory ISNO. Zkušenosti, že uvolnění informací v různém časovém období pro různé subjekty mají příčinu v nedůvěře občanů, zvláště pokud veřejnost a privátní zainteresované strany mají pocit, že jsou izolovány, jsou naprosto zřejmé a je třeba se jich v komunikační strategii vyvarovat.

Důležitým prvkem při komunikaci s cílovou skupinou jsou média; má-li být komunikace ISNO úspěšná, je nutné zajistit, aby zapojení novináři měli dostatek času na získání informací a zpracování materiálů týkajících se ISNO. Je vhodné poskytnout jim dostatečný časový prostor k tomu, aby si mohli sami uvědomit a upřesnit svůj postoj k ISNO. Proto by mělo být věnováno úsilí i komunikaci s důležitými místními, regionálními a národními médii a online zdrojům.

f) volbu adekvátních nástrojů komunikace a angažovanosti

Zástupci ISNO by se měli vzájemně ovlivňovat s místními zainteresovanými stranami pomocí různých metod, přičemž vždy záleží na dané skupině zainteresovaných stran. Angažovanost a komunikace s různými zainteresovanými stranami včetně občanů, je naprosto zásadní a neměla by se uspěchat. Případové studie zjistily, že občané, kteří žijí nejbližší místu daného projektu, jednou za čas vyjádří své potřeby, aby mohli zpracovat nové informace a uvědomili si, že se jejich okolí změnilo v důsledku potenciálního projektu. Dále, vyjadřují své potřeby jednotlivci z důvodu příležitosti osobního zapojení se do projektu, mezi místní experty a informační zdroje. Proto je důležité, aby byla komunikace co nejvíce otevřená, aby mohly být případné otázky k ISNO zodpovězeny.

Institucionální zlepšení mohou v tomto ohledu zahrnovat zejména lepší koordinaci povolených procesů, lepší spolupráci v rámci místního zastupitelstva, lepší spolupráci mezi ostatními subjekty (obcemi, svazky obcí, kraji apod.), větší ochotu místních autorit a odpadových společností k zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů, lepší komunikaci s ekologickými aktivisty.

g) přípravu jasných argumentů, sdělení a sloganů

Sdělení vysvětluje hlavní ideu komunikačních aktivit a je proto základem celé komunikace; jde o klíčový bod, o kterém je zapotřebí, aby cílová skupina věděla a souhlasila s ním. Sdělení není to samé jako slogan. Slogan je obvykle složen z několika slov, která shrnují dané sdělení. Např. sdělení „Můžeme vymýtít dětskou obrnu do roku 2005“ lze shrnout ve slogan „Zničme dětskou obrnu!“. Sdělení jsou složena z několika souvětí, která vysvětlují vaši hlavní ideu. Tato témata by měla být základem celé vaší komunikace prostřednictvím plakátů, letáků, rozhovorů, proslovů, písemných návrhů a peticí.

Je nutné, aby všechny subjekty zapojené do komunikačních aktivit **rozuměly danému sdělení** a trvaly na něm. Různí mluvčí podávající prostřednictvím médií rozporuplná či nekonzistentní tvrzení mohou zásadním a nevratným způsobem poškodit efekt komunikačních aktivit.

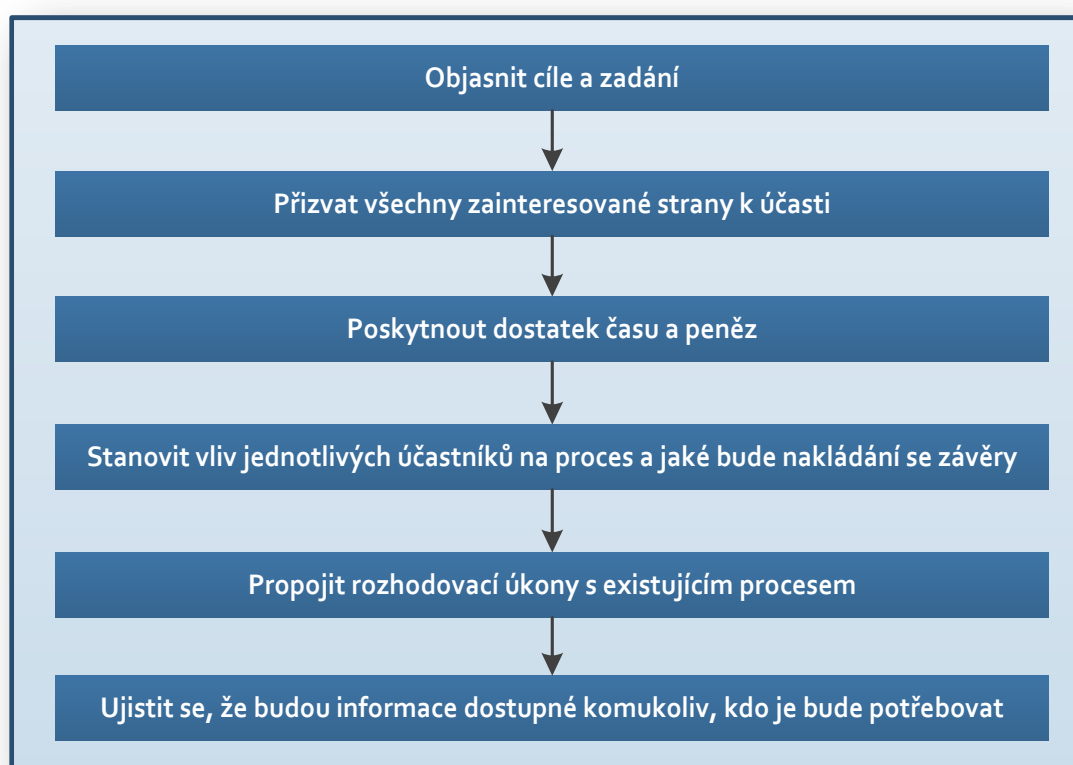
h) přípravu rozlišitelné a unikátní identity komunikační kampaně

Veřejnost musí vědět, že kampaň probíhá. Využijte slogany a loga ve všech médiích a ujistěte se na všech akcích, že lidé tuto část vaší kampaně identifikují a poznají. Loga můžete také

využít k větší popularizaci vaší kampaně – příkladem může být akce se žlutými slunečnicemi, které lidé nosí připevněné na oděvu na podporu boje proti rakovině, aby danou kampaň podpořili. Také lze využít známých osobností, které k lidem promluví a tím kampaň podpoří, objeví se na plakátech nebo jinak podpoří vaši komunikační kampaň.

Je vhodné již v počátečních fázích pečlivě vybrat důvěryhodnou osobu, jež bude reprezentovat zainteresované strany navenek; osobu, kterou si veřejnost a další subjekty budou moci s přípravou ISNO spojovat. Je třeba počítat, že tato osoba bude nositelem kontinuity daného projektu (dlouhodobé setrvání dané osoby v této pozici je proto klíčové).

Obrázek č. 8: Obecné zásady prosazování ISNO



7.2 Kritické faktory úspěchu při prosazování ISNO

V rámci informační přípravy byly popsány případové studie, na jejichž základě jsou specifikovány **obecné zásady prosazování ISNO** shrnuté do 10 bodů:

1. Dlouhodobě budovat důvěru a jistotu.
2. Stanovit správně problém a způsob jeho řešení.
3. Používat pravdivé, ověřitelné, úplné (v daném kroku), transparentní, srozumitelné podané a nebagatelizované informace.
4. Volit legitimní a právně nezpochybnitelný postup; uplatňovat konsensuální, demokratický a spravedlivý přístup.
5. Definovat rizika.
6. Mediace od počátku.
7. Nezávislý arbitr od počátku.
8. Vyhodnocovat zpětnou vazbu.
9. Podporovat zapojení místních obyvatel; např. formou referenda.
10. Jasná organizační struktura projektu a rozdělení kompetencí.

1. Dlouhodobě budovat důvěru a jistotu

Musí být rovněž jasné, co se stane se závěry přijatými v rámci přípravy ISNO; v jaké míře jsou závazné (a pro koho), jak budou zaregistrovány v navazujících formálních rozhodovacích procesech (jako je např. hlasování zastupitelstva).

2. Stanovit správně problém a řešení

ZEVO není problém, nýbrž řešení skutečného problému, kterým jsou komunální odpady (rostoucí produkce, omezování skládkování, plnění indikátorů plán odpadového hospodářství, mezinárodně-právní souvislosti). Komu patří „problém komunální odpady“? Veřejné správě (de jure) a občanům (de facto), jako původcům odpadů. Produkce komunálních odpadů souvisí se spotřebou (osobní odpovědnost občanů za vznik odpadů). Nejsou-li odpady v očích veřejnosti naléhavý problém, je třeba takovýto problém nastolit (viz agenda-setting), neboť problém vytváří zájem, což je podmínka pro zahájení komunikace.

Díky zařízením jako je ZEVO, je komunální odpad využit, neukládá se na skládky a slouží jako surovina pro výrobu tepelné a elektrické energie. Tím ISNO celkově přispívá v obcích ke zlepšení životního prostředí. Vzhledem k tomuto charakteru komunikované problematiky je užitečné připravit také strategii, jak získat publicitu prostřednictvím tisku, rádia a TV zadarmo (a to zejména ve veřejnoprávních médiích). Konkrétní aktivity mohou zahrnovat budování dobrých vztahů s médii, zajišťování brífinků, vybírání témat pro tisková prohlášení, organizování a publikování mediálně zajímavých akcí a foto příležitostí. Mediaplán by měl být připravován současně s jednotlivými fázemi komunikační kampaně. Výše rozpočtu určuje, jaký typ média lze použít pro plánované komunikační aktivity. Mediaplán by měl mít jasný časový rámec a termíny. Je třeba sledovat náklady a soustavně se ujišťovat, že jsou k dispozici finanční prostředky na každou část připravovaného plánu. Rozpočet by měl být stanoven na začátku samém komunikační kampaně.

3. Používat pravdivé, ověřitelné, úplné (v daném kroku), transparentní a srozumitelně podané, nebagatelní informace. Vysvětlit hmatatelné výhody pro občany. Součástí prosazování musí být i vzdělávání pracovníků veřejné správy v oblastech odpadového hospodářství, energetického využití odpadů a komunikace s veřejností.

4. Proces postavit na legitimním, právně nezpochybnitelném a dokumentovaném postupu.

Účast v rozhodovacím procesu je vždy dobrovolná. Zainteresované strany se budou účastnit rozhodování o podobě ISNO pouze za předpokladu, že budou přesvědčeny o férovém zacházení (spravedlivém procesu vyjednávání) a skutečném zájmu ostatních zainteresovaných stran a o vzájemném respektu vůči konkrétním zájmům všech zainteresovaných stran. V opačném případě může nastat situace, že se některá ze zainteresovaných stran do procesu rozhodování nezapojí a bude probíhající proces dehonestovat, zpochybňovat platnost uskutečněných rozhodnutí a bude vyvíjet činnost směřující k uplatnění vlastních zájmů na úkor ostatních zainteresovaných stran bez snahy o dosažení kompromisu.

Uplatňovat konsensuální, demokratický a spravedlivý nikoliv většinový postup rozhodování a to na principu „symetrické komunikace“. Výchozím bodem komunikace by měla být společná platforma (na čem se všichni shodnou).

5. Definovat rizika (pravděpodobnost vzniku, relativní výše, akceptace) a pracovat s nimi.

6. Mediace jako způsob vedení procesu prosazování, nikoliv jako nástroj řešení konfliktů.

V průběhu procesu musí mít každý účastník uspokojen svůj zájem.

Je nutné stanovit, jaký vliv mohou jednotliví účastníci uplatňovat ve vztahu k ostatním zainteresovaným stranám. Rovněž je třeba stanovit, jak se bude nakládat se závěry a s přijatými rozhodnutími. Musí být zřejmé, jak velký vliv mohou mít účastníci přípravy ISNO na závěry a kdo bude v jaké části realizace projektu rozhodovat.

7. Stanovit pozici a pravidla respektování nezávislého arbitra v procesu prosazování. Každý může navrhnout nezávislého arbitra – konsensus nad konečným výběrem.

8. Všechny kroky transparentně a podle předem zvolených kritérií vyhodnocovat se zpětnou vazbou na navrhovanou lokalitu, technologii, podmínky provozu atd. Dodržovat veřejné sliby.

9. Konečné rozhodnutí uplatnit formou referenda.

10. Postavit od počátku pevnou organizační strukturu projektu s rovnocennými kompetencemi v technice, ekonomice i prosazování záměru.

V rámci komunikace ISNO je nutné stanovit a odsouhlasit pravidla spolupráce, jak zacházet a nakládat s informacemi. Například, opatřením může být rozhodnuto, že všichni účastníci mají stejná práva a povinnosti, dostávají stejné informace, mají stejné šance promluvit a ovlivnit výsledek ISNO ve stejném rozsahu. Přístup k některým konkrétním informacím však může být některé ze zainteresovaných stran omezen; v takovém případě je vhodné připravit vždy pádné a relevantní argumenty, neboť lze očekávat reakci ze strany vyloučené zainteresované strany.

Pro mnoho činností a úkolů ve veřejné sféře existuje formální rozhodovací proces (podložený příslušnou legislativou). Na druhé straně je třeba mít na paměti, že neformální participační proces není touto cestou upraven a výsledky takového procesu jsou tudíž obecně brány jen jako doporučení – neexistuje právní nárok na zakomponování výsledku dohody zainteresovaných stran do aktuálního formálního rozhodování. Proto je pro neformální participační proces důležité, aby byl provázán s formálními rozhodovacími procedurami.

Literatura:

De Pelsmacker, P., Geuens M., Van den Bergh J., 2003, *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing

De Vito, J.A., 2000, *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing

Foret, M., 2002, *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press

Foret, M., 1994, *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova Univerzita

Kunczik, M., 1995, *Základy masové komunikace*. Praha: Karolinum

McQuail, D., 1999, *Úvod do masové komunikace*. Praha: Portál

Nagyová, J., 1999, *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX

Šindler, P., 2003, *Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing

Němec, P., 1993, *Public Relations. Zásady komunikace s veřejností*. Praha: Management Press

Defleur, M.L., 1996, *Teorie masové komunikace*. Praha: Karolinum

Hřebík Š., Třebivský V., Gremlica, T., 2005, *Manuál plánování a vyhodnocování udržitelného rozvoje na regionální úrovni*. Praha: EnviConsult, s.r.o., MMR ČR

European Commission, 2010, *How to Develop a Sustainable Energy Action Plan (SEAP) – Guidebook*. Luxembourg: Publications Office of the European Union

Lukensmeyer C.J., Hasselblad Torres, L., 2006, *Public Deliberation: A Manager's Guide to Citizen Engagement*. IBM Center for The Business of Government

Unicef, 2008, *Writing a Communication Strategy for Development Programmes*. Bangladesh: Unicef

Ashworth P. et al., 2001, *Communication, Project Planning and Management for Carbon Capture and Storage projects: An International Comparison*. Csiro

NSCA, 2001, *Public Acceptability of Incineration*. National Society for Clean Air and Environmental Protection

Arbter K. et al., 2007, *The Public Participation Manual. Shaping the future together*. Vienna: ÖGUT

Davidson P., 2010, *Waste-to-Energy is g r (e) a t (e)*. Antwerp: 5th CEWEP Congress on Waste-to-Energy2010

Environment & Heritage Service, 2005, *Towards Resource Management*

Bernstein J., 2004, *Social Assessment and Public Participation in Municipal Solid Waste Management*. ECSSD, Urban Environment Thematic Group