

Komunikační manuál

V minulém čísle Odpadového fóra jsme psali o komunikační strategii pro investory zařízení pro energetické využití odpadů. Text byl redakčním výtahem z výstupních materiálů stejnojmenného projektu, který pro MPO zpracovala společnost Markent, s. r. o. Samostatným výstupem uvedeného projektu byl komunikační manuál, jehož odborným garantem byl Ing. Tomáš Jelínek ze společnosti Donath Business & Media, s. r. o., spoluřešitel zmíněného projektu.

Komunikačnímu manuálu přikládáme zvláštní význam a proto jsme se rozhodli mu věnovat samostatný příspěvek, který je opět redakčním výtahem z tohoto materiálu. Redakce si je vědoma poměrně úzkého okruhu čtenářů, kterým je tento příspěvek určený, jenže mnohé zásady uváděné v manuálu mají širší platnost pro přípravu investičních akcí obecně než jen pro výstavbu spalovny.

Autoři manuálu neřešili konkrétní investiční záměr a uvádějí v něm teoretické principy v obecné rovině. Snažili se nabídnout základní stavební kameny pro úspěšnou komunikační strategii, které však investor musí přizpůsobit specifickým podmínkám svého projektu. Ambicí manuálu je ovlivnit již přístup investora k jeho záměru. Je souborem podnětů, které by měl investor zvážit při přípravě celého projektu. Úspěšná komunikace totiž velmi úzce souvisí s podobou celého projektu.

Projekt zařízení pro energetické využití komunálního odpadu je projektován v horizontu 30 – 40 let. Proto je vhodné, aby pro jeho přijetí veřejností byla zvolena PR strategie, která je zaměřena na budování **konsensu**. Takový přístup vyžaduje, že komunikace je symetrický proces, v jehož rámci dochází ke „společnému chápání“ potřeb a výhod projektu. Komunikace není jednosměrný „přesvědčovací“ proces a investor musí počítat s tím, že projekt zohlední ve svých plánech názory a obavy veřejnosti. Komunikace investora se tak týká nejen technických skutečností projektu, ale musí být zaměřena i na sociální realitu, v níž se projekt má realizovat.

Většina projektů zařízení pro energetické využívání komunálního odpadu se v podmínkách České republiky dostávají do situace, kdy jsou pro své okolí – občany a firmy – zdrojem významných negativních externích nákladů – externalit. Může to být např. zvýšení dopravy, změna rázu krajiny, riziko znečištění v případě havárie apod. Nedílnou součástí komunikační strategie je tak i snaha o **internalizaci** takových **externalit** a nalezení vhodných řešení či forem kompenzace, které vedou ke stabilnímu stavu mezi zájmy investora a zájmy firem a občanů v okolí projektu.

Takový proces zahrnuje několikakolovou vyjednávání a hledání optimálního řešení.

Přitom v některých případech existují i alternativní scénáře. Vedle finanční kompenzace občanů/obce za zvýšený silniční provoz může být řešen zavedením železniční vlečky či výstavbou silničního obchvatu. Jindy může být problém prachu či změny rázu krajiny řešen výsadbou izolační zeleně. Při těchto vyjednáváních je třeba dbát toho, aby investor neznal jen názor vyjednávačů – politiků, ale i dotčené populace.

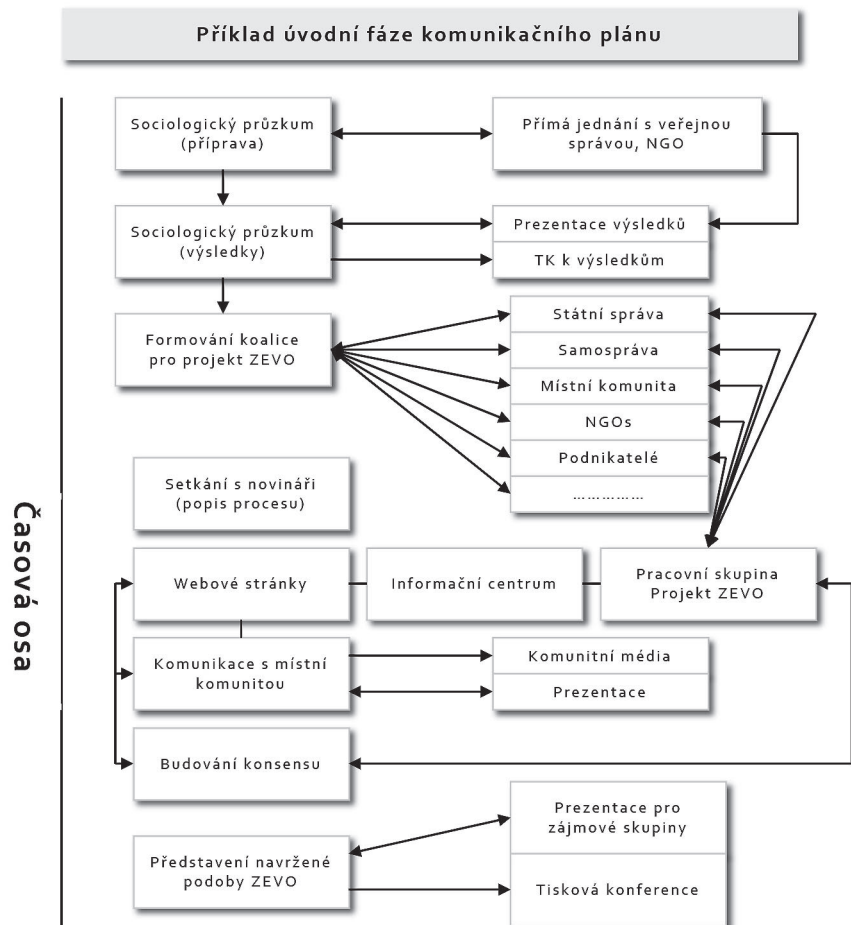
Při plánování a řízení komunikace (**obrázek**) je klíčové např.

- do jaké míry souhlasí se záměrem investora státní instituce?
- jsou odborníci na PR zapojeni jako integrální součást do přípravy projektu od samého počátku?
- do jaké míry jsou zohledněna sociální hlediska?
- jakou míru flexibility má investor v podobě představení projektu a technických parametrech projektu?

Zkušenosti ukazují, že pro úspěšnost projektu je důležité včas zapojit okolní komunitu, aby jejich participace byla vnímána jako smysluplná. Veřejné oznámení projektu před tím, než do něj byly zapojeny zájmové skupiny, znamená otevření konfliktu. Podle teorie her se jedná o „hru“ bez opakování, tzn. že když prohraje, tak další možnost není a když tak až po delší době.

Navíc podle stejné teorie je postavení investora a jeho oponentů nesymetrické. Jedním z důvodů je rozdíl ve strategiích, které mohou být optimální pro investora ZEVO a jeho oponenty. Zatímco investor

Obrázek: Příklad úvodní fáze komunikačního plánu



ZEVO, který chce být dlouhodobě důvěryhodným a prosadit projekt, by měl poskytovat všem zájmovým skupinám pravdivé informace. Pokud by tak neučinil, stává se nedůvěryhodným a zájmové skupiny mohou blokovat provoz ZEVO. **Oponenti projektu však mohou zcela racionálně využívat nepravdivých informací**, protože při jejich vítězství nebude jejich důvěryhodnost ohrožena – žádný projekt ZEVO nebude realizován.

Štěstí přeje připraveným: Do všech komunikačních aktivit by měl investor a jeho partneři vstupovat řádně připraveni. Z analýzy médií, internetu a sociologických průzkumů je možné připravit seznam očekávaných otázek. Na ně by měly být připraveny srozumitelné, ale věcně správné odpovědi. Manuál přináší výčet nejčastějších mediálních argumentů odpůrců ZEVO/spaloven. Významným oponentem projektů ZEVO jsou ekologické organizace. Pro pochopení jejich postoje dobré znát jejich filosofii a v manuálu lze najít shrnutí hloubkových rozhovorů se třemi jejich představiteli. Investor může zvážit, kterou část jejich filosofie považuje za vhodně přijmout, čímž se minimálně sníží počet konfliktních ploch při prosazování projektu.

Jak jsme zmínili na jiném místě, jedním z preferovaných komunikačních kanálů je internet. Doporučení: Webová prezentace je nezbytná, ale nepřečunujme její dosah. Vždy zůstanou důležité skupiny, které nedokážete tímto oslovit. V poslední době jsou velmi populární sociální sítě, kam se řada firem snaží přenést svou firemní či marketingovou komunikaci. Obecně však platí, že sociální sítě mohou aktivovat populaci spíše k negativním či společensky odpovědným kampaním, např. Nejsm ignorant, třídím odpad napojená na EKO-KOM. Pravidelně monitorujte obsah internetu ve vztahu k projektu. Pokud naleznete kritické diskuse, neváhejte do nich vstoupit. Buďte však transparentní při své identifikaci a nebuďte otráveni, když vás někdo napadne. Vysvětlujte, vysvětlujte, vysvětlujte!

Zde uvedené rady jsou jen zlomkem toho, co lze najít v manuálu a autor těchto řádků netvrdí, že jsou to ty nejzásadnější zásady. Nicméně samotný závěr manuálu zde uvádíme v nezkrácené podobě:

Závěr: Je čas na jednoznačnou a dlouhodobě garantovanou pozici ČR k energetickému využití komunálních odpadů!

Pro úspěšnou komunikaci záměru výstavby ZEVO je těžké nalézt universální doporučení, která mohou garantovat pozitivní výsledky, protože každý, kdo někdy realizovat libovolný investiční projekt, se mnohokrát přepsvědčil, že „dábel

je skryt v detailu“. Přesto následující doporučení významně zvyšují pravděpodobnosti pozitivního přijetí záměru:

- Komplexní pojetí záměru (nejde jen o ZEVO, ale o celkovou koncepci, jak naložit s komunálním odpadem v daném regionu). S tím souvisí aktualizace Plánu odpadového hospodářství ČR, nový Zákon o odpadech, Investiční strategie ČR v oblasti komunálních odpadů.
- Detailní analýza postojů obyvatel k investičnímu záměru (tj. sociologický průzkum, rozhovory, analýza médií apod.) by měla být základem pro komunikační plán investora.
- Včasná identifikace zájmových skupin a zahájení dvousměrné komunikace.
- Před zahájením veřejné komunikace projektu je třeba připravit nástroje pro racionální diskusi (např. zahájit činnost pracovní skupiny, sociologický průzkum, oponentní posudky, sesterské projekty apod.), které mohou pomoci stabilizovat situaci při budoucí emocionální medializaci.
- Forma komunikace může investorovi získat důvěru, pokud je transparentní, srozumitelná a má zpětnou vazbu (tj. investora zajímá názor druhé strany).

Výsledky našich průzkumů a rozhovorů ukazují, že v současné době je, jak ze strany podnikatelské, tak i laické veřejnosti, velká poptávka po deklaraci jednoznačného trendu odklonu od skládkování komunálních odpadů, která by zároveň vymezila prostor pro jejich energetické využívání. Zastupitelé veřejné správy mají zájem o zavedení pravidel v oblasti energetického využívání odpadů (83 %), i oslovení odborníci hovoří o větší roli státních institucí při prosazování tohoto tématu. Tento přístup potvrdil i náš návrh optimální komunikační strategie, který vycházel z myšlenky zasadit energetické využívání odpadů do celkového kontextu nakládání s komunálním odpadem. To, co jsme definovali jako optimální komunikační řešení pro získání veřejné podpory projektu v první fázi naší práce, bylo následně potvrzeno výsledky našich dodatečných šetření. Investiční projekt pro ZEVO tak vyžaduje součinnost orgánů státní a samosprávy i vysoko nad horizont dotčené obce.

Ukázalo se, že česká veřejnost je poměrně příznivě nakloněna energetickému využívání odpadů. I když je přirozené počítat s tím, že lidé nechtějí takové zařízení vedle svého domu. Současně se ukazuje, že při komunikaci s veřejností nelze předpokládat téměř žádné předchozí znalosti jednotlivých obyvatel týkající se provozu ZEVO a principů energetického

využívání odpadů jako takového. 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 není natolik rozvinutá, aby případné komunikační kampaně jednotlivých investorů mohly na takovéto poznatky navázat. Základem úspěšné komunikace by tak měla být edukační kampaň, která by poukázala na obecné souvislosti nakládání s odpady a na možnosti jejich energetického využívání a umožnila tak základní orientaci laické veřejnosti v dané problematice.

Deklarovaný pozitivní postoj veřejnosti k ZEVO, která má současně nedostatečné znalosti o problematice, může být zvrácen špatnou či negativní kampaní. Z rozhovorů je patrné, že veřejnost, která se cítí ohrožena plány na výstavbu ZEVO čerpá informace ekologických organizací s celonárodní působností a se zahraničními vazbami. Proto jsme v tomto manuálu věnovali velkou pozornost zaznamenání těchto výhrad, na které se může investor včas připravit.

Vedle deklarované poptávky po informacích je zde zkratka i příležitost začít budovat společenský konsensus v otázce nakládání s komunálním odpadem, který určí patřičné místo i pro energetické využívání odpadů.

Pro samotnou komunikaci záměru je zásadní stanovení mluvčích, cílových skupin a vhodných komunikačních kanálů. Zahájení veřejné komunikace záměru by však měla předcházet důkladná strategická příprava, která vyžaduje součinnost s orgány veřejné správy. Aby byl investor schopen získat důvěru zájmových skupin, nesmí být jeho komunikace jen jednostrannou přesvědčovací kampaní. Pro úspěšný projekt investor potřebuje zpětnou vazbu. Měl by být např. schopen některé parametry projektu přizpůsobit dle připomínek zástupců veřejnosti.

Významnou podporou v tomto úsilí investorů by byla plošná informační kampaň na úrovni ČR komunikující ve výše popsaných souvislostech problematiku komunálních odpadů a odpovědnosti občanů za jejich vznik, energetického využití odpadů, objektivizace rizik pro zdraví a životní prostředí v souvislosti s nakládáním s odpady atd.

*Z materiálu Jelínek Tomáš:
Komunikační strategie pro investory
zařízení na energetické využívání
komunálního odpadu v ČR.
Komunikační manuál. Markent,
září 2011 zpracovaného pro MPO
vybral
Ing. Ondřej Procházka*