

PRAVIDLA A POSTUPY PRO KOMUNIKACI

# Obce mluví o vodě





PRAVIDLA A POSTUPY PRO KOMUNIKACI  
VYBRANÝCH OPATŘENÍ NA HOSPODAŘENÍ  
S DEŠŤOVOU VODOU MEZI MÍSTNÍ  
SAMOSPRÁVOU A VEŘEJNOSTÍ



# Obce mluví o vodě



Lucie Povolná, Jan Macháč a kol.

## **OBCE MLUVÍ O VODĚ: Pravidla a postupy pro komunikaci vybraných opatření na hospodaření s dešťovou vodou mezi místní samosprávou a veřejností**


Vydala Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem (UJEP) ve spolupráci s Českým vysokým učení technickým v Praze (ČVUT)

Zpracoval Institut pro ekonomickou a ekologickou politiku (UJEP IEPP) a Univerzitní centrum energeticky efektivních budov (ČVUT UCEEB)



**T A  
Č R**

Tato publikace OBCE MLUVÍ O VODĚ: Pravidla a postupy pro komunikaci vybraných opatření na hospodaření s dešťovou vodou mezi místní samosprávou a veřejností byla vytvořena se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta, 5. VS v rámci projektu TL05000674 Obce mluví o vodě: Komunikace implementace opatření na hospodaření s dešťovou vodou ve městech.

Publikace je zdarma ke stažení v digitální podobě ve formátu PDF na [www.ieep.cz](http://www.ieep.cz)  v sekci Publikace a produkty.



### **Kolektiv autorů**

Lucie Povolná (UJEP),  
Jan Macháč (UJEP),  
Marek Hekrle (UJEP),  
Petra Olšová (UJEP),  
Michaela Jánská (UJEP),  
Martina Sýkorová (ČVUT),  
Nicol Staňková (ČVUT)  
a kol.

Grafická úprava a sazba: Martin Čtverák

## **Poděkování**

Děkujeme všem, kteří nám pomohli s vytvářením těchto pravidel komunikace. Velký dík patří zástupcům měst z Lovosic, Žďáru nad Sázavou, Jihlavy, Prahy 4, Kadaně a Brna – Nového Lískovce, se kterými jsme vedli rozhovory o realitě komunikace s veřejností při realizaci opatření na hospodaření s dešťovou vodou, za sdílení jejich zkušeností, úspěchů i nezdarů. Děkujeme také pracovníkům tiskových odborů, odborů životního prostředí měst napříč Českou republikou, kteří s námi absolvovali webináře, při kterých nám pomáhali rozšiřovat naše poznatky o komunikaci s veřejností jako takovou. Velkým přínosem pro finální podobu publikace byla také setkání s odborníky z řad akademické sféry, státní správy i reálné praxe, kteří se zúčastnili námi pořádaných workshopů v prostorách Ministerstva životního prostředí. Dále děkujeme obyvatelům měst Lovosice, Děčín, Žďár nad Sázavou, Písek, Svitavy, Roudnice nad Labem, Ostrava, Ústí nad Labem, kde jsme realizovali terénní výzkum a workshopy, kde jsme získali cenná data a poznatky, které jsme při tvorbě publikace použili.

Děkujeme také všem členům realizačního týmu, včetně těch, kteří s námi pracovali jen na malou chvíli.

Za podporu naší činnosti děkujeme Svazu měst a obcí ČR a Ministerstvu životního prostředí.

Publikace by nemohla vzniknout bez finanční podpory Technologické agentury České republiky.





## Obsah

Úvod .....	9
S kým je třeba komunikovat .....	13
Proces implementace HDV ve vazbě na komunikaci .....	18
Vhodnost využití komunikačních nástrojů a kanálů v jednotlivých fázích realizace .....	26
Úloha aktérů v jednotlivých fázích .....	28
Přehled pravidel pro komunikaci obce s veřejností .....	30
A Pravidla Plánování .....	31
B Pravidla Osobní .....	41
C Pravidla Taktiky .....	50
Testování pravidel pro komunikaci v praxi: případové studie .....	61
Přehled komunikačních kanálů .....	74
Použité zdroje .....	79



# Úvod

Děkujeme Vám, že jste si právě otevřeli publikaci Obce mluví o vodě. Je to známkou toho, že environmentální smýšlení a otevřený přístup k obyvatelům Vašeho města jsou pro Vás důležité. Na následujících stránkách se dozvíte, proč je témata hospodaření s dešťovou vodou a modrozelené infrastruktury vhodné efektivně komunikovat, jakým způsobem to dělat, v jaké chvíli a na základě čeho určit Vaše cílové skupiny.

Tato publikace z Vás pravděpodobně neudělá odborníka na komunikaci napříč různými skupinami lidí. Cílem je poskytnout srozumitelnou publikaci, ve které se můžete inspirovat pro vlastní každodenní komunikaci environmentálních témat. Máme totiž za to, že efektivní a otevřená komunikace je zásadním předpokladem pro to, aby Vaše projekty byly úspěšně realizovány, dlouhodobě prosperovaly a byly pozitivně přijímány veřejností.

Tuto praktickou příručku, která je určená zejména pro města s více než 10.000 obyvateli, pro Vás vytvořil autorský tým složený z odborníků ze dvou univerzit, kteří se dlouhodobě věnují kvalitě městského prostředí, hospodaření s dešťovou vodou, popisu a vyčíslení ekosystémových služeb modrozelené infrastruktury, participaci a komunikaci. Věříme, že díky pestrému složení týmu Vám dokážeme poskytnout nejen praktické tipy ohledně komunikace s obyvateli, ale i základní vhled do významu udržitelného hospodaření s dešťovou vodou a přínosů propojení modré a zelené infrastruktury. Příručka je výsledkem naší dvouleté výzkumné práce, navazuje na řadu realizovaných terénních šetření a experimentů. Pokud se chcete do problematiky ponořit hlouběji a máte zájem vidět výstupy našich jednotlivých zjištění, najdete je ve výzkumné zprávě [Jak mluvit s veřejností o implementaci opatření na hospodaření s dešťovou vodou ve městech](#) [↗](#). Pokud Vás toto téma zajímá více, a i z jiného pohledu než z pohledu marketingové komunikace, doporučujeme Vám jednu z dalších veřejně dostupných publikací [Voda ve městě](#) [↗](#), [Modrozelená města](#) [↗](#) a [Metodika plánování veřejných prostranství malých obcí](#) [↗](#).

Publikace Obce mluví o vodě by Vám měla pomoci zorientovat se a nalézt přístup k cílené, kvalitní a efektivní komunikaci environmentálních témat. V jednotlivých kapitolách je popsáno, s kým vším je potřeba komunikovat a kdo je do procesů realizace opatření pro hospodaření s dešťovou vodou zapojen. Dále je představen proces realizace opatření hospodaření s dešťovou vodou a jakou roli v jeho jednotlivých fázích komunikace hraje. Následuje devatero pravidel pro komunikaci, která jsou zaměřena na proces plánování komunikace, na význam osobního přístupu a na nástroje, které nám v komunikaci pomáhají. Pravidla nemusí platit pro všechny a za každé situace stejně. Vždy existuje riziko, že nic osvědčeného nepomůže, a vždy je také zapotřebí kreativita a cílená reakce na jedinečné místní podmínky. My se pokusíme Vám pomoci rizika komunikace pojmenovat, ať jste na ně co nejvíce připraveni. Nicméně platí, že...

... někdy je zkrátka třeba osobní i politické odvahy!

## Hospodaření s dešťovou vodou (HDV)

Pojmy jako „modrozelená infrastruktura“ nebo „hospodaření s dešťovou vodou“ se mohou zdát každodennímu životu vzdálené a nesrozumitelné. Nemusí být jasné, proč tyto obecné principy obyvatelům našich měst komunikovat. S oběma pojmy se však na radnicích setkáváme relativně často. Může se za nimi skrývat například kácení nebo výsadba nových stromů, sečení trávníků, zavlažování zeleně, revitalizace vodního toku nebo větší rekonstrukce místní ulice.

Uživit stromy, trávniky a jiné plochy zeleně je v současném městě velkým oříškem. Rostliny se potýkají s mnoha problémy a nedostatek vláhy je jedním z těch nejpodstatnějších. Města pak podstupují stále znovu drahý proces obměny stromů, které nedokáží dorůst do dospělosti, protože nemají potřebné podmínky k žití. Nebo se potýkají s problémy při údržbě trávníků, které se v létě mnohdy promění na polomrtvé, prašné pláně. Udržitelné hospodaření s dešťovou vodou a podpora modrozelené infrastruktury přitom přináší žádoucí řešení. Existuje celá řada opatření pro hospodaření s dešťovou vodou, které umožňují dešťovou vodu využít v místě jejího dopadu. Dešťovou vodu můžeme buď jímat do akumulčních nádrží a dále ji využívat pro závlahu v suchém období, nebo ji můžeme nechat zasáknout do podloží a tím přispějeme k nasycení půdy vláhou, případně ji můžeme také po určité době pozdržet a tím v určitý okamžik ochráníme místní potok před vylitím ze svého koryta. Pomocí široké palety technických i přírodních opatření pro hospodaření s dešťovou vodou tak můžeme dojít k výraznému snížení a zpomalení odtoku dešťové vody z dané lokality, čímž prospíváme vegetaci i kvalitě života obyvatel.

*„Mě naučila komunikovat jedna zkušenost, když se před dvanácti lety začalo řešit referendum kvůli spalovně. A to tehdy pro mě byla těžká škola, protože se v komunikaci proti spalovně používaly velmi nefér zbraně. Tenkrát jsem se obrátila na renomovaného odborníka a ten mi říkal: ‚To, že budete stejně tvrdá jako oni, neznamena, že musíte být neslušná.‘ Tato zkušenost mě strašně moc naučila. Věřím, že pokud někdo takovou zkušenost za sebou nemá, tak se té komunikace napřímo bojí a nemá z počátku šanci na takto tvrdou komunikaci reagovat.“*

Citace z rozhovoru s vedoucí odboru životního prostředí velkého města

## Komunikace modrozelené infrastruktury a HDV

Dobrou zprávou pro komunikaci s obyvateli je, že obyvatelé českých měst mají přírodu a své okolí rádi. Proměny svého bezprostředního okolí dokáží dobře popsat, vnímají dlouhodobý vývoj počasí i jeho vliv na vegetaci nebo kvalitu jejich života. Projevy klimatické změny si nejlépe uvědomují v létě, kdy rozpálená betonová města sálají stále větší teplo a nutí své obyvatele hledat útočiště v zeleni. Jistě si každý z nás vzpomene na to, jak jsme v posledních letech snášeli horká léta. Cílem dobré komunikace je srozumitelně vysvětlit občanům důvody, proč se záměry snižující teplotu pomocí zelených opatření ve městě realizují, jaký je jejich přínos pro ně samotné i celé město a v neposlední řadě získat podporu obyvatel pro zavádění inovativních řešení.

Ve veřejných diskuzích je stále možné setkat se s názory, které vnímají dešťovou vodu jako problém, který je třeba vyřešit co nejrychlejším odvodem této vody do kanalizace. Takové názory často vychází z minulé zkušenosti, kdy dešťová voda způsobila škody na majetku, podmáčela pozemky, zatopila ulice. Zkusme se i s obyvateli Vašich měst nově podívat na dešťovou vodu nikoliv jako na

problém, ale jako na příležitost, která má schopnost zlepšit naše nejbližší prostředí – třeba naše zahrady, sousedství nebo veřejná prostranství ve městě. Zaměřme se na inovativní, a přitom přírodě blízké přístupy a nástroje, pomocí kterých můžeme tohoto příznivého stavu dosáhnout. Aby obyvatelé měst byli ochotni naslouchat tomuto pojetí hospodaření s dešťovou vodou a byli přístupní opatřením, která zpočátku mohou budít nedůvěru z neznámého, je třeba je přesvědčit o tom, že pro život v jejich městě má dešťová voda zásadní význam. Je třeba systematické a dlouhodobé práce odborníků, úředníků a volených zástupců, kteří trpělivě a konzistentně komunikují s veřejností a hledají vhodná slova, jak dané projekty co nejlépe vysvětlit. Tato práce spočívá ve vzájemném předávání si srozumitelných informací a využívání méně či více zažitých technik komunikace a budování public relations. Realita měst je taková, že hospodaření s vodou musí koordinovaně řešit všichni. Autoři této publikace s mnohými zástupci měst a obcí v České republice mluvili. Jejich zkušenosti, dobré i horší, se tak zásadně do textů této publikaci promítají.

*„Dřív jsme se setkávali na Facebooku se stížnostmi, vůči kterým se město muselo obhajovat. Ted' už je veřejnost celkem informovaná – když si někdo postěžuje mimo mísu, tak ho v mnoha případech občané sami usadí. Málokdy se někdo chce ztrapnit něčím, co si nezjistí. Někdo se o něčem neinformuje a vyhodí: ‚Co tady zase někdo udělal?‘ a sami občané mu řeknou: ‚Ale to je přece tak a tak,‘ a ten člověk pak radši ten příspěvek smaže, aby nebyl za trapnýho. Takže tím, že pořád pracujem s občany a jejich názory, tak nezažíváme žádný velký zemětřesení, že by se něco dělalo špatně.“*

*Citace z rozhovoru se starostou středně velkého města*

Z našich dosavadních zkušeností víme, že nejtěžší bývá změnit zažitě představy o nakládání s dešťovou vodou a přesvědčit nejen obyvatele města, ale i kolegy z vlastního úřadu o významu a přínosech tohoto udržitelného přístupu. Pokud chcete takovou změnu postojů a chování u různých cílových skupin vyvolat, musíte je umět zaujmout, správně argumentovat a zároveň je umět přesvědčit. Kvalitně řízená komunikace jistě znamená více práce pro všechny zapojené aktéry. Věříme, že se Vám vynaložená práce mnohanásobně vrátí v podobě kvalitních realizací a osvětěných občanů. Na průběžnou komunikaci můžete nahlížet také jako na preventivní opatření proti nahromadění velkých

problémů. Díky ní můžete na případnou negativní zpětnou vazbu reagovat postupně, dříve než problém nebo negativní veřejné mínění nabobtná do nevladatelných rozměrů. V určité chvíli možná zaznamenáte i smutný fakt, že jste narazili na limity komunikace, kdy obyvatelé daná opatření nepodporují, ignorují logické a vědecky podložené argumenty a převládá u nich obava z proměny jejich bezprostředního okolí. Pokud jste i přesto přesvědčeni o správnosti věci, je dobré kritiku vydržet a doufat, že lidé nakonec přesvědčí kvalitní výsledek, který otevře cestu k dalším projektům a novým řešením.

## O čem publikace mluví?

1. Efektivní komunikace není nahodilá, ale systematická – má svá pravidla, postupy a cíle.
2. Základem pro dobrou komunikaci směrem k veřejnosti je dobrá komunikace uvnitř úřadu.
3. Obsah a intenzita komunikace se liší napříč dílčími fázemi projektu.
4. Komunikace je prevence budoucích problémů.
5. Řešení stížností je vždy součástí i toho nejlepšího projektu.
6. První velké opatření je někdy potřeba protlačit na sílu, další už jdou snáze.
7. Charismatický mluvčí a společenské akce zaujmou i ty největší pesimisty.
8. Na zaujetí čtenáře máte jen pár vteřin.
9. Na sděleních o nových opatřeních občany nejvíce zajímá, jaký přínos má pro ně samotné.
10. Komunikační kanály fungují nejlépe, když se kombinují.

# S kým je třeba komunikovat

Komunikace ve městech se účastní různí aktéři. Každý z nich sleduje své zájmy a cíle. Mezi klíčové aktéry se řadí vedle veřejnosti a zástupců města (volených i úředníků), také soukromí investoři a nezávislí odborníci. V komunikaci hraje každý z nich jinou roli. V rámci tohoto výstupu se nejvíce věnujeme komunikaci mezi zástupci města, státní správou a veřejností. Na základě pozitivních zkušeností doporučujeme využívat při komunikaci nezávislé odborníky. Vedle jejich odbornosti je širokou veřejností pozitivně vnímaná jejich nestrannost a nezávislost.

## Aktéři komunikace



### Reprezentanti města

Volení zástupci města – starosta nebo starostka, radní, zastupitelé, ale i další orgány, které vznikly na podporu práce samosprávy – oddělení PR a komunikace, kancelář městského architekta atd.

**Role:** Rozhodují o opatřeních, reprezentují navenek, podporují vzájemnou komunikaci



### Státní správa

Odborníci působící v samosprávě a dalších organizacích v obci.

**Role:** Vyhledávají a definují problémy, hledají nejlepší řešení, komunikují jednotně




### Veřejnost

**Role:** Odhalují problémy, zajímají se o své prostředí, participují v diskusi, na území žijí a mají své potřeby



### Soukromí investoři

**Role:** Investují na pozemcích v katastru města, sledují své hospodářské zájmy ([tip na příručku MMR](#) )



### Nezávislí odborníci

Odborníci na konkrétní oblast (např. udržitelné HDV, veřejná prostranství, ekosystémové služby apod.)

**Role:** Vstupují do debaty, poskytují odborné vstupy z konkrétních oblastí, jsou nestranní, jejich cílem je obvykle funkční opatření, nejsou na ničí straně

## Cílové skupiny veřejnosti

Potřeby, očekávání i způsoby komunikace se napříč veřejností liší. Vymezení cílových skupin v rámci komunikace vytváří předpoklady pro její větší účinnost. Na základě zacílené komunikace můžeme lépe reagovat na potřeby a poskytovat chybějící informace i přesvědčivé argumenty na míru konkrétní skupině. Dílčí cílové skupiny se liší taktéž v rámci nástrojů, kterými je lze nejlépe oslovit a dané téma komunikovat. Často se na základě cílových skupin komunikace štěpí na několik komunikačních cest, které se liší do jisté míry i po obsahové stránce. Podle cílových skupin upravujeme nástroje komunikace, obsah a formu komunikace, její intenzitu a další. Pokud chceme mít jistotu, že se nám podaří zasáhnout širokou škálou různých obyvatel, je třeba komunikační nástroje a jejich načasování vhodně kombinovat, a to i pokud nemáme dopředu jasnou představu o tom, koho se jakou cestou snažíme oslovit. Můžeme nabídnout pestrý komunikační mix a nechat občany vybrat si, na co chtějí slyšet.

V případě realizace opatření HDV primárně řešíme, koho **musíme** oslovit (např. vymezení účastníků územního a stavebního řízení podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, stavební zákon) a koho **chceme** oslovit.

☞ V prvním případě, tedy u osob, které musíme oslovit, jsou **pravidla komunikace jasně a pevně daná** (např. řídí se již zmíněným stavebním zákonem, správním řádem, příp. jinými předpisy).

☞ Ve druhém případě, tedy u okruhu osob, které chceme oslovit, si tato pravidla **vytváříme sami**, jejich součástí je i **vymezení a identifikace** cílových skupin.

Pro vymezení cílových skupin lze využít celou řadu kritérií. Jejich volba je vždy čistě účelová. V případě komunikace opatření HDV jsou relevantní kritéria, která rozlišují občany podle jejich (i) zájmu o životní prostředí; (ii) zkušeností; a (iii) podle místa, kde žijí (lokalizace). Dále je lze vymezit i dle sociodemografických charakteristik.

## Zájem o životní prostředí

Kritérium **zájmu** o životní prostředí ovlivňuje zejména **obsah komunikace**. Nižší vymezené cílové skupiny jsou vytvořeny jako průsečík výstupů různých šetření u české veřejnosti o jejich vztahu k životnímu prostředí, klimatickým změnám apod.

- 1. Aktivní občané:** spíše ženy, občané s vyšším/nejvyšším vzděláním, finančně zajištění, velký zájem o životní prostředí, přírodu, zdraví, sebezvoj, projevují snahu aktivně chránit přírodu a životní prostředí, přispívají na neziskové aktivity, chtějí změnu. **Komunikace:** při komunikaci s nimi je vhodné využívat online nástroje (online články, videa), věří vědcům a ekologickým sdružením, sami ovlivňují názory lidí ve svém okolí (sami mohou být komunikačním nástrojem), poskytovat jim fakta a informace, prezentovat konkrétní inspirativní příklady, akcentovat kvalitu života, prezentovat ekonomické přínosy opatření (vazba na konkurenceschopnost).
- 2. Občané se zájmem:** spíše ženy, občané se středoškolským vzděláním s maturitou, zajímají se o zdraví, o životní prostředí, jsou méně ochotní se aktivně zapojovat, ale doma se ekologicky chovat mohou, nepodporují opatření, která mohou zvýšit jejich výdaje. **Komunikace:** cílem komunikace s touto skupinou je zlepšovat informovanost, v rámci komunikace s ní klást důraz na pragmatičnost, jistotu a životní úroveň, prezentovat konkrétní inspirativní příklady, využívat především sdělení pozitivní a motivující.
- 3. Pasivní a nevyhranění občané:** spíše muži, ve srovnání s předchozími skupinami dosahující nižšího vzdělání i příjmu, rozhodují se častěji podle většiny, spadají sem i starší občané (nejsou příznivci změn, ale aktivně se zajímají o své okolí). **Komunikace:** při komunikaci s těmito občany je vhodné zapojit důvěryhodné osoby, oblíbené osobnosti veřejného života, prezentovat konkrétní inspirativní příklady, zdůrazňovat pozitivní dopady (více ty, které mohou přicházet v krátkém čase).



O zájmu mohou svědčit účasti na tematických debatách a diskusích, terénních šetřeních, zapojování se do dialogu s obcí, registrace k přijímání aktualit z webových stránek obce (notifikace) či využívání aplikací obce, ale i žádosti o dotace. Tyto skupiny občanů, aktivní i mající zájem, jsou pro obec snadno identifikovatelné a dosažitelné, proto je vhodné vytvářet a spravovat databázi těchto občanů a systematicky s nimi komunikovat.

## Zkušenosti

Kritérium osobních **zkušeností** ovlivňuje zejména **rozsah komunikace**, resp. množství informací. Zkušenosti rozšiřují znalosti a ochotu přijímat další informace. Lze předpokládat, že občané, kteří mají vlastní zkušenost s dopady klimatických změn (např. ztráta úrody na zahrádce), chtějí řešit vzniklé problémy, více jim rozumí, respektive jsou schopni lépe problémy pochopit v měřítku celého města, jsou sami aktivnější ve vyhledávání informací, jsou schopni nebo ochotni zpracovat více informací, i těch odbornějších. V důsledku rozumí více i opatření realizovaným ve veřejném prostoru.

1. Občané s osobní zkušeností s negativními dopady klimatu – zejména lidé vytopení při povodních, majitelé zahrad apod.
2. Občané bez osobní zkušenosti, ale vnímající dopady klimatu v okolí a ve veřejném prostoru – např. návštěvníci parků.
3. Ostatní.

Díky zkušenostem jsou občané „na stejné lodi“ jako obec. Obec z realizace vlastních opatření může poskytovat návody, příklady, jaká jsou možná a vhodná řešení HDV pro občany při řešení jejich vlastních problémů. Město může obyvatele informovat např. pomocí distribuce informačních letáků obyvatelům rodinných domů, pěstitelům v zahrádkářských osadách informující je o výši a frekvenci seče, možnosti instalace retenčních a akumulčních nádrží na dešťovou vodu a jejich dotační podpoře apod. Současně je nezbytné informovat obyvatele i o tom, že něco nejde, nelze nebo se nepovedlo.

## Lokalizace

Kritérium **lokalizace**, tedy místo, kde občan žije, ovlivňuje zejména **intenzitu komunikace**.

1. Občané bydlící/pracující v místě realizace opatření HDV a v území, kam dosahují negativní dopady/efekty/vlivy v průběhu realizace opatření, např. hluk, intenzita dopravy při pracovních činnostech spojených s realizací opatření.
2. Ostatní.

Občané, kteří bydlí, denně pracují či jiným způsobem se častěji vyskytují a pohybují v místech, kde probíhá realizace opatření HDV, jsou více ovlivňováni dopady (v době realizace spíše negativními) této realizace. Nejčastěji jde o hluk nebo vyšší intenzitu nákladní dopravy (např. při revitalizaci městského parku, při změně povrchů parkovacích ploch aj.). Takové občany je vhodné informovat o opatření ve všech jeho fázích (nápad, plán, realizace, po realizaci – více viz kap. Proces implementace HDV ve vazbě na komunikaci) přímo a častěji než ostatní veřejnost. Na tyto občany dopadají negativní projevy realizace, oni je musejí strpět, proto by měli vědět, proč a jak dlouho toto trpění budou podstupovat (vždy by měli vědět, v jaké fázi se realizace opatření nachází, co je dokončeno, jaké práce ještě budou následovat a jak dlouho budou trvat, kdy bude vše hotovo apod.).

## Věk

Kritérium **věku** ovlivňuje zejména **využití komunikačních kanálů**.

1. Čím jsou lidé mladší, tím více upřednostňují web a sociální síť města.
2. Čím jsou lidé starší, tím více upřednostňují noviny a osobní schůzky na úřadech.

Hledisko věku jasně rozděluje občany měst na ty, kteří upřednostňují dostupnost informací v online formách jako jsou sociální síť města a web a na ty, kteří mají raději tradiční kanály jako je tisk a osobní setkávání.

## Vzdělání

Kritérium **vzdělání** ovlivňuje zejména to, zda vůbec občany dění ve městě **zajímá**.

1. Lidé s nižším vzděláním obvykle nevyhledávají informace o dění ve městě v žádných komunikačních kanálech, neboť se o ně nezajímají.
2. Čím jsou lidé vzdělanější, tím spíše je informace o dění ve městě zajímavá a vyhledávají k jejímu získání různé komunikační kanály. Jejich preference k určitému médiu se pak řídí například jejich věkem nebo problémem, který potřebují vyřešit.

Vzdělání je významným faktorem pro to, nakolik se občan o dění ve městě zajímá, zda ho zajímá pouze vlastní pozemek, místa, kudy každodenně prochází, nebo zda se zajímá také o veřejný prostor města, ve kterém žije. S rostoucím vzděláním roste zájem o uvedené informace, ale i zájem o to, podílet se na realizaci aktivit (např. ve fázi plánování, participace, vlastní aktivity), které se ve městě odehrávají.

## Zaměstnání

Kritérium **zaměstnání** ovlivňuje zejména využití komunikačního kanálu a potřebu **obsahu**.


1. Studenti a učňové nejčastěji sledují účet města na sociálních sítích, ale příliš se nezajímají o obecní noviny.
2. Lidé pracující na zkrácený úvazek nebo na mateřské/rodičovské dovolené často sledují účet města na sociálních sítích a webové stránky, sledují i úřední desku.
3. Zaměstnanci na plný úvazek nejvíce využívají webové stránky města a noviny, úřední desku příliš nevyhledávají, ti s vyšším příjmem se častěji účastní veřejných setkání.
4. Soukromníci a podnikatelé nejvíce sledují webové stránky města, často také docházejí na úřad osobně.

5. Důchodci mají v oblíbě obecní noviny, zároveň pro informace docházejí osobně na úřad. Webové stránky a sociální sítě města navštěvují ze všech skupin nejméně. Pracující důchodce zároveň zajímá úřední deska města.

Z hlediska toho, jaký pracovní status občané mají, je rozdíl především v tom, o jaký obsah mají zájem. Ti, kteří podnikají, potřebují ke své činnosti odborné a často specifické informace, které jsou dostupné na webových stránkách města, případně musí potřebné informace zjišťovat osobně přímo na úřadě. Pokud občan nemusí řešit odborné záležitosti na úrovni úřadu, zajímá ho spíše dění ve městě, o kterém se nejvíce dozví z obecních a místních novin nebo z webových stránek města. Pokud občan řeší konkrétní problém, bez ohledu na zaměstnání, často jde raději na úřad osobně.



# Proces implementace HDV ve vazbě na komunikaci

V této kapitole je podrobněji popsán celý proces implementace opatření pro hospodaření s dešťovou vodou ve vazbě na komunikaci – a to od vniknutí samotného nápadu aplikovat principy udržitelného hospodaření s dešťovou vodou ve městě, přes jeho plánování a realizaci jednotlivých opatření až po jejich následnou údržbu. Záměrně se text nevěnuje popisu jednotlivých projektových fází celého procesu, tedy tomu, kdy a s kým na jakých krocích spolupracovat a jak dlouho jednotlivé fáze trvají. Pokud Vás tyto procesní a technické informace zajímají, jsou dostupné v první kapitole publikace [Voda ve městě](#) , na níž se podílela část autorského týmu publikace *Obce mluví o vodě*.

Tato publikace se zaměřuje na komunikaci opatření veřejnosti, proto je text níže formulován tak, aby co nejvíce vynikl ideální způsob komunikace s veřejností v průběhu jednotlivých fází projektu. Určité fáze jsou pro komunikaci s veřejností jako stvořené a zodpovědný přístup k ní je klíčový pro kladné přijetí opatření pro hospodaření s dešťovou vodou obyvateli obce. Jedná se například o „Fázi 1 Již při počátečním nápadu“, „Fázi 2 Při tvorbě plánu a návrhu na vybudování“, „Fázi 5 Po realizaci“. Naopak jiné etapy lze komunikovat veřejnosti jen velmi obtížně, jelikož jsou velmi odborné a pro laickou veřejnost téměř nesrozumitelné (tím je míněna zejména „Fáze 3 Před realizací“), nebo je třeba se zaměřit na různé cílové skupiny a komunikaci přizpůsobit jejich aktuálním potřebám, zájmu a náladě (tím je míněna zejména „Fáze 4 Během realizace“). Tato kapitola přináší nejen praktické tipy pro komunikaci s obyvateli v jednotlivých fázích, ale i doporučené nástroje a kanály pro cílelou komunikaci s nimi.



## Fáze 1 Počáteční nápad

Jedná se o prvotní fázi celého procesu, ve které je více rozvíjen nápad reagovat na klimatickou změnu pomocí opatření přispívajícího k udržitelnému hospodaření s dešťovou vodou. Komunikace v této fázi má probíhat po dvou liniích. Tou první je intenzivní komunikace v rámci úřadem vytvořeného přípravného týmu zodpovědného za realizaci opatření, tou druhou je komunikace s veřejností, která může být v této chvíli podprahová – tedy velmi obecná, osvětová a vzdělávací.



## Fáze 2 Tvorba plánu a návrhu

Tato fáze je pro komunikaci s obyvateli zásadní. Díky předchozí fázi má veřejnost základní povědomí o významu udržitelného hospodaření s dešťovou vodou. Na toto tým zodpovědný za komunikaci navazuje – udržuje povědomí, dále ho rozvíjí a zároveň zjišťuje potřeby a preference obyvatel pro realizaci konkrétního opatření pomocí nástrojů zapojujících obyvatele (např. zjišťování potřeb, participace).



## Fáze 3 Příprava realizace

Tato fáze je pro komunikaci s obyvateli nejobtížnější. Jedná se o fázi, kdy se vytváří technická dokumentace, na jejímž základě se bude konkrétní opatření realizovat. Po intenzivní Fázi 1 a Fázi 2 dochází k útlumu v komunikaci. Projekt vytváří specializovaná projekční kancelář, jedná se o odborný dokument jen obtížně představitelný laické veřejnosti. V této fázi je důležité komunikaci rozdmýchat a udržovat – informovat o procesu schvalování dotčenými orgány, o vyhlášení výběrového řízení na realizaci, a hlavně stále veřejnost ujistovat o tom, že projekt je zpracováván na základě výsledku participace.



## Fáze 4 Průběh realizace

V této fázi již dochází k realizaci navržených opatření, konečně se „něco děje“, konečně se „koplo“. Pro tuto fázi je důležité rozdělit komunikaci na dva proudy a co nejvíce ji přizpůsobit cílovým skupinám – těm, kteří v okolí stavby bydlí a těm ostatním.



## Fáze 5 Po realizaci

V této fázi máme možnost komunikovat přínosy realizace opatření v konkrétním místě a pro každodenní život lidí. Ideální je tato tvrzení podpořit nezpochybnitelnými daty (například měření teploty a vlhkosti) nebo peněžním vyjádřením finančních a nefinančních přínosů modrozelené infrastruktury. Pro jejich vymezení a představení je vhodné využít koncept ekosystémových služeb.



## Fáze 1

# Počáteční nápad

Náměty přichází shora nebo zdola od obyvatel (třeba z participativních aktivit). V rámci první fáze je potřeba se připravit na překonávání bariér v komunikaci v dlouhodobé perspektivě, je tedy dobré mít nastavenou strategii komunikace vůči občanům, uvnitř úřadu i s vhodnými odborníky. V této chvíli je zásadní zaměřit se na osvětu veřejnosti obecně i v konkrétní oblasti/konkrétním opatření, které je v plánu v budoucnu řešit. Informovaná a vzdělaná veřejnost zvyšuje naději na kladné přijetí opatření a změn s nimi spojených, je proto zásadní získat veřejnost na svou stranu. Počáteční fáze je ideová, osvětová, mohou se během ní konat různé atraktivní a obsahově zajímavé akce, proto bývá obyvateli velmi dobře přijímána a je příležitostí připravit si správné „podhoubí“ pro další práci.

Během této fáze probíhá další intenzivní, veřejnosti skrytá komunikace – a to komunikace uvnitř úřadu. Zde je více rozvíjen konkrétní záměr realizovat opatření pro udržitelné hospodaření s vodou – zjišťují se základní informace a zkušenosti s realizací jiných obcí nebo subjektů, stanovuje se harmonogram celé akce, strategie komunikace a v rámci úřadu se vytváří multidisciplinární tým zodpovědný za úspěšnou realizaci záměru.

*„Komunikaci je nutné načasovat, aby lidé informaci, kterou jim chceme předat, správně vnímali. Je důležité sledovat i co se u nás děje jinde. Protože když někde zrovna padá střecha, tak nikoho opatření pro hospodaření s dešťovými vodami nezajímá a ta informace zapadne. Je tudíž důležité, aby někdo sledoval situaci v médiích a řekl, tak teď počkáme nebo vypustíme to teď.“*

Citace z rozhovoru s vedoucí životního prostředí velkého města

## Cíle

- ☞ Zorientovat sám sebe i veřejnost v problematice.
- ☞ Nastavit komunikaci mezi zúčastněnými stranami.
- ☞ Zvýšit povědomí veřejnosti o problematice HDV, aby pochopila význam a přínosy plánovaných opatření, využít ji jako jednu z možností řešení problémů, se kterými se město potýká.
- ☞ Zapojit do přípravy širokou veřejnost a zohlednit její zájmy.
- ☞ Hledat společnou řeč s developery a dalšími aktéry.
- ☞ Nastavit komunikaci v rámci úřadu, konkrétně v rámci projektového týmu.
- ☞ Vzdělávat v tomto tématu sám sebe i své kolegy z úřadu.

## Klíčové činnosti

Ideální je organizovat osvětové akce, přijímat náměty od veřejnosti a mít nastavené komunikační procesy uvnitř úřadu mezi jednotlivými odděleními. Mezi dílčí úkoly patří:

- ☞ Příprava harmonogramu osvětových akcí s cílem zvyšovat povědomí o významu a přínosích těchto opatření. Akce mohou být pořádány jako dílčí nebo pravidelná setkání.
- ☞ Na ně navazuje samotná realizace akcí prostřednictvím např. výstav, organizací přednášek, publikací popularizačních článků.
- ☞ Výběr a zajištění vhodných nástrojů pro sběr námětů od veřejnosti.

- ✎ Výběr a zajištění vhodných nástrojů pro vnitřní komunikaci úřadu – politika, kodex, směrnice atd.
- ✎ Příprava harmonogramu realizace opatření.

## Tipy na komunikační aktivity

Mobilní nebo webové aplikace pro sběr námětů, které se váží ke konkrétním místům ve městě (např. PinCity apod.).

Výstava o vodě a jejích funkcích, nebo prezentace předchozí úspěšné realizace jiného opatření ve městě na náměstí na velkoformátových fotografiích.

Osvětový článek v obecních novinách, který vysvětluje komplexně danou problematiku, zveřejněný zároveň na webových stránkách města, na který odkáží i na souvisejících sociálních sítích města.



## Fáze 2 Tvorba plánu a návrhu

Zpracování zadání a následně územní, urbanistické, architektonické či dopravní studie zásadně ovlivňuje budoucí podobu a kvalitu projektu. Této fázi musí být věnována adekvátní pozornost nejen z hlediska architektonického návrhu, ale i z hlediska komunikace s veřejností. Hledá se totiž nejlepší řešení, které bude zohledňovat potřeby a požadavky místních obyvatel. Proto je nutné již do této fáze, ještě před zpracováním zadání, zapojit občany, podporovat jejich participaci. Získaná zjištění by opravdu měla být promítnuta do finálního návrhu proměny veřejného prostranství nebo jiného opatření ovlivňujícího kvalitu života obyvatel. Za participaci, v pravém slova smyslu, není možné považovat „pouhé“ představení návrhů obyvatelům obce. Mělo by jít o zahrnutí veřejnosti do procesu, v rámci kterého probíhá mimo jiné aktivní komunikace s obyvateli, zjišťování jejich potřeb a preferencí, vytváření prostoru pro spolurozhodování, respektování návrhů občanů a jejich reflektování v konečných rozhodnutích.

### Cíle

- ✎ Realizovat ještě před zadáním studie setkání s občany, z něhož vzejde široká paleta námětů pro zpracování do zadání studie.
- ✎ Zajistit zpracování studie, která bude zahrnovat potřeby obyvatel vzešlé z participativních setkání.
- ✎ Vhodnými nástroji komunikovat studii vůči veřejnosti.
- ✎ Ustát přípravu studie politicky i lidsky.

*„Záměr v ideálním případě vychází z vize obce, kterou definuje strategický plán či program rozvoje obce. Tento postup zajišťuje kontinuitu v plánování podoby obce a usnadní zadávání studie proměny veřejných prostranství s důrazem na aplikaci opatření pro hospodaření s dešťovými vodami. Doporučuji vždy zajistit co nejširší rozmanitost vstupů – při tvorbě strategického dokumentu získávat podněty od mnoha skupin lidí, kteří jsou spjati s rozvojem města. Osloveni by měli být političtí aktéři, tedy zastupitelé, a další aktéři regionálního rozvoje, jakými jsou místní univerzita, dopravní podnik či významní zaměstnavatelé, dále také zástupci neziskového sektoru, a především pak veřejnost.“*

Komunikace s odborníci na plánování veřejných prostranství

## Klíčové činnosti

- ☞ Rozhodnutí, zda proces participace nebo zjišťování potřeb obyvatel zajistí obec sama pomocí svých odborných a personálních zdrojů, nebo si najme externí odborníky.
- ☞ Zmapování aktérů celého procesu a příprava harmonogramu aktivit zaměřených na práci s veřejností.
- ☞ Srozumitelné představení zpracované studie veřejnosti – příklady dobré praxe zobrazující obdobná řešení, vizualizace.
- ☞ Sběr zpětné vazby od laické veřejnosti – na jejím základě zpracovat podněty do projektu.
- ☞ Informování veřejnosti, jak byla jejich zpětná vazba reflektována.
- ☞ K podrobnějšímu seznámení s participací doporučujeme [Manuál participace od IPR Praha](#) ↗.

- ☞ Zajištění souladu podoby opatření s vizí obce popsané ve strategických dokumentech obce (například ve strategickém plánu nebo programu rozvoje). Opatření pro hospodaření s dešťovou vodou mají reagovat na priority a problémy v obci, které jsou zjištěny v rámci tvorby strategického plánu, např. pokud lidé označili určitá místa jako místa, která se přehřívají a v letních obdobích zde není komfortní setrávat, je potřeba se na tyto oblasti zaměřit a s těmito zjištěními dále pracovat při plánování podoby jednotlivých opatření.

## Tipy na komunikační aktivity

Mapování potřeb prostřednictvím dotazníkového šetření nebo skupinových diskuzí.

Pravidelná setkávání s občany města.

Veřejná projednání a představení plánů v místě budoucí realizace. Je vhodné spojit s akcí, která je pro občany atraktivní.



## Fáze 3 Příprava realizace

V této fázi vzniká projektová dokumentace, která je zpracována na základě technických znalostí projektanta a odpovídá zákonným normám. Jedná se o odborný technický dokument, který je málo srozumitelný laické veřejnosti. Právě z důvodu malé srozumitelnosti dokumentace je v této fázi komunikace s veřejností značně omezená. Vhodné je informovat veřejnost o vyhlášení výběrového řízení na zpracovatele dokumentace, o průběhu schvalování zpracované dokumentace dotčenými orgány nebo vedením obce. Je důležité vždy uvést, že projektová dokumentace vychází ze studie zpracované během předchozí fáze 2 „Při tvorbě plánu a návrhu na vybudování“ a zdůraznit, že zohledňuje potřeby a náměty, které veřejnost při této fázi vnesla a domluvila se na nich s vedením města. Zásadní je také pokračovat s pořádáním osvětových akcí a podporovat zájem veřejnosti o toto téma.

### Cíle

- ☞ Zajistit inženýring, tedy určitou formu komunikace směřující k získání stanovisek či vyjádření odborných oddělení k projektové dokumentaci.
- ☞ Průběžně informovat občany o průběhu prací na vzniku i schvalování dokumentace.
- ☞ Stále rozdmýčkovat povědomí a zájem veřejnosti o toto téma.



## Klíčové činnosti

- ✎ Příprava harmonogramu komunikace směrem k veřejnosti.
- ✎ Včasné zajištění komunikace s jednotlivými dotčenými odbory na městském úřadě a dalšími relevantními úřady a orgány je nezbytné pro předejití prostojům v přípravě.
- ✎ S ohledem na zákony a vyhlášky naplánovat veřejné projednání povinných bodů (např. posuzování vlivů na životní prostředí, tzv. EIA).
- ✎ Koordinace komunikace uvnitř úřadu, například formou pravidelných schůzek.
- ✎ Rozdělení velkých projektů do dílčích fází a jednotlivé fáze komunikovat postupně s ohledem na to, co je právě aktuální.

## Tipy na komunikační aktivity

Politická odvaha – přenést se přes nesouhlas občanů a věřit, že úspěšná realizace občany přesvědčí.

Odkazovat se na strategie či jiné koncepční dokumenty, pracovat s dřívějšími náměty a potřebami občanů.

*„Je důležité slibovat reálné. Nedávno jsme řešili takovou situaci, že developer představil svůj záměr. Součástí prezentace byly také ukázkové pohledy budoucí podoby objektu a na ní byly v ulici namalované stromy. Ale v právě v této ulici vedou inženýrské sítě po obou stranách a nikdy tam stromy růst nebudou, není tam na ně dost místa. A nyní čelíme stížnostem lidí: ‚My jsme si koupili dům v ulici, kde měly být stromy a oni tady nejsou.‘“*

Citace z rozhovoru s vedoucí životního prostředí velkého města



## Fáze 4 Průběh realizace

Konečně je uzavřena etapa plánování a dochází k dlouho očekávané realizaci opatření. Část občanů bude jistě tuto fázi vnímat pozitivně, budou se zajímat o probíhající práce na inovativních opatřeních, která zajistí lepší hospodaření s dešťovou vodou. V ideálním případě pak přinesou obyvatelům i další užítky a celkově zvýší kvalitu života v obci. Pro tyto zájemce je vhodné uspořádat exkurzi nebo den otevřených dveří s realizátory, případně je i jinak zapojit do spolupráce na finalizaci opatření (například úklid, výsadba zeleně nebo realizace mobiliáře). Na druhou stranu je třeba realisticky očekávat, že určitá skupina občanů (například ti, co v okolí bydlí nebo chodí do práce nebo ti, kterým realizace komplikuje dopravu) bude probíhající práce vnímat velmi negativně. Na to je třeba se dopředu připravit a od začátku komunikovat termín zahájení a dokončení prací,

systematicky reagovat na stížnosti obyvatel ohledně hluku a znečištění. Velkou pozornost věnujte před dokončením projektu tomu, abyste veřejnosti vysvětlili, že zejména výsadba zeleně má vzhledem k vegetačnímu období svůj optimální termín, který se musí dodržet a nelze jej uspěchat. Například nejlépe prosperují stromy vysazené na podzim nebo na jaře. Pokud dojde k dokončení stavebních prací v letních obdobích, je logické, že výsadba stromů, trvalek atd. bude pokračovat v průběhu dalšího půl roku apod. Důležité je komunikovat i fakt, že vegetace se rozrostle do očekávané podoby zobrazené na vizualizacích až za několik let.

## Cíle

- ☞ Zajistit hladký průběh realizace.
- ☞ Informovat občany o stavu výstavby.
- ☞ Dát najevo, že není prostor pro změny v navržené koncepci a technickém řešení, které již byly schváleny v projektové dokumentaci. I v této chvíli však lze dosáhnout dílčích změn, například změnit navržený mobiliář, nebo přizpůsobit sadové úpravy.
- ☞ Průběžně zaznamenávat proměnu prostoru v rámci realizace opatření HDV.
- ☞ Zapojit občany do spuštění provozu, pozvat je na slavnostní zahájení provozu realizovaného záměru.

## Klíčové činnosti

- ☞ Příprava slavnostního zahájení provozu s doprovodným programem.
- ☞ Neustálé vysvětlování a připomínání přínosů a významu opatření veřejnosti, například pomocí přínosů budoucích ekosystémových služeb.
- ☞ Komunikace možného negativního vlivu stavby na okolí v průběhu realizace, využívat pozitivní motivace v podobě budoucí proměny místa.
- ☞ Průběžné pořizování fotodokumentace stavby – v návaznosti na harmonogram stavebních prací připravit zároveň harmonogram pořizování fotodokumentace a její následné využití pro komunikaci s veřejností.

*„Osvědčilo se nám, že nejlepší je s lidmi komunikovat aktuální věci. Tedy ta opatření, která se zrovna realizují, můžeme se jít na ně společně podívat a dá se na nich ještě třeba i něco změnit. Naopak koncepční dokumenty obyvatele příliš nezajímají. Laici v nich nevidí ten přesah, nevyznají se v dokumentaci a nedokáží si finální realizaci nad výkresy představit. Často details nevnímají a nikdo to po nich ani nechce. Korunu tomu pak nasadíme ve chvíli, kdy řekneme, že realizace proběhne tak za pět až deset let, kdy na to budou peníze, než se zařídí všechna povolení, vyhlásí výběrové řízení a tak dál.“*

Citace z rozhovoru se starostou středně velkého města

## Tipy na komunikační aktivity

Zapojit veřejnost do realizace opatření (pokud je to možné), např. přizvat je k sázení stromů, pozvat je na slavnost při zahájení provozu.

Využívat přítomnosti nestranného odborníka, který na základě své odbornosti vysvětlí problematiku zájemcům a podpoří realizované řešení.

Pořizovat kvalitní multimediální dokumentaci (fotky i videa) během realizace opatření, zajistíme si tím zajímavý materiál, který lze využívat ke komunikaci realizace opatření v reálném čase i v budoucnosti.



## Fáze 5 Po realizaci

Opatření je zrealizované, proběhlo slavnostní otevření, největší díl práce máme za sebou. Nyní nás však čeká další, stejně důležitý, bod – zajištění provozu a údržby opatření tak, aby dlouhodobě plnilo svůj účel a zachovalo si svůj vzhled a kvalitu po celou dobu životnosti. Je vhodné obyvatelům pravidelně připomínat, jak prostor vypadal před proměnou, jaké benefity nové řešení přináší a jak se zlepšila kvalita života v okolí realizace. Vhodné je tyto aspekty deklarovat pomocí tzv. tvrdých dat – jasně vyčíslitelných dat, například na základě nárůstu plochy zeleně, měření hodnoty teploty, vlhkosti, úhrnu zachycených srážek. Další možností je vyčíslení pomocí na první pohled „nevyčíslitelných“ benefitů jako je osvěta, sociální bezpečnost, environmentální přínosy pomocí ekosystémových služeb.

*„Lidé přišli, protože byl zajištěný kulturní program – byla možnost jít se podívat do podzemních kolektorů, které pod sídlištěm vedou. Na exkurzi s odborníkem přišlo 150 lidí. Nebo když chceme něco lidem sdělit, tak uděláme akci ‚Sídliště se baví‘, kam přijde 500 lidí, a my jim tam do mikrofonu sdělíme: ‚Tak jezírko se vám nakonec líbí, že? No tak my teďka budem dělat komunitní centrum!‘ Takovou formou se dá ta komunikace udělat.“*

Citace z rozhovoru se starostkou místní části velkého města

### Cíle

- ☞ Pochválit se za realizaci.
- ☞ Poděkovat občanům za připomínky, zpětnou vazbu, aktivní zapojení i trpělivost s realizací.
- ☞ Zajistit udržitelnost opatření, jeho dlouhodobou funkčnost, vzhled a prosperitu zeleně.
- ☞ Zapojit veřejnost do údržby opatření.

- ☞ Sdílet zkušenosti s využíváním opatření s veřejností.
- ☞ Průběžně zhodnocovat provoz, způsob údržby opatření.
- ☞ Využít realizaci jako pilotní projekt a podpořit vznik obdobných opatření i na jiném místě ve městě.

### Klíčové činnosti

- ☞ Upozornění na proměnu území, které po realizaci opatření odpovídá současným potřebám, trendům a kvalitám veřejného prostranství.
- ☞ Uspořádání veřejných setkání u výsledku opatření a využití upraveného prostoru k dalším akcím.
- ☞ Příprava materiálů mapujících realizaci a jejich pravidelná komunikace veřejnosti.
- ☞ Zpracování materiálů a podkladů pro zařazení opatření do databází dobré praxe, přihlášení výsledného opatření do některé z relevantních soutěží jako je [Adapterra Awards](#) [↗](#), [Park roku](#) [↗](#), [Zelená střecha roku](#) [↗](#) a další podobné soutěže. Účast v soutěži přispěje ke zvýšení povědomí o realizovaném projektu.

### Tipy na komunikační aktivity

Prezentovat realizaci napříč vlastními komunikačními kanály, ukazovat stav před a po realizaci.

Využívat upravený prostor k dalším akcím (pořádat zde slavnosti, trhy, veřejná jednání, kulturní akce apod.)

# Vhodnost využití komunikačních nástrojů a kanálů v jednotlivých fázích realizace

V této části publikace uvádíme přehled toho, jak ve výše popsaných fázích realizačního procesu opatření můžete využívat nástroje komunikace a komunikační kanály. Jedná se o doporučení, které vzniklo na základě našeho dvouletého výzkumu, tedy na základě realizovaných polostrukturovaných rozhovorů se zástupci různých měst nebo na základě terénních šetření s obyvateli. Je však možné, že ve Vaší obci máte jiné zkušenosti, které lépe odpovídají místním zvyklostem.

Na prostředky komunikace nahlížíme ze dvou pohledů. Prvním jsou nástroje komunikace, což je způsob sdělení informace, a druhým jsou komunikační kanály, prostřednictvím kterých se relevantní informace k cílovému publiku dostávají. Je také třeba zhodnotit, kdy poskytnutí informace občanům daným způsobem je nezbytnost a kdy ne. Chcete jim poskytnout co nejvíce různých informací, aby měli možnost změny ve svém okolí pochopit, nebo jim chcete pouze oznámit, že se něco děje? Zároveň musíme znát své síly, zda máme dost prostředků na to, abychom daný typ komunikace kvalitně připravili a odprezentovali.

Nástroje komunikace jsou způsoby komunikace, které pomáhají k naplnění cílů komunikace. Zvolený nástroj určuje, zda je sdělení jednosměrné, nebo zda jde o oboustrannou komunikaci, zároveň specifikuje, jaké charakteristiky musí informace mít. Je to rozsáhlé nebo krátké sdělení? Lze jej sdělit hromadně nebo osobně adresovat jednotlivci?

Komunikační kanály jsou prostředky nebo média, která slouží k přenosu sdělení mezi tím, kdo informaci sděluje, a tím, kdo ji přijímá. Každý komunikační kanál má své typické publikum, sdělení pro každý kanál musí mít odlišný formát. Jsou média, která města využívat musí, pak to jsou média, která by města rozhodně využívat měla, neboť je veřejnost zná a pravidelně v nich informace hle-

dá. Pokud má město kapacitu na správu více komunikačních kanálů, může využívat i další, které nemusí být tak rozšířené, ale bývají poměrně úzce zacílené na konkrétní skupiny lidí. V závěru publikace je umístěna příloha poskytující přehled komunikačních kanálů vhodných pro města a jejich komunikaci HDV.

Následující tabulka představuje přehled nejběžněji využívaných nástrojů komunikace a komunikačních kanálů v českých městech v návaznosti na fáze realizace projektů opatření HDV. Přehled ilustruje především vhodnost jejich využití v různých etapách projektů.

Počet značek v jednotlivých řádcích znamená, nakolik je vhodné daný nástroj nebo komunikační kanál v dané fázi využívat:

- 3 značky: nezbytné (základní aktivita, kterou občané od města očekávají a město by ji nemělo podcenit),
- 2 značky: důležité (aktivita, které pomáhají občanům pochopit kontext toho, co v jejich okolí odehrává a doplňuje kategorii základní),
- 1 značka: méně významné (máte-li prostředky a sílu, tuto formu komunikace využijte, umožňuje to dále podpořit Vaše ostatní komunikační aktivity a napomůže lepší kontinuitě Vašich aktivit),
- žádná značka: doplňkové (máte-li ještě více prostředků a síly, komunikujte i tímto způsobem, někteří občané to ocení, případně tuto dobu věnujte přípravě na komunikační aktivity v ostatních fázích).

## Nástroje komunikace

– v jaké podobě je občanovi informace poskytována

	Počáteční nápad	Tvorba plánu a návrhu	Příprava realizace	Průběh realizace	Po realizaci
Krátké zprávy (aktuální informace o dění, vč. upozornění na uzavírky apod.)	●○○	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
Dlouhé zprávy (komplexní vysvětlující sdělení)	●●●	●●○○	○○○○	○○○○	●●●●
Výzva (pobídnutí k akci, apel, výzva k účasti)	●○○	●●●●	●○○○	●●○○	●●●●
Veřejná projednání mezi zástupci úřadu a veřejností (s různou mírou příspěvní veřejnosti do diskuse)	●●●●	●●●●	●○○○	●○○○	●●○○
Příjem podnětů a zpětné vazby od občanů (podněty, stížnosti, participativní aktivity)	●●●●	●●●●	○○○○	●○○○	●●○○
Osvětové aktivity (vzdělávání občanů)	●●●●	●○○○	●●●●	●○○○	●○○○
Doprovodný obrazový materiál (foto, video, vizualizace projektů, příklady dobré praxe apod.)	●●●●	●●●●	●●●●	●●○○	●●○○
Sdílení a prezentace výsledků (účast v soutěži, zařazení opatření do inspirativní databáze)	○○○○	○○○○	○○○○	○○○○	●●●●

## Komunikační kanály

– jakou cestou se informace k občanům dostane









	Počáteční nápad	Tvorba plánu a návrhu	Příprava realizace	Průběh realizace	Po realizaci
Noviny (krátké, dlouhé zprávy, výzvy a upozornění)	●●●●	●●●●	●○○○	●●●●	●●●●
Úřední deska (povinné informace, výzvy a upozornění)	●●○○	●●○○	●●○○	●●○○	●●○○
Web (vhodný pro většinu obsahu)	●●○○	●●●●	●○○○	●●○○	●●●●
Účast občanů na jednání zastupitelstva města (informovanost)	●○○○	●●○○	○○○○	●○○○	●●○○
Veřejná setkání za účasti vedení města (diskuse)	●●●●	●●●●	○○○○	●○○○	●●●●
Osobní schůzka na úřadě (konkrétní problém)	●○○○	●●○○	●○○○	●●●●	●●○○
Sociální sítě (podpůrný kanál, zvýšení dosahu informací)	●●●●	●●●●	○○○○	●●●●	●●●●
Mobilní aplikace (informování a upozornění vč. zaslání SMS)	●●○○	●●○○	●●○○	●●○○	●●○○
E-mail (osobní, jasně cílená komunikace)	●○○○	●○○○	●●○○	●●○○	●○○○
Výstavy (ukázky opatření a témat spojených s HDV)	●●●●	●●●●	●○○○	●○○○	●●○○
Exkurze (návštěva spojená s vysvětlováním)	●●○○	●●●●	○○○○	●●●●	●●●●
Placená reklama	●○○○	●○○○	●○○○	●○○○	●○○○

# Úloha aktérů v jednotlivých fázích

## realizace a komunikace HDV

	 <b>Fáze 1 Počáteční nápad</b>	 <b>Fáze 2 Tvorba plánu a návrhu</b>
 <b>Volení reprezentanti města</b>	Přináší nápady a impulzy k realizaci, vytváří otevřený úřad. Sestavují tým a rozdělují kompetence.	Podporují otevřenou komunikaci s občany, nebojí se veřejně vystupovat.
 <b>Státní správa, samospráva a další odborné organizace v obci</b>	Poskytují odborná stanoviska k nápadům, upozorňují na příklady dobré a špatné praxe. Vysvětlují limity a přínosy. Vytváří se shoda nad rámcovou podobou a funkcí opatření.	Vyjadřují se koordinovaně k návrhu z pozice odborného hlasu obce i z pozice organizace, které má zkušenosti s provozem a údržbou.
 <b>Veřejnost (občané města)</b>	Seznamuje se s problematikou, vnímá potřebu. Dle zájmu se zapojuje do prvotních diskusí.	Účastní se participačních aktivit, vyjadřuje své preference a názory na představené záměry.
 <b>Soukromí investoři</b>	Podporují zapojení opatření HDV do svých projektů, chápou jejich význam.	Při přípravě staveb komunikují s úřadem a spolupracují na rozvoji města.
 <b>Nezávislí odborníci</b>	Vysvětlují přínosy opatření HDV a modrozelené infrastruktury.	Srozumitelně vysvětlují problematiku a možnost propojení šedé a modrozelené infrastruktury. Přispívají k otevřené diskusi a participaci. Definují dílčí požadavky na projekt.

V návaznosti na vymezení jednotlivých fází implementace opatření a komunikace lze nyní odvodit konkrétní aktivity a cílové chování aktérů. Jedná se o ideální stavy. Jejich dosažení závisí jak na aktivitě zástupců města, tak na důvěře, zájmu obyvatel a dalších aspektech. Na komunikaci je třeba nahlížet jako na dlouhodobý proces. Počáteční nedůvěru a nízkou míru zapojení lze překonat soustavnými aktivitami zaměřenými na budování důvěry a posilování vzájemných vztahů.

	 <b>Fáze 3</b> <b>Příprava realizace</b>	 <b>Fáze 4</b> <b>Průběh realizace</b>	 <b>Fáze 5</b> <b>Po realizaci</b>
	Podporují opatření, mají odvahu vytrvat i přes prvotní nezájem veřejnosti.	Trpělivě vysvětlují význam opatření, hájí zájmy města a potřebu realizace opatření.	Prezentují výsledek, poukazují na přínosy a nezbytnost adekvátní údržby.
	Vyjadřují se k projektové dokumentaci, vydávají stanoviska a vyjádření.	Předávají (si) informace o postupu, aktivně se zapojuje organizace, která má na starosti údržbu opatření a zeleně.	Předávají (si) informace o fungování a údržbě opatření. Prezentují opatření navenek. Vysvětlují jeho fungování.
	Seznamuje se s finální podobou návrhu opatření.	Sleduje v rámci různých kanálů proces vzniku opatření.	Využívá nově upravený prostor.
	Do projektů zapojují opatření HDV a přispívají k tvorbě propojené infrastruktury.	Realizují opatření dle schválené projektové dokumentace.	Udržují opatření a nebojí se mluvit o úspěšných příkladech, které mohou inspirovat i další.
	Přispívají k přípravě projektu, řeší případné problémy.	Vysvětlují přínosy, pomáhají řešit problematické situace na stavbě. Mohou působit jako dozor investora.	Na základě dlouhodobějšího fungování opatření potvrzují přínosnost opatření, případně doporučují změny v údržbě a fungování.

# Přehled pravidel pro komunikaci obce s veřejností

## A Pravidla **PLÁNOVÁNÍ**

**Cíl skupiny pravidel:** Začít, nevzdat to a vycházet z malých opatření a vracet se k nim.

**Spojovací linka:** MOTIVACE

 1. Pravidlo **KOMUNIKOVAT**

 2. Pravidlo **NEREZIGNOVAT**

 3. Pravidlo **PILOTU**

## B Pravidla **OSOBNÍ**

**Cíl skupiny pravidel:** Cílení komunikace pomocí osobního přístupu.

**Spojovací linka:** OSOBNÍ PŘÍSTUP

 4. Pravidlo **POZNÁNÍ**

 5. Pravidlo **KONTAKTU**

 6. Pravidlo **CHARISMATU A NEZÁVISLÉ OSOBY**

## C Pravidla **TAKTIKY**

**Cíl skupiny pravidel:** Co a pomocí čeho komunikovat.

**Spojovací linka:** REALIZACE KOMUNIKACE

 7. Pravidlo **INFORMACÍ**

 8. Pravidlo **FORMY**

 9. Pravidlo **OBSAHU**



# A Pravidla Plánování



## 1. Pravidlo KOMUNIKOVAT

### Věnujte se komunikaci

O některých projektech a opatřeních chce být veřejnost informována intenzivněji, o jiných naopak méně. Ze své praxe určitě víte, že park bude nejspíš vnímán jako důležitější a potřebnější než podzemní retenční nádrž. Přizpůsobte tomu intenzitu a načasování komunikace. Nekomunikovat vůbec je však nebezpečná strategie. Nemůžete se zpětně na komunikaci odkázat, a obyvatelé města i další aktéři hodnotí negativně, když nemají (nebo zjistí, že neměli) možnost se do komunikace k realizaci konkrétních opatření zapojit. Komunikaci je proto vhodné vnímat i jako prevenci budoucích nedorozumění a problémů.

### Cíl komunikace

- ☞ Komunikovat projekty vůči veřejnosti, zejména propagovat a vysvětlovat potřebnost chystajících se, probíhajících i ukončených projektů.
- ☞ Dát občanům na vědomí, že je s nimi komunikováno a město od nich chce získávat reakce na zamýšlené aktivity.
- ☞ Aktivně předcházet situaci, která plyne z nedostatečné nebo žádné komunikace, která může v lidech vyvolávat pocit, že se něco děje za jejich zády a oni neměli možnost se k danému vyjádřit.
- ☞ Dlouhodobě nastavit komunikaci aktivit jako prostředek ke vzdělávání občanů o daném tématu a tím předcházet stížnostem plynoucím z nevědomosti o dané problematice.
- ☞ Mít podklad, na který se lze zpětně odkázat, když se na to někdo zeptá.

### Praktické tipy

#### Výchozí úkoly:

- ☞ Stanovte cíl komunikace: chcete informovat, přesvědčit, zkonzultovat, nechat spoluprodukovat, či dosáhnout něčeho jiného? Budete komunikovat jednosměrně nebo obousměrně? Máte za cíl dlouhodobě vzdělávat nebo v tomto případě jen jednorázově informovat?
- ☞ Stanovte základní součásti komunikačního plánu: komunikační cíl, cílovou skupinu, sdělení, komunikační kanály, dále stanovte odpovědné osoby a důležité termíny (např. dodání podkladů pro místní noviny, kolik dní předem informovat ohledně pořádání setkání, aby byla účast co největší apod). Všichni pak budou mít pro komunikaci společný rámec.

*„V mnoha případech ani nepovažujeme za důležité takové opatření nějakým způsobem komunikovat veřejnosti. Dochází nám to až zpětně, na základě zpětné vazby. To se stalo například u letniček z přímého výsevu, kdy jsme se od veřejnosti dozvěděli: ‚Co jste nám tady udělali za bordel?‘“*

Citace z rozhovoru se zástupkyní odboru životního prostředí velkého města

- ☞ Využijte strategické a koncepční dokumenty, které má obec již zpracované, lze se o ně opřít a zároveň z nich čerpat především během Fáze 2 při realizaci opatření. Může se jednat o dokumenty upravující způsob komunikace (komunikační strategie) nebo rozvoj HDV či modrozelené infrastruktury v obci. Máte-li komunikační strategii, plánujte komunikaci v souladu s jejími pravidly.
- ☞ Berte vážně nápady od občanů, zpracujte je a případně vysvětlete, proč něco nejde.
- ☞ Kombinujte různé způsoby komunikace. Podaří se Vám tak zasáhnout více různých skupin obyvatel. Důraz je třeba klást na jednotnost a konzistentnost komunikace napříč těmito kanály.
- ☞ Věnujte pozornost také dostupnosti informací uvnitř úřadu. Např. pokud občan někomu zatelefonuje na úřad, úředník má vědět, kde podklady hledat (interní informační systém), jak je občanovi prezentovat, či kam jej odkázat (veřejně dostupné informace).
- ☞ Podávejte pravdivé a úplné informace, podložené daty, statistikami a ověřitelnými fakty.

### Časové hledisko:

- ☞ Zvolte si načasování a intenzitu komunikace na základě vnímané důležitosti projektu.
- ☞ Začněte včas, postupně vysvětľujte okolnosti opatření s tím, jak se rodí nápad a myšlenka na změnu či realizaci opatření. Komunikace má být ve shodě s procesy přípravy.
- ☞ Větší projekty rozdělte na dílčí části a ty komunikujte průběžně.
- ☞ Nezapomínejte na to, že realizací opatření nic nekončí. Je třeba počítat s jeho nutnou údržbou, ale i s tím, že např. zeleň v průběhu času roste, čímž se může vzhled a částečně i funkčnost místa v čase měnit. Respektive, výsledek realizace opatření je součástí města, kterou budete nadále řešit a v souvislosti s údržbou také dále komunikovat.

### Organizace práce:

1. Rozmyslete si, kdo všechny podklady bude vytvářet. V reklamních agenturách či grafických studiích se na strategii komunikace a sdělení podílí tým lidí – stratég, copywriter, korektor či grafik. Pokud má mít ve Vaší instituci vše na starosti třeba jen jeden člověk, který není odborníkem na výše zmíněné činnosti, je třeba naplánovat komunikaci adekvátně k dostupným možnostem.
2. Ideální je zřídit pozici PR pracovníka, či tiskového mluvčího alespoň na částečný úvazek. Tento pracovník se bude zabývat sběrem námětů a komunikací potřebných informací.
3. Nastavte proces komunikace uvnitř úřadu mezi jednotlivými odbory, aby všichni věděli, co se po nich v rámci komunikace s veřejností chce a jaká je jejich úloha. Role tiskového mluvčího je získávat od příslušných odborů patřičné informace – sám je všechny nemůže znát. Jeho úkolem je zpracovat a přeformulovat vše pro cílovou skupinu – “zlidštit” je a zajistit jejich publikování prostřednictvím vhodných komunikačních kanálů.
4. Zajistěte spolupráci odborníků z úřadu s pověřenou osobou. Úředníci mají poskytovat témata a připravený obsah a podklady ke komunikaci, které zvolená osoba dále zpracovává a zveřejňuje.
5. Zvažte pomoc externích odborníků na komunikaci. Buď pro pravidelnou pomoc, nebo jednorázově pro přípravu komunikační strategie, pro nastavení procesů uvnitř úřadu, nebo pro vytvoření vizuální podoby komunikace.

*„Tohle je naše Achillova pata, že nekomunikujeme záměry dobře veřejně. Protože kdybychom to dělali, tak určitě i ten problematický projekt podstatně jednodušeji zvládnem. Já to takhle vykládám každý týdne, oni mi pak jednotlivě volají, já s každým jednotlivě omílám, že jim opravdu nechceme vzít zahradu, že jenom potřebujeme to a to. A myslím si, že je to velká chyba, že my neumíme to, co umí komunikovat jiný odbor.“*

Citace z rozhovoru s vedoucí životního prostředí velkého města

## Na co si dát pozor

- ☞ Nevytvářet mylná a přehnaná očekávání. Zveřejňovat pouze plány, u kterých jste si jistí, že jsou reálné a dosažitelné. Slíbit něco a pak to nedodržet může vyvolat negativní reakce a narušovat důvěru obyvatel ve vedení města. Je třeba být opatrný zejména se zveřejňováním vizualizací finálního vzhledu projektu zobrazujících vegetaci ve stavu několika let po realizaci.
- ☞ Je důležité komunikovat i neúspěch nebo běžné komplikace. Je důležité vysvětlovat všechny kroky, např. i důvody technologických přestávek, během kterých se zdánlivě nic neděje. Obyvatelé často nevědí, že se realizace někdy musí přerušit i v zájmu ochrany přírody – kácení je například nutné přerušit kvůli hnízdění.
- ☞ Komunikace nemá být postavena na dobré vůli a know-how jednoho zaměstnance. Je vhodné vytvořit systém, který bude fungovat dlouhodobě, např. i v situaci, kdy osoba zodpovědná za komunikaci odejde pracovat jinam.

## **Příklad**

### **Pravidlo KOMUNIKOVAT: Zvolte možnost komunikovat**

#### **Lokalita**

Brno – Nový Lískovec

#### **Kontext**

Městská část Brno – Nový Lískovec se potýká stejně jako ostatní města s otázkou, zda a jak komunikovat kácení stromů, které je třaskavým tématem. Obyvatelé mají tendenci „své“ stromy chránit před kácením, protože se domnívají, že jsou zdravé. I kvůli nedostatečným informacím tak často považují kácení za zcela zbytečné. Na radnici se množí stížnosti a protesty proti kácení. Dochází i ke komplikacím při samotném kácení (dohadování na místě může vyústit v konfliktní situaci, která kácení, byť dočasně, zabrání). Jedním z možných řešení je obyvatele včas a podrobně informovat.

#### **Průběh komunikace**

Využívání komunikace se v tomto případě mezi městy významně liší. V některých městech na komunikaci rezignovali a preferují rychlé kácení bez předchozího upozornění. V Brně – Novém Lískovci se problémům snaží předcházet tím, že o kácení obyvatele naopak dopředu důsledně informují a komunikují chystané zásahy prostřednictvím řady různých kanálů (na sociálních sítích, webu a v místních novinách Lískáček). V případě kácení v Parku pod Plachtami dokonce zveřejňují na webových stránkách plán pěstebních zásahů, ve kterém jsou detailní informace o stavu stromů a důvodech jejich kácení. Na tento plán je pak často odkazováno při komunikaci prostřednictvím jiných kanálů.

#### **Výsledek uplatnění pravidla**

Město si vybralo strategii o problémech otevřeně mluvit a vysvětlovat je i za pomoci detailních podkladů. Obyvatelé jsou tak předem informováni, čímž se eliminuje pocit překvapení a zrady spojené s tím, že někdo nečekaně začne kácet stromy v okolí jejich bydliště. Pokud dochází ke kácení z havarijních důvodů, je komunikace realizována zpětně. Komunikace v tomto případě posiluje důvěru obyvatel.



## 2. Pravidlo NEREZIGNOVAT

### Nenechte se odradit

Nenechte se ovlivnit nebo zlomit případnými stížnostmi na samém počátku projektu nebo těsně po jeho realizaci. Stížnosti jsou vždy součástí i toho nejlepšího projektu. Lidé se bezprostředně po realizaci opatření mohou cítit oklamáni, typicky tím, že opatření a zeleň okamžitě nevypadá jako na předkládané vizualizaci. Nepolevujte ve vysvětlování, obhajujte výsledný rozpočet dlouhodobými přínosy, využijte doprovodné informační cedule, udržujte opatření. Je přirozené, že se nikdy nezavděčíte všem, i to, že pozitivní zpětná vazba se k vám obvykle oproti té negativní nedostane tak snadno. Stejně tak se Vám občas stane, že na plánované akce dorazí menší množství občanů, než očekáváte. Pokud jste na výsledek opatření pyšní, nenechte se odradit a vydržte v komunikaci jeho přínosů. Postupem času bude stále více lidí chápat pozitivní dopady opatření, např. získáním vlastní zkušenosti s ním. Pro dosažení úspěchu je klíčová kombinace odolnosti a trpělivosti. Obvykle převažuje skupina spokojených obyvatel nad těmi, kteří mají k opatření výhrady nebo negativní postoj. Křičících je oproti těm nadšeným obvykle menšina.

*„Je potřeba mít politickou odvahu a tomu odporu nepodlehnout. Pokud je člověk přesvědčený, že jde správným směrem, tak by do toho měl jít i přes tu šílenou nevoli lidí. Potom počkat, až bude realizace opatření hotová, až to lidé po určité době přijmou a spousta z původních stěžovatelů si třeba řekne: ‚Jo, takový jsme si tehdy mysleli, že to bude, a teďka jsme změnili názor.‘“*

Citace z rozhovoru se starostkou velkého města

### Cíl komunikace

- ☞ Nenechat se demotivovat negativní kritikou a nízkou odezvou pro budoucí aktivity.
- ☞ Připravit si postupy a strategii, jak na negativní kritiku reagovat a jak se s ní vypořádat.
- ☞ Získat argumenty v podobě pozitivní zpětné vazby jako „protinázoru“ ke kritice.
- ☞ Poučit se z méně vhodné komunikace nebo komunikace, která neměla u občanů úspěch a v dalších krocích nastavit komunikaci lépe.

### Praktické tipy

#### Postoje ke kritice:

- ☞ Ani dobře připravená komunikace u části obyvatel nikdy nezaboduje. Buď jde o věčné stěžovatele nebo ty, pro něž je neangažovanost jako politika.
- ☞ Počítejte s kritikou ve všech fázích realizace HDV. Nastavte si pravidla, jak a na koho budete reagovat. Každá cílová skupina je jiná, a ne každá zpětná vazba je smysluplná.
- ☞ Stanovte strategii práce s negativními ohlasy u každého projektu: buď lze na základě kritiky dělat úpravy v projektech nebo vysvětlovat, proč je udělat nemůžete.
- ☞ V rámci přípravy komunikace konkrétního projektu se zamyslete nad možnou kritikou a připravte si dopředu odpovědi na ní. Odpovědi mají mít k dispozici i představitelé úřadu, zejména pro zajištění jednotnosti v postojích a reakcích na kritiku.

- ☞ Počítejte s tím, že kritici pracují s informacemi v posledním stádiu řešeného problému a nemají informace o předchozím vývoji.
- ☞ Pozitivní zpětná vazba se k Vám dostane pomaleji, je však dobré ji aktivně vyhledávat, např. u odborníků, zkušených praktiků nebo zájmových spolků. Obdržená pozitivní vazba je důležitou motivací pro správnou komunikaci dalších opatření.

*„Když je komentář vulgární, tak tomu autorovi napíšeme, že si vážíme každého diskutujícího. Nicméně, že komentovat i kritizovat se dá slušně, bez použití vulgarit. Většinou na základě toho už dále k diskusi nepřispívají.“*

Citace ze skupinové diskuse, tisková mluvčí velkého města

### Způsob komunikace:

- ☞ Negativně naladěné občany lze často (ne však vždy) přesvědčit při osobním setkání. Během něj můžete okamžitě reagovat na dotazy, vyjádřit pochopení pro nastalou situaci, klást doplňující otázky nebo s daným občanem navázat i spolupráci. Prostřednictvím vzájemné osobní konfrontace lze nespokojeným občanům osvětlit celou situaci snáze než zprostředkovaně nebo je možné přetavit jejich energii jiným směrem, např. v něco užitečného pro obec.
- ☞ Buďte trpěliví a jednejte korektně. Osobní výpady a agresivní projev do profesionální komunikace nepatří. A to i v případě, že protistrana toto pravidlo nedodrží.
- ☞ Věnujte pozornost tomu, kolik času komunikací s nespokojenými občany strávíte. Můžete přijít na to, že poměr mezi vynaloženým úsilím a dosaženým výsledkem je nevyrovnaný. Zvažte, nakolik kritika ovlivňuje implementaci opatření,

případně vytipujte vlivné a dobře zasíťované odpůrce a ty se pokuste získat na svou stranu.

- ☞ Proškolte se v jednání s problematickými osobami. Nejen v osobním jednání, ale i v používání manipulativních technik na sociálních sítích.

### Na co si dát pozor

- ☞ Snažit se o to, aby byly projekty skutečně kvalitní a šlo se za ně postavit.
- ☞ Nepodceňovat přípravu, zejména, když tušíte, s jakou kritikou můžete počítat, snáze se na ni reaguje.
- ☞ Nepředstírat, že negativní odezva neexistuje. Vždy je dobré se s kritikou alespoň seznámit, zamyslet se nad ní a zodpovědně rozhodnout, jak s ní naložit.

*„Nejvíce negativních reakcí zaznamenáváme hlavně v prvotních fázích, například při plánování. V tuto chvíli jsou lidé k záměru hodně skeptičtí. Ve chvíli, kdy je realizace hotová, existuje něco konkrétního, tak se najednou vyskytne více pozitivních reakcí. Lidé to v tu chvíli vezmou za své a vnímají to jako něco dobrého, co město vytvořilo.“*

Citace ze skupinové diskuse, tiskový mluvčí velkého města

## **Příklad**

### **Pravidlo NEREZIGNOVAT: Nenechte se odradit**

#### **Lokalita**

Žďár nad Sázavou

#### **Kontext**

Žďár nad Sázavou se řadí mezi města, která se před několika lety vzhledem ke klimatickým podmínkám rozhodla změnit přístup k údržbě travnatých ploch. Na řadě míst město upravilo zavedené pracovní postupy údržby a došlo ke snižování intenzity seče. O této změně město aktivně informuje obyvatele.

#### **Průběh komunikace**

Ponechání trávy je předmětem časté kritiky obyvatel napříč Českou republikou, kteří prostřednictvím různých kanálů adresují své názory zástupcům města. Nejinak tomu bylo i ve Žďáru nad Sázavou. Zde se rozhodli vyšší trávu nechávat na místech, která nemají pobytovou funkci. Podél cestiček a jiných komunikací vždy nechávají pás trávy posečené nakrátko. Současně město zvolilo přístup trpělivého vysvětlování. Lokality, kde je nižší intenzita seče, jsou viditelně označeny hravými informačními cedulkami, město prostřednictvím různých kanálů své obyvatele informuje o tomto kroku a jeho důvodech. Na začátku zavádění tohoto opatření město aktivně pracovalo se zpětnou vazbou od občanů a na základě jejich připomínek režim sečení na některých místech upravilo.

#### **Výsledek uplatnění pravidla**

Řada opatření může u obyvatel zpočátku vyvolávat nevoli, nedůvěru v neznámé opatření a z něj plynoucí dopady nebo může docházet i k poklesu komfortu obyvatel. Včasná, dlouhodobá a trpělivá komunikace je nástrojem, jak obyvatele prostřednictvím přínosů opatření přesvědčit, že tato změna není projevem šetření na službách. V tomto případě je třeba nerezignovat na prvotní kritiku a v případě, kdy je opatření funkční, vytrvat. Změnit názory a zažité stereotypy a zároveň vhodně komunikovat důvody a přínosy změny nějaký čas zabere.



## 3. Pravidlo PILOTU

### Ukažte pilotní projekty

První projekty do značné míry rozhodují o tom, zda se Vám podaří občany přesvědčit o smyslnosti realizace dalších opatření. Dejte si na nich proto záležet a promyslete je ve spolupráci s odborníky i občany. Fungující a vhodně umístěné projekty jsou totiž nejlepší reklamou na všechny akce budoucí. Lze se na ně při komunikaci dalších projektů zpětně odkazovat a upozorňovat, že i přes počáteční nejistotu se ve výsledku realizace podařila a je pro město prospěšná. Každý další projekt pro Vás již obvykle bude jednodušší. I v případě nezdaru pilotního projektu nelze jeho existenci přehlížet či opomíjet. V tomto případě je potřeba komunikovat a přiznat dílčí nedostatky realizace opatření. Je nutné komunikovat především ponaučení a postupy, které povedou k eliminaci případných chyb v novém projektu.

### Cíl komunikace

- ☞ Překonat nejistoty z plánování a realizace neznámého a úspěšnou realizací přesvědčit o smyslnosti opatření samotného i kroků a projektů na opatření navazujících.
- ☞ Na základě hmatatelného příkladu získat podklady pro komunikaci smyslnosti a funkčnosti projektů a jejich užitečnosti a zajímavosti pro odborníky i občany.

- ☞ Načerpat zkušenosti, získat podporovatele (i v rámci vlastního úřadu) a kontakty na klíčové osoby, které jsou důležité pro celý proces vzniku a komunikace opatření v budoucnu.
- ☞ Ověřit si efektivitu různých forem komunikace pro další navazující projekty.
- ☞ Jít občanům příkladem a inspirovat je k realizaci opatření na jejich vlastních pozemcích.

### Praktické tipy

- ☞ Důkladně se zamyslete nad tím, co bude náplní pilotního projektu – vybírejte přednostně takové záměry, se kterými se lidé budou umět nejlépe identifikovat. Nejlepším řešením je přenos dobré praxe z již realizovaných opatření. Poradte se s někým, kdo již podobná opatření realizoval, poučte se od nich, zopakujte, co fungovalo a vyvarujte se nefunkčním cestám a postupům.
- ☞ Realizace pilotního projektu často vyžaduje odhodlání a je nezbytné ho aktivně prosazovat. Každá nová věc přináší obavy a nejistotu. Nedílnou součástí je politická odvaha, která je potřeba na začátku mnoha inovativních řešení. Někdy je nutné případnou kritiku vydržet a věřit, že občany nakonec přesvědčí kvalitní výsledek opatření, který otevře cestu k dalším projektům.

*„Rozhodli jsme se na pár stromech vyzkoušet výsadbu do strukturálních substrátů. Než toto budeme aplikovat i na jiných místech ve městě, chceme si vyzkoušet, jak to funguje. Chodíme tam, sledujeme stav vody v půdě i to, jak ty stromy rostou. Máme k tomu natočené i informační video, a když se mě někdo z odborné nebo laické veřejnosti zeptá, tak ho můžu rovnou odkázat na video.“*

Citace z rozhovoru s vedoucí životního prostředí velkého města



- ✉ Vysvětlete, proč se některé parametry pilotního projektu během realizace nebo po ní mohou měnit, například z důvodu funkčnosti nebo kvůli přijaté zpětné vazbě.
- ✉ Zapojte do spolupráce odborné instituce (např. univerzity). Ty zvýší důvěryhodnost prezentovaných dat, poskytnou data ze svých výzkumů nebo připraví statistiku na míru opatření.
- ✉ V neposlední řadě je dobré si uvědomit, že „příklady táhnou“. Příklad dobré praxe z Vašeho města můžete sdílet s dalšími obcemi nebo s vlastními obyvateli. Třeba prostřednictvím pořádání exkurzí na místa realizovaných opatření.
- ✉ Naplánujte další projekty navazující na pilotní opatření s cílem zajistit kontinuitu a udržení logického postupu v komunikaci.
- ✉ Průběh projektu dokumentujte, tyto materiály používejte během jeho realizace i po ní. Zpracujte dostupné informace pro občany například komunikačními kanály v různých formách (např. článek v novinách, příspěvky na sociálních sítích, fotografie či videa na internetu). V místě realizace opatření je vhodné umístit informační cedule. Cedule mohou být zajímavě graficky zpracované, nebo mohou být trvalou součástí daného opatření (třeba prostřednictvím vhodné volby materiálů). V případě, že je opatření realizováno s podporou dalších subjektů či dotačních programů, nezapomeňte na informačních cedulích na dodržení jejich povinné publicity. Při komunikaci pilotních projektů skvěle funguje osobní setkávání v místě realizovaného opatření. Je vhodné využívat

i popularizačních akcí, které městům pomáhají propagovat jejich projekty navenek, a nebát se přihlásit řešení opatření do tematických soutěží (např. Adapterra awards).

## Na co si dát pozor

- ✉ Počítat s tím, že o inovativních pilotních projektech a překonávání zažitých postupů je někdy třeba přesvědčit i vlastní úřad, což vyžaduje čas a další capacity.
- ✉ Klíčovým je úspěch pilotního projektu, tím se přispěje k naplnění očekávání občanů i zástupců města.
- ✉ Nebát se plány upravovat v průběhu procesu realizace opatření. U pilotních projektů jde o to vyzkoušet nové přístupy, proto je třeba uvědomit si, že vše nemusí fungovat hned správně. Je třeba poctivě sledovat, co funguje a co nikoliv, a na situaci vhodně reagovat. Je třeba zohledňovat zpětnou vazbu občanů i nově získané informace (například naměřená data o funkčnosti přístupu).
- ✉ I přes veškerou snahu se může stát, že se pilotní projekt nezdaří realizovat dle původního plánu. V tomto případě je dobré snažit se tuto zkušenost využít ve svůj prospěch a nenechat z nezdaru vytvořit argument, proč se do realizace dalších opatření v budoucnu raději nepouštět. I neúspěch je vhodné zdokumentovat a napláňovat, jak se z něj město do budoucna poučí a co udělá proto, aby se příště neopakoval.

*„To území je ve svahu, který byl původně zalesněný, a my jsme pořád řešili, co s tím. Pak se vymyslelo, že se tam prostě pustí ovce. Máme tady místního chovatele, takže teď tam druhým rokem probíhá pastva ovcí. Letos poprvé je to území zprůchodněné pomocí takzvaných texaských bran a lidi se tak můžou projít přímo tou pastvinou. Jakákoliv komunikace o sečení doprovázená fotkami s ovci má větší úspěch.“*

Citace z rozhovoru se zástupcem odboru životního prostředí středně velkého města

## **Příklad**

### **Pravidlo PILOTU:**

### **Věnujte se pilotním projektům**

#### **Lokalita**

Písek

#### **Kontext**

Písek postupně mění přístupy k městské zeleni. V posledních letech začalo město po vzoru jiných měst realizovat květnaté louky, mozaikové seče nebo osázení stožárů veřejného osvětlení květinovými záhony. Na základě pilotního projektu postupně tato opatření rozšiřuje.

#### **Průběh komunikace**

Realizace nových a inovativních opatření je často přijímána s rozpaky. Město se proto věnuje komunikaci pilotních opatření prostřednictvím různých kanálů. Vedle informací ve Zpravodaji, na sociálních sítích a osobních zkušeností pomohlo propagaci pilotních opatření i to, že jedna z květinových luk vznikala v rámci participativního rozpočtu na základě podnětu obyvatel Písku.

#### **Výsledek uplatnění pravidla**

Postupné zavádění novinek formou pilotních opatření umožňuje upravit postupy v daném městě tak, aby bylo opatření funkční. Zároveň umožňuje vysvětlit obyvatelům na pilotním projektu přínosy opatření a při jeho rozšiřování následně odkazovat na to, že jinde ve městě opatření funguje a je vnímáno pozitivně. Občané již mají s opatřeními zkušenost a lépe je přijímají.

# B Pravidla Osobní



## 4. Pravidlo Poznání

### Vím, koho oslovit a ke komu mluvím

V rámci efektivní komunikace je třeba rozhodnout, s kým je potřeba komunikovat více a koho stačí „pouze“ informovat. Uvědomte si, koho se nové opatření dotkne více a na jakou skupinu obyvatel bude mít bezprostřední vliv. Na základě tohoto procesu poznáte blíže cílové skupiny, ke kterým je potřeba doručit nejvíce informací a které je nutné zapojit do celého procesu. Kromě samotných občanů vyberte i další důležité skupiny osob a organizací (včetně obecních, neziskových, soukromých), které mají vliv na hladký průběh procesu. Je potřeba, aby si všichni zapojení aktéři dopředu vyjasnili svá stanoviska, přihlásili se k projektu a pomohli ho komunikovat. Pokud tato fáze neproběhne dostatečně podrobně, bude to přinášet problémy i v dalších částech projektu a místy ani nebude jasné, kdo za projektem stojí a co se má v souvislosti s ním vlastně komunikovat. Je v pořádku cílové a další zájmové skupiny doplňovat i v průběhu komunikace související s realizací opatření.

*„Nejhorší zpětnou vazbou je ta, kterou nemáme. Protože v podstatě ‚střílíme‘ do prázdna.“*

Citace z rozhovoru s mluvčím středně velkého města

### Cíl komunikace

- ✎ Eliminovat přehlcení informacemi obyvatel, kterých se nové opatření netýká. Informace s nepříliš relevantním obsahem mohou vést k tomu, že daný obyvatel už příště obdobným informacím nebude věnovat pozornost ani v případě, kdy se ho bude bezprostředně týkat.
  - ✎ Zohlednit při komunikaci specifika cílových skupin (např. seniory může realizace negativně omezit v pohybu, občané v produkčním věku mohou negativně vnímat komplikace spojené s parkováním v průběhu realizace opatření apod.).
  - ✎ Získat na svou stranu partnery (místní spolky, zájmové skupiny, odborné organizace obce), kteří Vám v komunikaci pomohou, např. i při neformálním šíření informací o projektu.
- ✎ Poznávání publika, tedy těch občanů, se kterými chceme komunikovat, má probíhat v přípravné fázi projektů. Zčásti to lze provést na základě znalosti místního prostředí. Můžete se také s různými lidmi sejit a zeptat se jich na kontakty na klíčové osoby, tento krok lze provést prostřednictvím individuálních rozhovorů či setkání u kulatého stolu. Postupně se zvětšuje databáze kontaktů a je využívána metoda sněhové koule – na začátku je vyhledáno jen několik nejrelevantnějších osob a poté se vybírá z těch, na které tyto osoby odkázaly. Kontakty je možné získat i neformálně od známých a přátel.

*„Informací je teď přešřel a já si myslím, že základním problémem je, že už je obyvatelé ani neumí filtrovat nebo si neumí ověřit relevantnost dané zprávy. Lidé už jsou unavení tím, kolik těch informací na ně vybíhá. A je úplně jedno, jestli je to z televizních zpráv, z rozhlasových zpráv, novin, radničních novin nebo ze sociálních sítí.“*

Citace ze skupinové diskuse, tisková mluvčí velkého města

☞ Je vhodné si skutečně poctivě vést databázi všech kontaktů, ve které uvádíme i důvody, proč jsou pro nás daní jedinci, instituce či skupina důležití. K tomu je možné využít nástroje Microsoft Excel či jiné sofistikovanější programy nebo aplikace.

☞ Kritéria relevance mohou být různá – jedinci mohou bydlet, pracovat či se pohybovat v dané oblasti, mají k projektu tematicky blízko; mají vliv na jeho hladký průběh; těší se v dané oblasti vážnosti a je možné jejich prostřednictvím komunikovat s dalšími lidmi, apod. Kritéria relevance si můžete upravit dle sebe a svých potřeb pro konkrétní opatření.

☞ V tuto chvíli je možné kontaktovat odborníky na komunikaci, nebo subjekty, které mají podobnou zkušenost. Od nich je možné získat tipy a zkušenosti – zda zvládli komunikaci sami, zda měli dostatek kapacit, popřípadě, jak a koho oslovovali, s jakým výsledkem.

☞ Podle toho, komu chceme informace sdělovat (o jak velkou skupinu jde, její lokalizaci, vztah k projektu), volíme komunikační kanály. Obecné informace patří do obecních novin, na web města či související sociální sítě. Zároveň má smysl řešit umístění informací do blízkého okolí opatření pomocí zajímavě vizuálně zpracovaných letáků, bannerů, tabulí, cedulí apod., popř. kontaktovat kritickou cílovou skupinu napřímo.

## Na co si dát pozor

☞ Nevynechat nebo nepřehlédnout důležité osoby. Pokud se to stane a uvědomíte si v průběhu projektu opomenutí některých osob nebo kontaktů, je vhodné to napravit. Nikdy není pozdě.

☞ Nevynechávat ani skupiny, se kterými nechcete mluvit. Může se jednat o známé odpůrce podobných projektů či lidi, se kterými jste měli konflikt v minulosti. Nyní se budete zabývat jiným tématem, vzájemný kontakt navíc může napravit pošramocené vztahy z minulosti.

☞ Oslovovat i menšiny, mezi které patří například děti a mládež, starší občané, sociálně slabší občané, Romové či jiná etnika a další skupiny obyvatel. Nemusí se vždy podařit všechny oslovit či zapojit, nicméně není vhodné je dopředu z komunikace vyloučit.

☞ Nepodcenit komunikaci projektu s klíčovými institucemi (městskými i mimoměstskými). Před zapojením veřejnosti je nutné si ujasnit, že tito klíčoví aktéři projekt podporují a budou na něm spolupracovat. Jen tak lze později jednotně komunikovat a zajistit úspěšnou realizaci opatření.

*„Kromě obecné komunikace s veřejností cíleně komunikujeme se společenstvími vlastníků, kterých se záměr týká. Bez jejich souhlasu bychom to samozřejmě nedělali. Pokud by někdo chtěl lavičku a to společenství, které je hned vedle, ji odmítalo, tak jim vyhovíme a lavičku zde umisťovat nebudeme.“*

Citace z rozhovoru se starostou středně velkého města

## **Příklad**

### **Pravidlo Poznání: Vím, koho oslovit a ke komu mluvím**

#### **Lokalita**

Praha – Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR)

#### **Kontext**

Hlavní město Praha se zabývá velkým počtem řešených lokalit. Město využívá zkušenosti IPRu, který vznikl za účelem zpracovávání klíčových dokumentů a sběru potřebných dat pro realizaci městských projektů. V rámci kompletní rekonstrukce Seifertovy ulice (Praha 3) s využitím prvků modrozelené infrastruktury naplánoval IPR s využitím externích dodavatelů zapojení veřejnosti formou participace. Ta probíhala ve dvou fázích – v první šlo hlavně o přípravu veřejnosti na to, že se bude něco dít, a o sběr obecných podnětů spojených s řešeným územím; druhá fáze byla zaměřená na sběr zpětné vazby na návrhy řešení (tedy na koncepční studii území). Během celého procesu byla využita škála různých kanálů s cílem zasáhnout široké publikum.

#### **Průběh komunikace**

V první fázi zaměřené na informování a sběr obecných podnětů bylo důležité zajistit rovné podmínky pro vstup do diskuze a o konání projektu informovat co možná nejvíce různých obyvatel. Organizátoři participace zmapovali cílové skupiny a s využitím lokálních zdrojů a zvyklostí vysílali vzájemně se doplňující informace směřující na různé skupiny. Využívali přitom komunitního koordinátora, mobilní rozhlas, sociální sítě, web či plakátovací plochy dané městské čtvrti. Dále vystavěli informační kontejner v řešeném území, ve kterém se konaly i debaty s odborníky, realizovali komentované procházky, sbírali podněty dotazníkem s pocitovými mapami a uskutečnili streamovanou diskuzi odborníků. Ve druhé fázi zaměřené na sběr zpětné vazby na koncepční studii realizovali veřejné projednání, na kterém byla studie představena, výstavu v terénu, další informační procházky a sběr zpětné vazby skrze online formulář.

#### **Výsledek uplatnění pravidla**

Ačkoliv se organizátoři participace dobře připravili na oslovení široké škály obyvatel, objevilo se v průběhu projektu další poučení. U podobně komplexních projektů řešících frekventovanou městskou třídu je třeba věnovat se i vnitřní komunikaci a zapojení institucionálních aktérů, kteří mohou mít na průběh projektu vliv, a to ideálně před začátkem práce s veřejností. Je důležité, aby si tito aktéři navzájem vyjasnili svá stanoviska a zavázali se spolupracovat. Jen tak je možné později jednotně komunikovat navenek vůči veřejnosti.



## 5. Pravidlo **KONTAKTU**

### Bourejte bariéry osobními setkáními

Osobní setkání a výměna názorů může být cestou k dosažení vzájemného pochopení a dohody. To platí pro setkání s občany i pro setkání se zástupci vlastního úřadu. Taková setkání je vhodné realizovat na neutrální půdě, pokud možno přímo na místě řešení opatření nebo v jeho blízkosti. U občanů mají největší úspěch i dopad události, které zapojují celou rodinu, zejména děti. Načasujte tyto kontaktní akce po pracovní době (pokud cílíte i na pracující občany) a nezapomeňte zajistit aktivity a doprovodný program pro děti, občerstvení a možnost přivést si svého psa. Je velká šance, že u obyvatel budete mít úspěch. Pokud již máte některý projekt úspěšně realizován, nebojte se ho využívat pro osobní setkávání a obecně v rámci společenského života Vaší obce. V rámci těchto setkání můžete s občany společně zhodnotit provoz a údržbu opatření a případně jeho funkčnost nebo nutnost některé jeho parametry upravit.

*„Osobní jednání se ukázala jako výborný prostředek, trochu se s těmi lidmi pobavit. Už několikrát se mi stalo, že někdo po jednání přišel a říká: ‚Vy vůbec nejste tak hrozná, jak se o vás povídá.‘ Když se nám povede lidi přesvědčit, oni za nás pak kus práce udělají – přesvědčíte jednoho a on přesvědčí svojí bublinu. Ty informace se pak paprskovitě šíří dál a to může pomoci i nám. Bohužel na to není čas vždycky. Když připravujeme cyklostezku, čas na to je, když ale přijde blesková povodeň a my musíme rychle něco udělat, tak na to prostě čas není.“*

Citace z rozhovoru s vedoucí životního prostředí velkého města

### Cíl komunikace

- ☞ Nenásilnou formou spojenou s volnočasovými aktivitami komunikovat s občany opatření přímo na místě.
- ☞ Osobním setkáním „tváří v tvář“ bourat bariéry a předsudky, které mají lidé tendenci mít v případě jednání na dálku.
- ☞ Předejít nedorozuměním a vzájemnému nepochopení se, které může plynout z řešení problému na dálku – lépe si přímo na místě ukázat, kde opatření bude, jak bude vypadat a fungovat, na co bude v prostoru navazovat.
- ☞ Dát prostor otevřené věcné diskusi, která na místě může přinést nové podněty. Na rozdíl od online diskusí se tak dá snížit riziko anonymního šíření polopравd či fake news.

### Praktické tipy

- ☞ Ideální je pořádat akci v místě nebo blízkosti pilotního projektu, pokud to prostor a charakter projektu umožňuje (např. park, veřejná zahrada, hřiště apod.).
- ☞ Zamyslete se nad vhodným načasováním a umístěním akce s ohledem na počet a typ účastníků. Zkontrolujte, zda se setkání nekryje s jinými důležitými akcemi ve městě a okolí, které mohou ovlivnit počet návštěvníků na Vaší akci.
- ☞ Když je třeba lidi někam dostat a něco jim sdělit, je dobré pro ně připravit atraktivní program. Nabídnout něco navíc, jako je program pro děti, občerstvení, kulturní program, sportovní aktivity. Jde o to motivovat občany, aby na akci vůbec přišli a nabídnout jim „odměnu“ za čas, který na ní stráví.

- ☞ Konání cílených akcí nebo workshopů, které se věnují proměně konkrétního místa nebo města, je dobré hrdě prezentovat. Inteligentní, přírodou inspirovaná a povedená řešení táhnou a lidé je umí ocenit.
- ☞ Osobní setkání má smysl provádět průběžně, resp. pravidelně, pokud průběžně sbíráte podněty k novým opatřením, nebo poskytujete informace o probíhajících změnách. Jde o dlouhodobou a systematickou práci, která může mít podobu pravidelných setkání v dílčích městských částech, nebo podobu místního výboru a jeho setkání s obyvateli apod.
- ☞ Osobní setkání má smysl pořádat i jednorázově, a to například tehdy, když už plánované opatření má zpracovanou vizuální podobu, je v předrealizační fázi (řeší se detaily), případně je opatření ve fázi využívání a údržby.

*„Organizujeme setkání formou kavárenských stolků. Na začátku setkání si zrekapitulujeme, jak jsme reagovali na předchozí podněty obyvatel, co se udělalo nebo neudělalo z minula. Lidé na setkání dostanou mapu sídliště, nebo případně celého města a nad mapou říkají, kde cítí nějaký problém, co by se tam mohlo zlepšit. Pak se tyto poznatky přepíší na tabuli a probíhá diskuze o tom, co by šlo vyřešit a co řešení z nějakých objektivních důvodů nemá. Vlastně se tam lidé na place i dohodnou. Protože někdo třeba s něčím nesouhlasí, tak to řekne nahlas, tím vzniká určitá polemika a z té se v něco vyústí. V mezidobí se návštěvníci setkání věnují nějaké společenské aktivitě, třeba si opékají buřty.“*

Citace z rozhovoru se starostou středně velkého města

## Na co si dát pozor

- ☞ Při plánování akcí je lepší vyhnout se období prázdnin a svátků, lidé mohou být ve vyšší míře na chatách či na dovolených nebo mimo město.
- ☞ Při venkovních akcích je potřeba mít vymyšlené náhradní řešení pro případ špatného počasí.
- ☞ Připravit se, že bude nutné mnohokrát opakovat a vysvětlovat již řečené informace. Připravit se na situaci, kdy budou zaznívat nepravdy či osobní poznámky ze strany občanů. Nenechat se vyvést z míry či vyprovokovat, opatření je dobré komunikovat v klidu a s rozvahou bez zbytečných negativních emocí.
- ☞ Pokud je to možné a vhodné, provést záznam jednání nebo prezentace ve formě videa nebo zápisu shrnujícího, co se ohledně projektu řešilo a komunikovalo, k jakým závěrům či dílčím úkolům se dospělo. Tento záznam či zápis je dobré zveřejnit na úřední desce nebo webových stránkách města, aby byly dostupné aktuální informace i těm zájemcům, kteří se akce nezúčastnili.
- ☞ Nenechat se odradit tím, že na akci přišlo málo lidí. Než zcela ztratíme motivaci, je dobré se zamyslet, proč se to stalo a zda s tím nelze do příště něco udělat. Nekonalo se ve stejný čas třeba místní fotbalové derby?

## **Příklad**

### **Pravidlo KONTAKTU:**

#### **Bouřte bariéry osobními setkáními**

#### **Lokalita**

Kadaň

#### **Kontext**

Kadaň patří mezi města, která jsou dlouhodobě otevřená názorům svých obyvatel. Město se aktivně věnuje sběru podnětů a návrhů od svých obyvatel týkajících se různých oblastí. Cílem je podporovat zlepšování podmínek žití a soužití obyvatel na sídlištích, tedy na místech s vysokou hustotou obyvatel, kde často dochází ke kumulaci problémů.

#### **Průběh komunikace**

Město dlouhodobě využívá formátu osobního setkávání se s obyvateli. Dvakrát do roka na každém z pěti sídlišť realizuje jarní a podzimní setkání, kterého se účastní nejen členové vedení města, ale také zástupci klíčových odborů. Starosta obvykle seznámí účastníky nejprve s novinkami, co se od posledního setkání událo, následně pak probíhá sběr podnětů a bezprostřední reakce zástupců úřadu na ně. Setkání se konají zpravidla od 16:00, aby byla dostupná i pro pracující občany. Setkání probíhají v areálech mateřských nebo základních škol, aby se na jejich zahradách mohly zabavit i děti. Součástí setkání bývá i opékání špekáčků.

#### **Výsledek uplatnění pravidla**

Setkání jsou koncipována jako maximálně otevřená široké veřejnosti. Přítomnost zástupců různých odborů a Technické správy Kadaň umožňuje již na místě prodiskutovat řadu problémů. Je tím podporována oboustranná komunikace. V rámci setkání se daří řešit nejen drobné problémy s nepořádkem nebo nedostatečnou údržbou, ale stanovovat i dlouhodobější priority, kterým se následně město věnuje. Pravidelnost setkání podporuje osobní kontakt a důvěru místních. Současně pak setkávání podporují i vztahy mezi občany a umožňují jim řešit spory a konflikty mezi sebou a mezi jejich odlišnými potřebami.





## 6. Pravidlo CHARISMATU A NEZÁVISLÉ OSOBNOSTI

### Využijte dobré řečníky a nestranné odborníky

Ve větších městech běžně komunikují tiskoví mluvčí, neváhejte ve větší míře zapojit i starostu nebo starostku či vybrané osoby z řad příslušných odborů nebo realizátorů opatření. Zapojte i místní osobnosti s dobrou reputací, může se jednat o učitele, sportovce, knihovníka nebo veřejně známou tvář. Některým městům se osvědčila spolupráce s uskupením místních občanů, s různými sportovními či zájmovými kluby, které přirozeně šíří informace mezi své členy a spřízněné osoby a poskytují zpětnou vazbu k připravovanému opatření. Můžete oslovit i nestranné osoby, které ze své pozice vědeckého pracovníka nebo odborníka (např. arborista, urbanista nebo hydrolog) mohou pozitivně ovlivnit obyvatele tím, že jim zprostředkují svůj pohled na dané opatření a jeho přínosy pro konkrétní místo i město. Argumenty externích odborníků dokáží přesvědčit i ty pochybovače a skeptiky, kteří komunikaci ze strany místního úřadu nedůvěřují.

### Cíl komunikace

- Využít pro komunikaci osoby, které mají k projektu blízko a mají k němu co říct.
- Zapojit osoby, které jsou veřejně známé, mají dobrou reputaci a možnost šířit povědomí o problematice mezi širší skupinu lidí.
- Oslovit a navázat spolupráci s odborníky v daném oboru, kteří mohou rozšířit komunikaci o nestranný pohled někoho zvenčí a kteří mohou podpořit komunikaci argumenty pro potřebu zavedení opatření.

### Praktické tipy

- Prvním krokem je volba vhodné osobnosti, která bude ve prospěch realizace opatření mluvit. Důležitá je důvěryhodnost této osobnosti, pozitivní vystupování, přijatelnost pro většinu populace, charisma, ochota se ve věci angažovat, schopnost problematiku srozumitelně vysvětlit a mít o ní dostatečné povědomí. Zapojením takového člověka získáme rovněž propagátora dané věci v rámci jeho prostředí, kontaktů a sledujících na sociálních sítích. Často se stává, že téma přijme za své a komunikuje jej i nad rámec původně dohodnuté spolupráce.

*„V té době už jsem měla dobrý kredit, hodně lidí mému úsudku věřilo a když jsem řekla nebo napsala do zpravodaje, že to bude dobrý, tak to neřešili. Asi si řekli: ‚Paní starostka napsala, že to bude dobrý, tak my si počkáme, až to bude hotový.‘ Myslím si, že to je důležité, vedení radnice musí mít nějakou obecnou důvěru lidí.“*

Citace z rozhovoru se starostkou  
místní části velkého města

- Občané v českých městech často nejvíce důvěřují příslušníkům vlastní rodiny, pokud jde o osoby zvenčí, tak se spoléhají na odborníky na danou problematiku včetně těch z univerzit. Naslouchají také svým sousedům a známým. Důvěryhodnost politiků a úředníků se liší podle toho, jaké zkušenosti s nimi občané mají. Nejméně důvěryhodným zdrojem informací pro občany bývají novináři (sem však nepatří autoři obecních novin). Občané mohou být ovlivňováni informacemi z internetu nebo sociálních sítí. Je dobré připravit jednoduché shrnutí se základními a ověřenými informacemi k připravovanému opatření.

- Ke spolupráci můžete oslovit také spolky nebo neziskové organizace, které se dlouhodobě věnují životnímu prostředí a kvalitě veřejných prostranství (skauti, okrašlovací spolky atd.). lze využít i dalších institucí, jako jsou knihovny, školy, komunitní nebo rodinná centra apod.
- Ideální je s "mluvčími" nastavit dlouhodobou spolupráci. Z hlediska komunikace realizace opatření HDV je dobré klást důraz na počáteční fázi opatření a poté na fázi po jeho realizaci. Ideální je spojit účast osobnosti, která opatření podporuje, také s jinými událostmi a akcemi města (městské slavnosti, Den dětí, Den Země atd.)

## Na co si dát pozor

- Je dobré nespojovat celý projekt či celou problematiku životního prostředí pouze s jednou osobou a komunikovat jen jejím prostřednictvím. Daná osoba může být třeba jistou skupinou neoblíbená a tu se pak nepodaří oslovit. Je vhodné osoby pečlivě vybírat, zapojit jich více z odlišných oblastí jejich působení. Vyplatí se kombinovat různé přístupy a postupy.

*„Naše zkušenost je taková, že ve chvíli, kdy potřebu kácení stromů argumentuje nebo vysvětluje odborník, který není nijak vázaný na úřad, tak je jeho argumentace přijímána pozitivně. Ale ve chvíli, kdy má stejnou věc vysvětlit člověk z úřadu, tak si to lidé podvědomě spojují jinak: ‚Ten je špatnej, ten patří do jejich party, ten v tom má svůj zájem‘. Zkrátka od externího odborníka je ta stejná informace přijatá z většiny dobře. Ale samozřejmě stále zůstává skupina lidí, kteří to nepřijmou ani ve chvíli, kdy by ten strom spadl.“*

Citace z rozhovoru se starostou středně velkého města

## **Příklad**

### **Pravidlo CHARISMATU A NEZÁVISLÉ OSOBNOSTI: Využijte dobré řečníky + Zapojte nestranné odborníky**

#### **Lokalita**

Magistrát hl. města Prahy

#### **Kontext**

Hlavní město Praha využívá celé spektrum nástrojů, jak bojovat se změnou klimatu. Mezi ty klíčové patří výsadba stromů v centru i na okraji města. V rámci výsadby v zastavěném území čelí město řadě překážek jako jsou extrémní podmínky, ochranná pásma sítí v zemi, konfliktní potřeby mezi zelení a parkováním apod. Vzhledem ke komplexnosti problematiky je třeba s obyvateli pečlivě komunikovat, zahrnovat je do plánů, vzdělávat je a přesvědčovat o přínosech opatření.

#### **Průběh komunikace**

Komunikace v oblasti výsadby stromů se v Praze významně vyvíjí. Před několika lety byl kladen důraz především na prezentaci cílů spojených s politickým programem vysázet milion stromů. Postupem času se komunikace proměňuje a více se do ní zapojují erudovaní odborníci jako například David Hora, Ondřej Fous nebo Jiří Vítek. V rámci komunikace vysvětlují občanům různé inovativní přístupy, podmínky pro vitalitu stromů a současně zvyšují povědomí o dílčích problémech a bariérách s cílem překonávat je. Odborníci se zúčastňují různých procházek a komunikují i prostřednictvím článků a videí, která jsou sdílena na sociálních sítích a webu.

#### **Výsledek uplatnění pravidla**

Magistrát řeší výsadbu stromů nejen po technické stránce, stále více se věnuje i komunikaci zaváděných opatření. Velmi často jsou do ní zapojeni i odborníci, jako jsou autoři Městských standardů pro stromořadí, kteří s trpělivostí a názorností vysvětlují občanům důležité aspekty spojené s výsadbou stromů. Odborníci vedle znalostí problematiky disponují i nestrannou pozicí. Jsou většinou bráni jako důvěryhodné zdroje informací a jejich názory jsou často respektovanější než v případě politiků nebo úředníků.

# C Pravidla Taktiky



## 7. Pravidlo INFORMACÍ

### Využijte oblíbené komunikační kanály

Komunikační kanály město využívá k tomu, aby k občanům dostalo informace. Nezapomínejte na tradiční způsoby předávání informací. Co do čtenosti a dopadu na informovanost mají na mnoha místech stále nejvýznamnější vliv městské noviny, které obvykle svojí distribucí do schránek osloví nejširší spektrum lidí. Na druhé straně umožňují současné digitální technologie městům rychlejší a efektivnější práci s informacemi, proto komunikujte přes sociální sítě, které mají velký dosah, přes webové stránky, které můžete obohatit o komunikaci prostřednictvím mobilního rozhlasu či dalších podobných nástrojů. V těchto třech komunikačních zdrojích (noviny, sociální sítě, webové stránky) občané nejčastěji hledají informace o dění ve svém městě. Využijte tyto komunikační zdroje a kombinujte je, abyste informace dostali k co největšímu počtu lidí.

*„Abychom určitou informaci dostali k lidem, tak využíváme všechny možné komunikační kanály, které máme. Ale samozřejmě je ta informace pro každý z těch komunikačních kanálů nějakým způsobem upravená. Jeden formát nelze použít pro všechny zdroje, které ke komunikaci používáme. To znamená, že základem je například tisková zpráva, která je zveřejněna na webu města a která je dále upravována.“*

Citace ze skupinové diskuse, tisková mluvčí velkého města

### Cíl komunikace

- ✎ Vydefinovat si komunikační kanály, kterými chcete šířit informace.
- ✎ Dostat informace k co největšímu počtu občanů prostřednictvím komunikačních kanálů s největším dosahem.
- ✎ Komunikovat prostřednictvím více kanálů najednou za účelem zasažení více cílových skupin a zároveň podpoření sdělení informace pomocí různých komunikačních kanálů.

### Praktické tipy

- ✎ Při výběru kanálů pro komunikaci zohledněte, jakou cílovou skupinu oslovujete. K tomu v ideálním případě slouží komunikační strategie města či znalost skladby obyvatel.
- ✎ Základní informaci je potřeba vždy danému komunikačnímu kanálu přizpůsobit, například rozsahem sdělení nebo vizuální podobou. Není vhodné stejný text umístit na lokální informační ceduli, nechat ho pronést starostu ve videu a ještě jej zkopírovat do tiskové zprávy a na facebook.
- ✎ Využití komunikačního kanálu vychází z celkové komunikační politiky města. Je dobré mít dopředu promyšlenou návaznost zveřejňování informací v různých komunikačních kanálech.
- ✎ Jednotlivé kanály mohou odkazovat na další komunikační místa. Zmínka na sociálních sítích nebo v letáku může obsahovat odkaz na plnou informaci na webu nebo v obecních novinách.

☞ Naplánujte včas, kdy má být sdělení ke komunikaci připraveno. Článek do místních novin musí být připraven před uzávěrkou. Vydání novin také ještě nějakou dobu trvá. Různé komunikační kanály jsou spojeny s různou rychlostí předání informací. Informace, které potřebujeme občanů sdělit bez prodlení, nebudeme sdělovat prostřednictvím radničních listů, které vychází jen jednou za měsíc, dva nebo čtvrtletně.

☞ Podle komunikačního cíle a cílové skupiny je možné stanovit soubor ukazatelů výkonnosti pro posouzení úspěšnosti komunikace – například na webových stránkách je možné sledovat zájem návštěvníku o dané téma, na sociálních stránkách města dosah a zobrazení příspěvku.

*„Mezi naše komunikační kanály patří také zpravodaj města. Vychází měsíčně, nebo spíše jedenáctkrát do roka, prázdninový vydání je jen jedno. A to je tištěný zpravodaj, který chodí zdarma do všech stránek ve městě. Ted' jsme si nechali udělat průzkum, jak je zpravodaj města veřejností vnímán. Já osobně jsem to vnímal jenom jako zpravodaj pro seniory, ale v tom průzkumu vyšlo, že tomu tak zdaleka není. Jak to těm lidem leží na stole, tak je to úplně nejzásadnější informační zdroj. Původně jsem chtěl tento zdroj trochu utlumit, ale na základě toho průzkumu jsme se rozhodli dál na něm stavět a dále ho zdokonalovat.“*

Citace z rozhovoru s tiskovým mluvčím velkého města

Na komunikační kanály je třeba se podívat z několika hledisek:

### **Jaké komunikační kanály má město k dispozici a jaké další možnosti by bylo vhodné používat?**

Komunikační kanály je vhodné rozlišovat podle toho, kdo tvoří jejich obsah a jak vysoké jsou náklady s jejich řízením spojené. Je výhodné pracovat s tím, co je již ve městě zavedeno, co jsou lidé i úředníci naučeni používat. Zároveň je vhodné sledovat trendy a komunikační kanály modernizovat po technické a vizuální stránce. Přehled komunikačních kanálů a tipy na práci s některými z nich jsou v samostatné příloze na konci publikace. Rozdělili jsme je do třech skupin podle toho, kdo je původcem obsahu a kdo je majitelem platformy (komunikačního kanálu).

- Můj obsah & Moje platforma
- Můj obsah & Cizí platforma
- Cizí obsah & Cizí platforma

### **Jak efektivně město své komunikační kanály využívá?**

Účinnost komunikace má říkat, nakolik komunikace plní své cíle. Účinky dokážeme měřit, ale jde o poměrně časově náročné aktivity.

☞ Máte představu o tom, kolik lidí zprávy, které publikujete, čte? Kolik lidí Vaše informační kanály sleduje? Co je to za lidi? Kolik lidí chodí na veřejná setkání?

☞ Je vhodné zjišťovat, zda komunikované sdělení vůbec lidé zaregistrovali, zda si jej pamatují, zda je to zajímavá, nebo zda je informace přiměla k nějakému chování. To lze především přímým dotazováním při různých příležitostech.

☞ Existují komunikační kanály, kterými můžete najednou oslovit velké množství lidí anebo takové, kdy jednáme s občany tváří v tvář. Vždy je třeba zvážit zamýšlený efekt a dle toho zvolit nejvhodnější komunikační kanál, popřípadě kombinaci více způsobů komunikace.

## Kdo se o správu komunikačních kanálů stará?

Udržování aktuálních informací v rámci vlastních komunikačních kanálů může být časově náročné. Zvažte, na co máte energii, prostředky, lidské zdroje i technické zázemí:

- spravujte nezbytné minimum kanálů,
- využijte širší paletu kanálů.

V obou případech je základem relevantní informace, která je kvalitně zpracovaná s ohledem na uváděná pravidla. Základní informace musí vzejít zevnitř úřadu od odborných pracovníků, její finální podobu může zajistit odborník na komunikaci. Zároveň je potřeba mít na zpracování informací dost času, aby výsledná podoba zprávy nebyla odbytá.

## Na co si dát pozor

- ✉ Nepoužívat jen jeden komunikační kanál, ale kombinovat je. Oslovíte více občanů z různých cílových skupin.
- ✉ Je třeba volit přiměřené množství informací a intenzitu zveřejňování vzhledem k velikosti opatření.
- ✉ Nepodceňovat vyhodnocování dopadu komunikace, zjišťovat, zda se informace zvolenými kanály dostávají k cílové skupině.

## **Příklad**

### **Pravidlo INFORMACÍ:**

#### **Využijte oblíbené komunikační kanály**

#### **Lokalita**

Praha 4

#### **Kontext**

Praha 4 patří mezi městské části, které se aktivně snaží poskytovat svým obyvatelům informace o dění na svém území. Mezi dílčí témata komunikovaná ve velké míře patří i životní prostředí, které je řešeno jak ve vazbě na konkrétní projekty, tak v souvislosti se snahou zvyšovat povědomí i na obecné úrovni.

#### **Průběh komunikace**

Časopis s názvem Tučňák tvoří v Praze 4 základ komunikace. Sociální síť, web a platforma PinCity umožňují realizovat další komunikaci. PinCity je jedním z online nástrojů, které pomáhají vizuálně atraktivně a zároveň interaktivně prezentovat probíhající projekty i vize rozvoje města. V případě sociálních sítí a platformy PinCity je určen prostor pro diskusi. PinCity navíc umožňuje sledovat projekty od počátku (případně i vkládat občanské návrhy), přes stanoviska jednotlivých odborů až po případnou realizaci a údržbu. Jednotlivá opatření jsou zde komentována, postupně jsou vkládány fotky či videa z jejich realizace.

#### **Výsledek uplatnění pravidla**

Městská část Praha 4 si je vědoma silných a slabých stránek jednotlivých komunikačních kanálů. Jednotlivé nástroje a kanály kombinuje s cílem poskytnout v různých formách různým cílovým skupinám klíčové informace. Současně za pomoci online nástrojů dává občanům možnost vyjádřit se prostřednictvím sociálních sítí. Lze se také aktivně zapojit a sledovat projekty od počátku do konce (PinCity).



## 8. Pravidlo **FORMY**

### Dejte si záležet na formě komunikace

Forma je minimálně stejně tak důležitá jako faktický obsah komunikace. Můžete využít klasický text, ale zkuste se věnovat i stále více se osvědčující komunikaci, která probíhá prostřednictvím informačních grafických prvků a videí. Ta jsou vizuálně atraktivní, mohou se využívat opakovaně a velmi dobře se sdílí v rámci různých komunikačních kanálů i komunit. Vizuální podobu komunikace ovlivňuje i zvolený styl jazyka. Neorientujete-li se v současném množství sociálních sítí a umělé inteligence, stojí za to zvážit spolupráci s lidmi mimo úřad, např. youtubery, influencery a dalšími, pro které bude tato forma komunikace snazší.

*„Když zpočátku věnujete čas a energii natočení videa, tak vám to do budoucna pomůže ušetřit čas a práci. Nemusím totiž vymýšlet, jak na daný dotaz odpovím. Prostě zašlu odkaz na veřejně přístupné video s tím, že je v něm vše vysvětleno.“*

Citace z rozhovoru s tiskovým mluvčím velkého města

### Cíl komunikace

- ☞ Oslovit cílové skupiny atraktivní formou komunikace, která na první pohled svou formou zaujme a navnadí na obsah sdělení.
- ☞ Kromě graficky atraktivní komunikace zvolit i její styl tak, aby mu cílová skupina rozuměla.

### Praktické tipy

- ☞ Pro každý komunikační kanál zvolte minimálně následující rámec pro tvorbu sdělení: formální nebo neformální styl, resp. jazyk, sdělování faktů nebo vyprávění příběhů, míra využívání obrázků a videí apod.
- ☞ Dodržujte obecná pravidla pro komunikaci témat spojených s „přírodními vědami“: je třeba vše zjednodušit, vyvarovat se odborných termínů, používat nekomplikované větné konstrukce, použít styl vyprávění, využít analogie, zdůrazňovat unikátnost opatření, nezapomínejte se detaily, zaměřte se na podstatu, nemluvte jen o tom co, kdo, kde, ale hlavně proč?
- ☞ Využijte doporučený postup, jak podat složité informace jednoduchým způsobem, který představuje metodický postup pro tvorbu srozumitelných sdělení od Ministerstva vnitra [☞](#).
- ☞ Méně formální jazyk bývá výzvou k diskusi. Pokud diskusi chcete eliminovat, komunikujte úřednickým jazykem.
- ☞ Zachovejte vizuální styl města. Vizuálně přehledná a srozumitelná grafika je klíčem k úspěchu. Na první pohled má být jasně identifikovatelné, jakého města se sdělení týká. Určete také základní standardy pro obrázky a videa.
- ☞ Ideální je navázat spolupráci s odborníkem a nechat si od něj nastavit alespoň základní principy komunikace a vizuální identitu. Zároveň je vhodné určit někoho, kdo bude mít v kompetenci hlídat dodržování grafického manuálu.



- 📌 Vizualizace obsahu může mít různé formy: fotografie, video, gif, statistiky, grafy, infografika, interaktivní infografika, časová osa, popis procesu, porovnávání dvou a více příkladů, mapa, diagram, virální infografika, fotografie s vysvětlením, insta story, příspěvek na sociální síti.
- 📌 Vytvořte si banku obrázků a šablon, případně si nechte nafotit části města od profesionála nebo od šikovného "hobíka". Ke všem výstupům mějte ošetřena autorská práva.
- 📌 Při tvorbě informačních videí je třeba dát si záležet na tom, co je v pozadí, co mají lidé na sobě a připravit si, co bude kdo říkat. Od všech vystupujících mějte zajištěn souhlas se zveřejněním obsahu.
- 📌 Pokud není k dispozici komunikační oddělení či jiní profesionálové, je dobré držet se jednoduchých forem komunikace a dbát především na její obsah, dostupnost a vhodné načasování.
- 📌 Je nutné dávat si pozor na amatérský vzhled komunikace. Profesionální grafika a jasnost sdělení jsou základem moderní komunikace, která spoluvytváří obraz o úřadu.
- 📌 O tom, zda se o informaci bude občan zajímat, rozhoduje prvních pár vteřin. Během této doby musí říct sdělení vše podstatné, případně alespoň nalákat k dalšímu čtení nebo sledování.
- 📌 Alokovat potřebné zdroje. Účinná komunikace vyžaduje zajištění zdrojů (časová, finanční, administrativní náročnost). Ty jsou nutné hlavně pro vytvoření podkladů na začátku (vzory, šablony, checklisty, publikační kalendáře apod.), potom nemusí být komunikace na zdroje tak náročná.
- 📌 Věnovat pozornost při přípravě infografik skutečnosti, že projekt se ještě do doby realizace může měnit. Finální materiály je vhodné tvořit až těsně před realizací po dokončení a schválení dokumentací, kdy se už projekt zásadně nemění.

## Na co si dát pozor

- 📌 Vytvořit detailní podklady na začátku komunikace opatření (vizuální styl, vzory, šablony, checklisty, publikační kalendáře apod.). Tato fáze vyžaduje určité časové, finanční a administrativní zdroje.

*„Ta zvířata tam jsou hrozně fotogenická, zároveň jsou každému srozumitelná, mělo to neuvěřitelně dobrou odezvu na Facebooku. Jak většinou městské akce moc pozitivní odezvu nemají, tak v tomto případě bylo lajků, jak nikdy dřív.“*

Citace z rozhovoru se zástupcem odboru životního prostředí středně velkého města

## **Příklad**

### **Pravidlo FORMY:**

#### **Dejte si záležet na formě komunikace**

#### **Lokalita**

Jihlava

#### **Kontext**

Jihlava je příkladem města, které se snaží aktivně využívat nejen inovativní řešení v oblasti hospodaření s dešťovou vodou a životního prostředí obecně, ale současně o nich také aktivně informuje obyvatele. Nebojí se k tomu využívat různé formy komunikace, aby opatření obyvatelům co nejnázorněji představila včetně jejich fungování a dopadu.

#### **Průběh komunikace**

Jednou z dílčích forem, které město Jihlava využívá, jsou videa, ve kterých obyvatelům představuje novinky z dění ve městě. Častým tématem je životní prostředí a nově realizovaná opatření. V rámci videí vystupují jak zástupci města, tak nezávislí odborníci, kteří vysvětlují fungování opatření, údržbu nebo nezbytnost kácení stromů. Video mají největší popularitu na Facebooku, kde je lidé nejenom sledují, ale také komentují. Mluvčí města se k nim také často vyjadřuje a dále s diskutujícími komunikuje. Město na tato videa často odkazuje.

#### **Výsledek uplatnění pravidla**

Město volí formy komunikace tak, aby názorně obyvatelům vysvětlilo podstatu opatření. Články doplněné videy nabízí atraktivní a srozumitelnější formu komunikace. Současně jsou videa využívána v rámci různých komunikačních kanálů, kam jsou buď přímo vkládána, nebo je na ně odkazováno.



## 9. Pravidlo OBSAHU

### Zaměřte se na vnímané přínosy

Získejte občany na svou stranu tím, že je přesvědčíte o tom, že opatření jsou důležitá nejen pro celé město, ale děláte je i pro ně samotné. Proto argumentujte pozitivními přínosy, které jsou pro občany hmatatelné a důležité pro jejich vlastní kvalitu života. Pracujte s tím, že občané silně vnímají rozpálené plochy bez stínu, usychající zeleň, spálené trávníky nebo neestetičnost veřejných prostranství. Nabízí se také možnost navázat komunikaci na problémy jakými jsou například ničení soukromého i veřejného majetku povodněmi apod. Zkuste ukázat, že v souvislosti s realizací opatření to tak nemusí být, a že tato opatření nejsou abstraktní pojmy, ale jsou to skutečné stromy, květiny nebo další zeleň, kterou lidé znají a mají ji rádi v rámci svého města. Nebojte se ukázat opatření odjinud, kterými jste se inspirovali, pokud ještě nemáte za sebou pilotní projekt. Dobré je opatření komunikovat v létě, ideálně v horkých letních dnech, kdy se naplno projeví negativa stávajícího stavu a popíše se přínosnost navrhovaného či realizovaného opatření.

### Cíl komunikace

- ☞ Poskytnout občanům informace, na základě kterých mohou vzít opatření „za své“ a tím ho dále podpořit.
- ☞ Přesvědčit občany o tom, že opatření jsou příležitostí zlepšit nejenom vzhled a fungování města, ale také příležitostí zlepšit kvalitu jejich života. Realizace opatření jim umožní cítit se ve městě lépe a spokojeněji. Opatření nabízí občanům něco, co je samotné zajímavá a z čeho mohou mít vlastní užitek.
- ☞ Vzdělávat veřejnost, aby chápala význam opatření a podporovala město v jeho krocích.

### Praktické tipy

- ☞ Vysvětlíte suchá fakta tak, aby dokázala v cílové skupině zanechat pozitivní emoční stopu a pocit porozumění, využívejte pro komunikaci i šokující informace (např. kolik litrů dokáže vypařit jeden strom) a přirovnání.
- ☞ Na základě cílových skupin a potřeb projektu stanovte přínosy opatření. Spíše než problematiku toho, co jsou HDV jako taková, je potřeba vysvětlovat, co se v prostoru, kde se veřejnost pohybuje, zlepší.
- ☞ Definovat přínosy pro veřejnost je vhodné již s prvními úvahami o opatření HDV (Fáze 1). To, že je něco dobré pro město, musí být náležitě podáno i na úrovni jednotlivce. Ke konkrétnímu opatření HDV tedy vydefinujte jeho zásadní přínosy s ohledem na oblasti, kterých si obecně občané považují nejvíce.

*„Velká část opatření pro udržitelné hospodaření s dešťovou vodou, která dává smysl, jsou často neviditelné věci. Nebo věci, které se dají lidem těžko vysvětlit nebo odprezentovat. Není k tomu nějaký krásný srozumitelný materiál.“*

Citace z rozhovoru se zástupcem odboru životního prostředí středně velkého města

☞ Témata, na která lidé reagují, jsou často spojena s poskytovanými přínosy opatření HDV, které lidé čerpají v podobě ekosystémových služeb:

- A Zvyšování kvality ovzduší zachytáváním škodlivých látek a CO<sub>2</sub>.
- B Poskytování místa s nižší teplotou vzduchu v letních dnech.
- C Snižování rizika povodní.
- D Tvorba kyslíku.
- E Snižování hluku v okolí.
- F Zadržování vody.
- G Přispívání ke zdraví obyvatel (fyzickému i duševnímu).
- H Produkce plodin.
- I Vytváření prostoru pro život rostlin a živočichů.
- J Poskytování míst pro rekreaci a sport.
- K Zvyšování estetické funkce okolí a zlepšení jeho vzhledu.
- L Nabízí prostor pro setkávání se.
- M Zvyšování hodnoty okolních nemovitostí.
- N Umožnění kontaktu se stromy, ostatními rostlinami a zvířaty.



*„Během plánování realizace akumulačních nádrží nám i lidé v rámci našeho úřadu opakovali, že se to nemůže vyplatit a že to bude příliš drahé, ačkoliv neměli ani představu o tom, co, kde a za kolik by to bylo. Takže jsme si říkali, že to nemůže být pravda, a poptali firmu, která nám to zpracovala. Realita pak byla jiná.“*

Citace z rozhovoru se starostou středně velkého města

☞ Osvědčuje se zaměřit se nejprve na estetické přínosy opatření, potom na regulaci okolí – poskytování stínu, nižší teploty, produkci kyslíku, která se ukazuje jako hodně důležitě vnímaný přínos. Občany také často zajímá, že realizace přírodě blízkých opatření poskytuje útočiště pro ptáky, ježky, veverky apod., různé druhy hmyzu, např. motýly a včely. Opatření jsou prospěšná pro vše, co rádi ve městě lidé vidí a pozorují.

☞ Zdroje, které jsou nyní považovány za běžné a ve společnosti není tendence je v současné době chránit, se mohou postupem času a vlivem klimatické změny stát vzácnými a nedostupnými. Přínosy opatření můžeme tedy komunikovat i s ohledem na skutečnost, zda půjde o snížení škod, úsporu nákladů nebo zlepšení prostředí.

### Příklady pro „narativy“:

☞ Snížení škod: Vybudování nových prvků zeleně v příměstské krajině umožní snížit škody na soukromém i veřejném majetku a náklady na údržbu obce (poškození cest, vyplavování bahna apod.).

☞ Úspora nákladů: Vybudování nových prvků zeleně v příměstské krajině přispěje k úsporám nákladů za odvod dešťových vod do kanalizace a následně i k úsporám nákladů obce za jejich čištění (budování akumulačních nádrží na dešťovou vodu uspoří finance za využití pitné vody pro zálivku).

🔗 Zlepšení prostředí: Vybudování nových prvků zeleně v příměstské krajině přispěje k lepšímu vzhledu obce a také ke zlepšení mikroklimatu a příjemnějšímu trávení času v parných letních dnech v jejím okolí (rozdíl teplot na asfaltu a v zeleni může být během horkého letního dne i 30 stupňů Celsia).

## Na co si dát pozor

🔗 Vzájemně témata provazovat, hledat souvislosti s jinými věcmi, které se ve městě řeší. Činnost města bude působit konzistentněji a méně jako souhrn vzájemně nesouvisejících projektů a opatření.

🔗 Dobré je vysvětlit smysl a kontext daných opatření, aby jim občané rozuměli a dávala jim smysl – například, že stromy potřebují k tomu, aby dobře prosperovaly, blízkost keřů, záhonů a nepropustných povrchů; že HDV je strategie, jak udržet městskou zeleň a modrou infrastrukturu ve zdravém a funkčním stavu a že pouze taková zeleň přináší městu benefity.

🔗 Nezahltit občany informacemi, několik klíčových faktů může sloužit lépe než jejich kompletní výčet.

🔗 Cílem není pouze poskytnout informace o přínosech, ale je vhodné ukázat občanům, že

podobná řešení jsou už jinde běžná nebo, že jejich podporou mohou oni sami něco změnit k lepšímu pro sebe i pro ostatní.

🔗 Některé argumenty a přínosy pro jednu skupinu obyvatel nemusí platit pro jinou. Stromy v ulicích jedni vítají a druzí je mohou vnímat jako zdroj znečištění karosérií nebo překážku parkování. Je nutno volit kompromisy a dimenzovat opatření podle potřeb konkrétního místa a obyvatel. Město musí prioritizovat své cíle – špinavá auta jsou problém, ale suché a přehřáté centrum je problém větší.

*„Stále narážíme na ty stejné argumenty jako ‚ta voda se tady bude kazit, bude to hnít, budou tady komáři, kdo to bude čistit?‘ Asi nejsme schopni přínos opatření dostatečně vysvětlit, ale možná i málokdo to chce pochopit. Snažíme se ale říkat, že opatření děláme pro lidi, že budou mít hezčí okolí domu, kam chodit na procházky se psem, že jim voda nepoteče při bouřce do baráku.“*

Citace z rozhovoru s vedoucí životního prostředí velkého města

## **Příklad**

### **Pravidlo OBSAHU:**

#### **Zaměřte se na vnímané přínosy**

#### **Lokalita**

Plzeň

#### **Kontext**

Plzeň v rámci svých aktivit realizuje řadu přírodě blízkých opatření s cílem adaptovat se na změny klimatu. Vedle hospodaření s vodou a řešení tepelného ostrova jsou kvůli soutoku čtyř řek klíčovým tématem také povodně. Město vnímá potřebu komunikovat opatření a jejich přínos v podobě srozumitelné občanům.

#### **Průběh komunikace**

Realizaci opatření v Plzni provází jejich postupná komunikace. Nejinak je tomu v rámci Lobežských jezírek, která vznikají v zátopovém území řeky Úslavy. Jsou budována jako multifunkční, vedle částečné protipovodňové funkce (tůně mají retenční kapacitu) mají i rekreační funkci, která je při komunikaci zdůrazňována. Současně došlo k revitalizaci zanedbaného území, v souvislosti s opatřením je dále zmiňováno i estetické zlepšení místa nebo podpora podmínek pro život živočichů. Víceúčelové opatření je adekvátně komunikováno s důrazem na přínosy samotným občanům.

#### **Výsledek uplatnění pravidla**

Město si je vědomo potřeby opatření lidem co nejvíce přiblížit, ukázat, že ho realizuje pro ně. Vedle formy komunikace dbá i na její obsah. Přínosy jsou od počátku komunikace opatření nedílnou součástí veškerých sdělení tak, aby si v nich každý našel „to své“. Mluvit o přínosech je důležité i s ohledem na to, že vlivem záplavové oblasti zde existuje řada omezení.

# Testování pravidel pro komunikaci v praxi: Případové studie

V průběhu roku 2023 byly realizovány **čtyři případové studie** zaměřené na ověření účinnosti různých metod komunikace ve vztahu k opatřením hospodaření s dešťovou vodou (HDV). Tyto případové studie přímo navázaly na výše uvedená Pravidla pro komunikaci obce s veřejností (dále jen „Pravidla komunikace“). **V rámci jednotlivých studií byla Pravidla komunikace prakticky aplikována a u vybraných pravidel byla v každé případové studii ověřována jejich účinnost.**

Případové studie byly provedeny ve čtyřech městech – v Písku, Roudnici nad Labem, Svitavách a Ostravě. Jedná se o města, která pomocí *Letter of intent* podpořila projekt, jehož výstupem je tato publikace, již v rámci přípravy, případně na řešení projektu ak-

tivně spolupracovala. Zároveň se jedná o města, kde bylo v nedávné době realizováno některé z opatření HDV. Ve zmíněných pilotních městech byly aplikovány různé způsoby komunikace – přednáška, exkurze, článek v tištěné a online formě a workshop. Pro vyhodnocení efektu komunikace byl součástí těchto aktivit také sběr zpětné vazby, a to pomocí dotazníků a rozhovorů s aktéry komunikace (občané, zastupitelé, projektanti a další).

Následující Tabulka 1 ukazuje, u jakých **Pravidel komunikace byla v rámci případových studií ověřována jejich účinnost**. Bližší popis dílčích případových studií, aplikace ověřovaných pravidel, představení výsledků a zpětné vazby pak přináší následující podkapitoly.

Tabulka 1: Přehled případových studií a ověřovaných Pravidel komunikace

Případové studie	A Pravidla Plánování			B Pravidla Osobní			C Pravidla Taktiky		
	KOMUNIKOVAT	NEREZIGNOVAT	PILOTU	POZNÁNÍ	KONTAKTU	CHARISMATU A NEZÁVISLÉ OSOBY	INFORMACÍ	FORMY	OBSAHU
<b>Písek</b> (přednáška)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<b>Svitavy</b> (článek)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Roudnice n. L.</b> (exkurze)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ostrava</b> (workshop)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

# Případová studie 1

## Písek

Případová studie „Písek“ proběhla v komunitní zahradě v Písku – Hradišti. Zde od roku 2020 funguje komunitní zahrada Na Hradišti, která místním občanům nabízí sdílený prostor pro setkávání se a pro pěstování zeleniny a ovoce. Případová studie je postavena na přednášce a exkurzi po zahradě pro dospělé i pro děti realizované jako součást zahradní slavnosti otevřené pro veřejnost. Efekt komunikace byl ověřován pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru.

### Problém k řešení

Komunita se od vzniku zahrady musí vypořádat mimo jiné s následujícími problémy navázanými na komunikaci:

- ✎ Nízký zájem místních občanů: někteří obyvatelé mají pocit, že se jedná o soukromé území určené pouze úzkému okruhu lidí. Území proto nevyužívají, byť je zahrada otevřena bez omezení komukoliv.
- ✎ Preference jiného využití: část obyvatel by upřednostnila jiné využití území, konkrétně např. parkoviště.
- ✎ Nedostatečná aktivita členů: část návštěvníků neví nebo nechápe, jak zahradu využívat, ve výsledku se nezapojují aktivně, resp. přijdou, ale netvoří společně.
- ✎ Nedostatek inspirace ostatních: koordinátorka hledá způsob, jak místním vysvětlit přínosy takového místa a to, že má smysl ho společně rozvíjet.

### Cíl pro komunikaci

Cílem komunikace v rámci případové studie bylo aktivizovat místní obyvatele k většímu zapojení do činnosti komunitní zahrady a přesvědčit je o dlouhodobé smysluplnosti tohoto místa.

### Zvolený způsob komunikace

Byla zvolena komunikace prostřednictvím popularizační přednášky a interaktivní exkurze, obě tyto aktivity byly zařazeny do programu konání sousedských slavností přímo v komunitní zahradě:

- ✎ **Přednáška:** ve spolupráci s koordinátorkou zahrady proběhla inspirativní přednáška pro dospělé návštěvníky zahrady. Přednáška vedená řešiteli projektu byla zaměřena na představení smyslu komunitní zahrady, možnosti zapojení se a také na inspirativní pohled na fungování komunitních zahrad v ČR a zahraničí.



- 👉 **Interaktivní exkurze:** exkurze po zahradě proběhla formou procházky s interaktivním programem pro děti doplněná o představení smyslu komunitní zahrady z pohledu dětí (pěstování, hry). Jednalo se zejména o děti z mateřské školy a prvního stupně základní školy.

## Cílová skupina komunikace

- 👉 Koordinátor místa
- 👉 Stávající členové komunitní zahrady
- 👉 Obyvatelé městské části a jejich děti jako potenciální budoucí uživatelé místa

## Aplikovaná Pravidla komunikace

### 🔊 Pravidlo NEREZIGNOVAT: Nenechat se odradit

V tomto případě se jedná zejména o koordinátorku zahrady, která se dlouhodobě více či méně úspěšně snaží propagovat zahradu a aktivizovat komunitu kolem ní. To trvá obvykle delší dobu a obnáší to také vypořádání se s negativní zpětnou vazbou. Koordinátorka byla zapojena do uspořádání akce a podílela se na zajištění programu.

### 👋 Pravidlo KONTAKTU: Bourání bariér osobním setkáváním

Komunikační aktivity byly zahrnuty do odpolední sousedské slavnosti, která probíhala přímo v komunitní zahradě. Vstup byl dobrovolný a návštěvníci měli možnost občerstvení. Zahrada současně disponuje řadou herních prvků.

### 😊 Pravidlo CHARISMATU A NEZÁVISLÉ OSOBNOSTI: Využití dobrých řečníků a nestranných osobností

Přednáška a interaktivní exkurze byly uskutečněny řešiteli projektu, kteří zde vystupovali jako zástupci akademické sféry, kteří se komunitními zahradami dlouhodobě zabývají.

### 🎥 Pravidlo OBSAHU: Zaměření se na vnímané přínosy

Přednáška byla obsahově zaměřena na představení inspirativních příkladů fungování komunitních zahrad v jiných městech a širokých přínosů pro jejich uživatele v podobě např. možnosti volnočasových aktivit a relaxace. Exkurze pro děti byla zaměřena na pěstování v komunitních zahradách – konkrétně pak děti ochutnávaly a poznávaly ovoce a zeleninu vypěstovanou na zahradě – a na dílčí aktivity s pěstováním spojené (např. kompostování).

## Vyhodnocení úspěšnosti/efektivity zvolené komunikace

- 👉 **Dotazníkové šetření:** po skončení přednášky pro dospělé a exkurze pro děti bylo s dospělými účastníky akce provedeno dotazníkové šetření (N=30). To obsahovalo otázky zjišťující zpětnou vazbu ke zvolené komunikaci a ověření možné změny přístupu respondenta k danému místu.

- 👉 **Rozhovor s koordinátorkou:** Před samotnou akcí i po ní byl proveden polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou komunitní zahrady.

Zjištěná data z dotazníkového šetření a rozhovoru byla vyhodnocena pomocí kombinace kvantitativní a kvalitativní analýzy dat.

## Výsledek vzhledem ke stanovenému cíli

Z dotazníkového šetření s **dospělými účastníky** vyllynuly následující závěry:

- ☞ Pokud nenavštěvují komunitní zahradu pravidelně (třetina dotazovaných), zvažují její další návštěvy. Na základě vlastní pozitivní zkušenosti se pětina dotazovaných chystá navštěvovat zahradu pravidelně, případně se stát členy komunitní zahrady.
- ☞ Vnímají více přínosů daného místa, ale významněji vnímají především možnost setkávání se.
- ☞ Kladně hodnotí zapojení a aktivity pro děti a možnost občerstvit se.
- ☞ Naplnila se jim očekávání, se kterými na akci přišli.

Z rozhovoru s **koordinátorkou** vyllynulo, že:

- ☞ Se často cítí demotivována nízkou aktivitou členů.
- ☞ Je si vědoma, že aktivizace lidí trvá delší dobu.
- ☞ Očekává, že větší počet lidí, kteří se akce zúčastnili, naláká na místo další lidi (tzv. efekt sněhové koule).
- ☞ Kladně hodnotí zapojení nestranných odborníků, kterým mají lidé tendenci více naslouchat a důvěřovat jim.

## Zpětná vazba z pohledu těch, kteří komunikovali

- ☞ Osvědčila se hravá forma pro děti – zabírá, získá pozornost nejenom dětí, ale i přihlížejících dospělých.
- ☞ Přes přátelské a neformální prostředí bylo obtížné aktivizovat dospělé k zapojení se.
- ☞ Na základě získaných zkušeností je nutné lépe rozdělit aktivity cílené na děti a rodiče (časově, prostorově a kapacitně). Koordinace musí být rozdělena mezi více osob.
- ☞ Formát zahradní slavnosti spojený s přítomností občerstvení způsoboval odvádění pozornosti od komunikačních aktivit. Program akce je důležité sladit tak, aby se pozornost účastníků netříštila. Řešením je například občerstvení zpřístupnit až později.
- ☞ Přestože byla na místě zvuková aparatura a mikrofony, kvůli větru nebylo dle respondentů v některých chvílích dobře slyšet. Je vhodné mimo jiné i lépe promyslet jejich umístění.

## Případová studie 2

### Svitavy

Případová studie „Svitavy“ byla zaměřena na komunikaci města Svitavy směrem k veřejnosti ve vztahu k připravovanému vzniku komunitní zahrady na území města. V rámci případové studie byla tato informace o záměru zřízení zahrady komunikována prostřednictvím článku zveřejněného v několika informačních kanálech – městských novinách, na webových stránkách a Facebooku města. Efekt komunikace byl poté ověřen pomocí kombinace online a osobního dotazníkového šetření.

#### Problém k řešení

Město uvažuje o podpoře vzniku komunitních zahrad na svém území, potýká se však s některými problémy souvisejícími s jejich komunikací, jako například:

- ✎ Jak srozumitelně vysvětlit, o co se jedná: většina lidí pojem komunitní zahrady nezná a může tak k němu mít nedůvěru, lidé se obávají např. vandalismu.
- ✎ Nejistota, zda je o opatření zájem: jedná se o novou věc a není jasné, zda by o takovéto místo byl zájem ze strany obyvatel.
- ✎ Nejistota, kde opatření podpořit: z pohledu města není příliš jasné, jak by opatření mělo vypadat a kde by mělo vzniknout.


#### Cíl pro komunikaci


Cílem komunikace bylo informovat co nejširší veřejnost o tom, co jsou to komunitní zahrady, o kterých město na svém území uvažuje, a předem upozornit na šetření, v rámci kterého chce město získat zpětnou vazbu týkající se zájmu o komunitní zahradu a její umístění.

#### Zvolený způsob komunikace

Byla zvolena komunikace prostřednictvím informačního článku zveřejněného v různých komunikačních kanálech:

- ✎ **Městské noviny:** ve spolupráci se zástupci radnice byl připraven článek do místních novin (měsíčníku) o tom, co jsou to komunitní zahrady, jak fungují, jaké mají přínosy a o jejich možném vzniku na území města. Článek byl doplněn o fotografii a QR kód, který odkazoval na online dotazník ověřující zájem občanů o komunitní zahrady. Noviny byly poté distribuované do schránek občanů.

 **Webová stránka města:** Obdobný článek jako v městských novinách s odkazem na dotazník vyšel ve stejnou dobu také na webových stránkách města.

 **Facebook města:** Obdobný článek jako v městských novinách a na webu s odkazem na dotazník vyšel ve stejnou dobu jako příspěvek na Facebooku města.

## Cílová skupina komunikace

### Obyvatelé města

 Čtenáři městských novin

 Uživatelé Facebooku

 Návštěvníci webu města

## Aplikovaná Pravidla komunikace

### Pravidlo KOMUNIKOVAT: Věnujte se komunikaci

Ještě, než opatření v podobě komunitní zahrady ve Svitavách vzniklo, rozhodlo se o tomto záměru město občany informovat pomocí různých informačních kanálů a dát jim možnost vyjádřit jejich postoj, zájem i preferenci místa, kde by takové místo mělo vzniknout. Článek představoval prvotní informování obyvatel, na které je možné následně navázat v dalších fázích komunikace.

### Pravidlo CHARISMATU A NEZÁVISLÉ OSOBY: Využijte dobré řečníky a nestranné odborníky

Ve spolupráci s autory této publikace vznikl článek o komunitních zahradách, který byl s občany komunikován. Řešitelé v něm byli uváděni jako nezávislé osoby, které se tématu dlouhodobě věnují a pomáhají městu mapovat vhodné pozemky. Dotazníkové šetření bylo prováděno řešiteli jako „nestrannými“ subjekty mimo samotnou radnici města.

### Pravidlo INFORMACÍ: Využijte oblíbené komunikační kanály

Komunikace byla šířena pomocí kombinace městem využívaných kanálů tak, aby se informace dostala k co největšímu počtu občanů.

## Vyhodnocení úspěšnosti/efektivity zvolené komunikace

### Online i osobní dotazníkové šetření:

Zpětná vazba ke komunikaci byla sbírána pomocí online dotazníku (N=72) a také pomocí šetření formou osobního dotazování s náhodně vybranými občany ve Svitavách (N=104).

Zjištěná data z dotazníkových šetření byla kvantitativně vyhodnocena pomocí statistických metod.

## Výsledek vzhledem ke stanovenému cíli

Z online a osobního dotazníkového šetření s **občany** vyplynuly následující závěry:

- ✎ Nejpreferovanějším zdrojem informací občanů jsou noviny vydávané městem (68 % respondentů preferuje), webová stránka města (63 %) a účet města na sociálních sítích (61 %). S rostoucím věkem preferují respondenti spíše noviny, s nižším věkem naopak preferují sociální sítě.
- ✎ Umístěný článek o komunitních zahradách v novinách, na webu a Facebooku si přečetlo v rámci některého z těchto kanálů 28 % respondentů. Největší dosah měly noviny (82 % respondentů, kteří článek četli), poté Facebook (29 %) a web (6 %).
- ✎ Respondenti, kteří článek nečetli, uvedli jako nejčastější důvod nedostatek času (78 %) a téma, které je nezájalo (15 %).
- ✎ Nejčastějším důvodem, proč si respondenti článek přečetli byla skutečnost, že respondenti čtou všechny články z daného zdroje (47 %), dále také téma související s informací o rozvoji města (39 %) a městském pěstování (29 %).

## Zpětná vazba z pohledu těch, kteří komunikovali

- ✎ Osvědčila se spolupráce mezi tiskovým oddělením, vydavatelem novin a neustrannými odborníky.
- ✎ I přes kombinaci různých komunikačních kanálů byla úspěšně oslovena pouze část respondentů. Přestože noviny vydávané městem měly největší dopad, vyplatí se informace zprostředkovávat i dalšími kanály.
- ✎ Díky dotazníkovému šetření se podařilo získat zpětnou vazbu na komunikaci města a zároveň získat kontakty na obyvatele, kteří mají zájem sledovat další vývoj založení komunitní zahrady a aktivně se do něj zapojit.

## Případová studie 3

### Roudnice nad Labem

Případová studie „Roudnice nad Labem“ měla podobu komentované exkurze pro odbornou i laickou veřejnost po realizovaných i plánovaných opatřeních HDV v Roudnici nad Labem. Při 2hodinové odpolední exkurzi bylo představeno fungování řady realizovaných prvků modrozelené infrastruktury, jako jsou dešťové záhony, propustné povrchy a výsadba stromů. Efekt komunikace byl ověřován pomocí online dotazníkového šetření a osobními rozhovory s účastníky exkurze.

#### Problém k řešení

Město Roudnice nad Labem intenzivně plánuje i realizuje pilotní projekty zabývající se HDV. Často se však setkává mimo jiné s těmito problémy souvisejícími s jejich komunikací:

- ✎ Kritika části místních obyvatel: zástupci města často musí řešit stížnosti obyvatel, kterým vadí např. vyšší tráva na plochách před domy.
- ✎ Jak srozumitelně vysvětlit smysl opatření: přesvědčit občany o smyslu opatření tak, aby tomu porozuměli a ve výsledku realizovali opatření i na vlastních pozemcích.
- ✎ Preference jiných opatření: část obyvatel by raději řešila místo opatření HDV větší dostupnost parkovacích míst.

✎ Odlišný pohled různých profesí: s realizací projektů souvisí hledání kompromisů mezi zástupci radnice, projektanty, správci zeleně a dalšími dotčenými profesemi. Často se nemusí jednat o odlišný pohled, ale spíše o nepochopení způsobené „informačním šumem“ vzniklým např. z malé možnosti osobně vše prodiskutovat.

#### Cíl pro komunikaci




Cílem komunikace v rámci případové studie bylo na reálných příkladech propagovat a inspirovat odbornou a laickou veřejnost k dalšímu rozvoji HDV ve městě. Zástupci města měli možnost v rámci exkurze sdílet své zkušenosti s realizací, fungováním a údržbou daných opatření z pohledu různých odborů a odborností.

## Zvolený způsob komunikace

Byla zvolena komunikace prostřednictvím exkurze, na kterou byla prostřednictvím pozvánky (video i textové) pozvána jak odborná, tak široká veřejnost. Pozvánka byla distribuována i zástupcům radnice a subjektů, které se tématem HDV v Roudnici nad Labem zabývají (např. projektanti):

**Exkurze:** ve spolupráci se zástupci radnice a projektanty opatření byla naplánována trasa nejen po již realizovaných, ale i plánovaných opatřeních. Akce se zúčastnilo přibližně 25 lidí s různým vztahem k městu. Průběžně byla opatření komentována, a to s ohledem na jejich technické, ekonomické, urbanistické i krajinářsko-architektonické aspekty. Účastníci také měli prostor pro diskusi a otázky na zástupce radnice i výše zmíněných profesí.

## Cílová skupina komunikace

-  Zastupitelé a úředníci
-  Odborná veřejnost (projektanti, správci zeleně, krajinářští architekti a další)
-  Obyvatelé města

## Aplikovaná Pravidla komunikace

### Pravidlo PILOTU: Ukažte pilotní projekty

Trasa exkurze vedla přes nedávno realizovaná opatření, která reprezentují pilotní projekty ukazující řešení tématu HDV v rámci úprav veřejných prostranství ve městě. Jedná se o úspěšně zrealizovaná opatření (např. dešťový záhon), na která se město plánuje odvolávat i při dalších realizacích na území města.

### Pravidlo POZNÁNÍ: Víme, koho oslovit a ke komu mluvíme

Kromě samotných občanů byli na exkurzi pozváni a zúčastnili se jí i zástupci další důležité skupiny osob a organizací (včetně obecních, neziskových, soukromých), které mají vliv na hladký průběh procesu vedoucího k realizaci HDV.

### Pravidlo FORMY: Dejte si záležet na formě komunikace

Před i po exkurzi bylo pracováno nejenom s tradičním formou komunikace jako jsou tiskové zprávy, ale v rámci komunikace akce vznikla také video pozvánka s místostarostou. V rámci exkurze byla tiskovým oddělením města pořízena foto a video dokumentace, s účastníky exkurze byl realizován rozhovor, který byl posléze umístěn na sociální síti a web města.

## Vyhodnocení úspěšnosti/efektivity zvolené komunikace

**Polostrukturovaný rozhovor** a **dotazníkové šetření** s účastníky exkurze: Zpětná vazba byla sbírána online dotazníkem (N=4) a rozhovory s účastníky přímo po skončení exkurze (N=4).

Zjištěná data z dotazníkového šetření a rozhovorů byla vlivem povahy otázek vyhodnocena pomocí kvalitativní analýzy dat.

## Výsledek vzhledem ke stanovenému cíli

Z rozhovorů a dotazníkového šetření s účastníky **exkurze** vyplynuly následující závěry:

- ☞ Formát komunikace byl hodnocen jako efektivní způsob, jak komunikovat se zástupci odborné i laické veřejnosti.
- ☞ Respondenty z řad účastníků byla exkurze preferována před jinými možnostmi komunikace.
- ☞ Mezi hlavní klady patří možnost řešení ilustrovat na konkrétním příkladu, kdy se jedná o velmi názorný způsob komunikace. Nese s sebou také obecné výhody osobního kontaktu – ze strany obyvatel je možné se na místě doptat na nejasnosti a tyto rovnou vyřešit.
- ☞ V rámci exkurze je vůči široké (laické) veřejnosti důležité komunikovat pouze základní a jednoduché principy a nezacházet příliš do detailů.

- ☞ Pro odborníky exkurze přináší především možnost si opatření prohlédnout v terénu, inspirovat se pro svou vlastní práci, dozvědět se o procesu přípravy a vyjasnit si stanoviska se zástupci jiných oborů.

## Zpětná vazba z pohledu těch, kteří komunikovali

- ☞ Velmi se osvědčilo zapojit odborníky z různých profesí – vhodně se doplňovali, exkurze byla pestrá. Formát podporoval dialog a diskusi účastníků.
- ☞ Malá účast zástupců neobdobné veřejnosti a dalších osob, které by nebyly podobným opatřením již dříve nakloněny. Účastníci se přišli spíše utvrdit ve smyslu opatření a diskutovat o jejich možném uplatnění v praxi. Realizovaná exkurze tak nesplnila účel zvýšení povědomí nebo prosaditelnosti opatření v místech, která byla navštívena.
- ☞ Nižší účast zástupců z řad široké veřejnosti je dána i načasováním. Pro zvýšení účasti v této skupině by bylo nutné lepší načasování – setkání realizovat spíše později odpoledne.
- ☞ Zvýšení zájmu této skupiny by také mohlo být docílené tím, že by navštívená opatření byla rámována jako řešení některého z problémů, který obyvatele v daném místě trápí. Tento přístup může přilákat účastníky, neboť dle respondentů se lidé zajímají o téma především, když potřebují vyřešit nějaký problém.



## Případová studie 4

### Ostrava

Případová studie „Ostrava“ proběhla formou realizace workshopu pro zástupce Magistrátu města Ostrava, Městského ateliéru prostorového plánování a architektury (MAPPA Ostrava) a odborníky z regionální rozvojové agentury Moravskoslezské Investice a Development (MSID). V rámci 5hodinového workshopu byl představen komplexní přístup k ekonomickému hodnocení opatření HDV a dalších prvků modrozelené infrastruktury a jeho využití pro komunikaci. Dopad workshopu byl ověřován pomocí dvou na sebe navazujících online dotazníkových šetření a rozhovorem.

#### Problém k řešení

Statutární město Ostrava intenzivně plánuje a realizuje velký počet různých opatření HDV. Často se však setkává mimo jiné s těmito problémy souvisejícími s jejich komunikací:

- ✎ Zástupci (účastníci workshopu) jsou jen částečně spokojeni, případně spíše nespokojeni s tím, jak jsou opatření HDV v Ostravě komunikována vůči široké veřejnosti.
- ✎ Široké spektrum přínosů opatření je v rámci komunikace velmi často obtížně uchopitelné. Zástupci města si uvědomují potřebu srozumitelnou formou přesvědčit o významu opatření a smysluplnosti vynaložených veřejných prostředků.
- ✎ Realizace účinných opatření často s sebou nese vyšší finanční nároky oproti jejich základní podobě. Chybí přesvěd-

čivý argument využitelný jak k obhajobě poskytnutí nezbytných prostředků vůči různým úrovním veřejné správy, tak při komunikaci s veřejností.

- ✎ V rámci veřejné správy je nezbytné realizovat i opatření na budovách ve vlastnictví jednotlivých složek a příspěvkových organizací. Často chybí argument pro podněcování realizace opatření na veřejných budovách, ve veřejném prostoru a v krajině.

#### Cíl pro komunikaci

Cílem případové studie bylo ověřit prostřednictvím workshopu potenciál využití ekonomického hodnocení přínosů opatření pro komunikaci ze strany zaměstnanců Magistrátu a dvou dalších organizací. Náplní workshopu bylo interní vzdělávání zaměřené na tvorbu obsahu komunikace.

## Zvolený způsob komunikace

V rámci této případové studie byla zvolena komunikace prostřednictvím workshopu, na který byly šířeny pozvánky prostřednictvím Odboru strategického rozvoje. Cílovou skupinou byli zaměstnanci Magistrátu města Ostrava a dalších organizací, které řeší realizaci opatření, územní plánování a podporu realizace opatření v regionu:

**Workshop:** 15 účastníků bylo postupně seznámeno s pěti tematickými okruhy: (i) K čemu hodnocení přínosů je a jak s ním pracovat v procesu realizace opatření; (ii) Představení konceptu ekosystémových služeb, které mohou vstupovat do hodnocení; (iii) Jak probíhá ocenění jednotlivých přínosů opatření krok po kroku; (iv) Jak vyhodnotit celospolečenský ekonomický přínos opatření; (v) Jak výsledky komunikovat vůči široké veřejnosti, případně vůči soukromým investorům.

Při workshopu probíhala vedle prezentování postupů a ukázek výpočtů a jejich aplikace také diskuse jednotlivých kroků, jejich aplikovatelnost, bariéry apod.

## Cílová skupina komunikace

Úředníci a odborníci z dílčích odborů a dalších organizací (odborníci na rozvoj území, architekturu apod.)

## Aplikovaná Pravidla komunikace

### **Pravidlo KOMUNIKOVAT: Věnujte se komunikaci**

Vzhledem k problémům spojeným s realizační opatření HDV se město rozhodlo hledat cesty, jak o opatřeních komunikovat. Workshop sloužil mimo jiné také k prohloubení komunikace o přínosech uvnitř Magistrátu města Ostrava a v dalších organizacích. Cíle bylo dosaženo díky širšímu spektru účastníků z různých odborů a organizací.

### **Pravidlo FORMY: Dejte si záležet na formě komunikace**

Existuje mnoho forem, jak podporovat interní komunikaci a současně předávat nové poznatky a vzdělávat. Pro dosažení vyšší účinnosti byl zvolen formát interaktivního workshopu, který byl realizován v prezenční formě s externím lektorem.

### **Pravidlo OBSAHU: Zaměření se na vnímané přínosy**

Cílem workshopu bylo nejen účastníky seznámit s širokým spektrem přínosů opatření HDV, ale především s možnostmi, jak tyto přínosy srozumitelně uchopit pomocí ocenění a jak je prezentovat vůči různým cílovým skupinám (politiky, zástupci města, soukromí investoři nebo široká veřejnost).

## Vyhodnocení úspěšnosti/ efektivity zvolené komunikace

**Dotazníkové šetření a nestrukturovaný rozhovor s účastníky workshopu:** Bylo realizováno online dotazníkové šetření ve dvou vlnách. První šetření proběhlo před realizací workshopu (N=13). Jeho cílem bylo především zjistit očekávání účastníků, jejich dosavadní zkušenosti s ekonomickým hodnocením, konceptem ekosystémových služeb a s komunikací opatření. Na workshop pak navázalo druhé šetření (N=7), jehož předmětem bylo především získání zpětné vazby a ověření naplnění očekávání. V rámci rozhovoru s jednou z účastnic byla získávána cílená zpětná vazba na konkrétní části i celý koncept workshopu po jeho skončení.

Zjištěná data z dotazníkového šetření a rozhovorů byla vyhodnocena pomocí kvalitativní analýzy dat.

## Výsledek vzhledem ke stanovenému cíli

Z dotazníkového šetření a následného rozhovoru s účastníky **workshopu** vplynuly následující závěry:

- ☞ Účastníci většinou disponovali základním povědomím o dílčích tématech, měli ale obvykle buď žádné, nebo velmi omezené dosavadní zkušenosti s jejich praktickou aplikací.
- ☞ Workshop byl hodnocen všemi účastníky jako přínosný, část z nich se chystá poznatky aktivně využít při své činnosti.

- ☞ Mezi účastníky se mírně lišila spokojenost s mírou detailu vztahující se k samotným technikám a postupům při oceňování. Někteří účastníci by uvítali ještě detailnější ukázky, někteří naopak pouze povrchnější představení metod a větší důraz na přehled opatření.
- ☞ Workshop má dle účastníků širší uplatnění. Vedle přímé komunikace a plánování včetně výběru vhodného opatření je zde potenciál využít hodnocení opatření i při dalších činnostech, jako je např. motivování dalších investorů, psaní žádostí nebo v rámci mezinárodních projektů.

## Zpětná vazba z pohledu těch, kteří komunikovali

- ☞ Rozdělit workshop do dvou či více dnů a využít více času – získat více prostoru i na další příklady a možnost si samostatně více postup vyzkoušet a dostat na něj zpětnou vazbu. Alternativně je možné například také předem informovat účastníky, že první den je vhodný pro všechny a je určen k seznámení se s postupy. Druhý den je věnovaný praktickému vyzkoušení, účast je tedy doporučena především pro ty, kteří chtějí postupy aktivně využívat. Je možné také pojmout druhou část více individuálně a nechat pracovat účastníky na případových studiích samostatně a individuálně s nimi postupy konzultovat. Tyto konzultace je pak možné realizovat i na dálku přes online setkání.
- ☞ Sladit více počáteční očekávání spojené s workshopem. Pokud jsou věci, které část účastníků očekává, ale je nemožné je v dostatečné a požadované hloubce pokrýt, tak k nim poskytnout materiály všem účastníkům předem.

# Přehled komunikačních kanálů

Při rozhodování, jaké komunikační kanály vybrat, vycházejte ze zmapovaných cílových skupin. Využijte osvědčené kanály a kombinujte je, zkuste využít nové trendy. Tím získáte možnost oslovit široké spektrum posluchačů. Nechte na každém, ať si sdělení najde na svém oblíbeném zdroji informací. Obecnější informace směřujte na všechny obyvatele města, konkrétnější informace je potřeba cílit na lokalitu, kde ke změně dochází, případně na skupiny, kterých se změna dotýká z jiných důvodů než blízkosti. Zároveň je potřeba pro různé typy komunikačních kanálů informace upravovat na základě principů, na kterých jednotlivá média fungují a podle obecných pravidel marketingové komunikace. Tyto principy však již nejsou součástí této publikace. K základní orientaci můžete využít např. jednu z českých publikací: Karlíček Miroslav a kol.: Jak na marketingovou komunikaci. Grada. 2023. Tato příloha má sloužit především pro nemarketingové pracovníky úřadu a má sloužit jako základní přehled a náměty, co si pro efektivní komunikaci nastudovat hlouběji.

## Můj obsah & Moje platforma

### Osobní

Jednání zastupitelstva

Veřejná setkání

Osobní schůzka

### Tradiční

Noviny

Úřední deska

Výstavy

### Elektronické

Web

E-mail

Sociální síť

## Můj obsah & Cizí platforma

### Tisková vyjádření

Tisková zpráva

Tisková konference

### Mobilní aplikace

Rozvoj města

Info servis

Sběr zpětné vazby

### Reklama

Rádio, TV

Noviny

Online

Venkovní

## Cizí obsah & Cizí platforma

### Zmínky v novinách a ve zprávách

### Sdílení obsahu na sociálních sítích

### Interakce na sociálních sítích

Skupiny spjaté s obcí

Ambasadoring

# Můj obsah & Moje platforma

Nad těmito kanály máme plnou kontrolu a jejich řízení je pouze na nás. Řídí je buď zaměstnanci úřadu, případně některé z nich outsourcujeme jako služby.

## Osobní setkávání

Osobní setkávání jsou tradiční formou komunikace úřadu s občany, která jsou vhodná pro hlubší vzhled do řešené problematiky, pro diskusi a vysvětlování vzájemných cílů a preferencí. Často pomáhají překonávat bariéry a budovat dobrou reputaci, zároveň neumožňují tak příkré reakce – lidé jsou k sobě slušnější než třeba při diskusích na sociálních sítích.

### Účast na jednání zastupitelstva města

Zasedání zastupitelstva města jsou ze zásady veřejná, právo občana účastnit se zasedání zastupitelstva souvisí s právem podílet se na správě věcí veřejných. Občan starší 18 let může na zasedání města v souladu s jednacím řádem vyjadřovat svá stanoviska k projednávaným věcem. Občané se mají možnost vyjádřit dříve, než je příslušné usnesení přijato nebo zamítnuto, tedy před hlasováním. Program zasedání je veřejnosti v předstihu sdělen. Také je třeba, aby se občané dopředu seznámili s jednacím řádem zasedání, to totiž může ve vztahu k nim obsahovat i určitá omezení (třeba v možné délce vystoupení občana). Přenos průběhu jednání zastupitelstva (např. na sociálních sítích) nebo zveřejnění záznamu po jeho skončení rovněž patří mezi sledované a vyhledávané informace.

### Veřejná setkání za účasti vedení města

U veřejných setkání hraje roli místo setkání (lepší je neutrální půda – knihovna, veřejný prostor blízko řešeného problému, přímo v rekonstruovaném parku a podobně), čas setkání (lépe odpoledne, po běžné pracovní době) a téma (chodí převážně lidé, kterých se řešené téma týká). Někdy se stává, že na jednání chodí spíše rodiče s dětmi a senioři – jsou zvyklí ve veřejném prostoru trávit čas

a zajímá je jeho využití. Na veřejných setkáních se posilují vztahy v komunitě mezi občany, může mezi nimi dojít k vyjasnění osobních sporů. Stává se však, že se občané těchto akcí příliš neúčastní, pokud nemají na řešené věci žádný zájem.

### Osobní schůzka na úradě

Stále častěji se setkáváme s možností osobního kontaktu občana obvykle se starostou nebo starostkou města v rámci vypisovaných „hodin pro veřejnost“. Takové schůzky umožňují interaktivní proces sdělování informací, snižují riziko nedorozumění, navazují skutečné osobní vazby. Jsou však náročné na způsob vedení (starosta by měl být „proškolen“ ve vedení rozhovorů) a mají poměrně velké kapacitní omezení (čas, počet vyslechnutých občanů).

## Tradiční komunikace

Jedná se o tradiční komunikační kanály, které lze používat v podobě tradičních tiskovin. Nicméně v současnosti mají tyto kanály svou elektronickou, případně multimediální podobu.

### Noviny

Městské noviny jsou velmi významným zdrojem informací. Otevře je velká část obyvatel, kteří je obdrží do svých schránek. Velmi často si na ně najdou chvíli i spíše pasivní obyvatelé města, kteří informace aktivně nevyhledávají. Lidé na obecní, zpravidla stále ještě tištěné, noviny spoléhají a používají je jako důležitý zdroj informací. Lze zde publikovat jak stručné, tak rozsáhlé články, které jsou pro dobu vydání aktuální.

## Úřední deska

Úřední deska musí být nepřetržitě veřejně dostupná plocha, hmotná i elektronická, kde jsou zveřejňovány informace na základě legislativně daných pravidel. Výhodou elektronické úřední desky je možnost třeba přihlásit se emailem k odběru novinek na úřední desce, novinky je možné odebrat dále prostřednictvím RSS kanálu. Elektronická úřední deska dává více prostoru i pro sdělování informací, které z povinnosti na úřední desce být zveřejňovány nemusí. Tím se z tohoto nástroje stává plnohodnotný komunikační kanál.

## Výstavy

Výstavy umožňují otevření tématu, které chceme komunikovat. Takovou aktivitou se obec symbolicky k tématu přihlásí, umožní jí to představit problematiku. Tematika výstavy má být promyšlená tak, aby souvisela s budoucími kroky města. Lze k tomu připojit i prezentaci vlastních plánů a projektů, které má město v úmyslu realizovat. Vhodné je i promyslet dobře místo konání, aby jím procházelo co nejvíce lidí, případně těch „správných“ lidí, kterých se budoucí opatření budou týkat. Pozor také na vandaly, aby nedošlo k poškození vystavených objektů.

## Elektronická komunikace

Elektronická komunikace doplňuje tradiční komunikační kanály a osobní setkávání. Jejich nejvýznamnější vlastností je velice rychlá dostupnost sdělované informace, jejím prostřednictvím lze oslovit mnoho lidí najednou. Je třeba, aby tyto kanály odrážely aktuální situaci. Pokud totiž nereflktují současné dění, nebo se na nich vyskytují příliš staré příspěvky, ztrácí důvěryhodnost a pozornost publika.

## Web

Informace na webu města jsou základ. Je to místo, kde předáte čtenářům nejvíce informací. Každý článek má mít poutavý úvod, aby čtenář pokračoval ve čtení. Text strukturujte, lépe se čte. Na konci vyzvěte čtenáře k nějaké reakci (kliknout na odkazy, sdílet článek na sociálních sítích, registrovat se k odběru dalších informací a podobně.)

Nezapomeňte využívat obrázkové a fotografické materiály. Články z webu se dobře sdílejí na jiných platformách a jednoduše se na ně odkazuje prakticky odkudkoliv a přilákají čtenáře i z jiných kanálů. Navíc sdílení textů v jiných kanálech významně navyšuje jejich čtenost a dosah.

## E-mail

E-maily se využívají jednak k osobní komunikaci, lze je však využít i k hromadné a cílené komunikaci záležitostí, které souvisí s přípravou a realizací opatření HDV. Dnes jde o velmi běžnou formu komunikace, která slouží k rozesílání tzv. newsletterů nebo například elektronické verze městských novin. Je nutné vést pro tyto účely seznam kontaktů. Dále je nutné ošetřit otázku nevyžádaných hromadných emailů. Pro hromadnou komunikaci lze využít různých nástrojů, například MailChimp, Constant Contact a další.

## Sociální sítě

Nabídka sociálních sítí a jejich popularita se v čase mění. Neuvádíme plný výčet, ale pouze v současnosti dvě nejčastěji využívané sítě ve městech a obcích.

### Facebook

Stále hojně využívaný komunikační nástroj zaměřený převážně na populární a graficky atraktivní formy komunikace. V poslední době je více populární mezi uživateli staršími 40 let. Vyplatí se, když budete sdílet obsah, fotky, videa i odkazy, zvyšuje se tak dosah sdělované informace. Při tvorbě příspěvku je třeba myslet na označování osob, míst, podniků a dalších. Pokládejte dotazy a vytvářejte diskuze, pokud máte možnost je moderovat. Připravte si zároveň strategii pro řešení negativních nebo nenávistných komentářů.

### Instagram

Sociální síť, která umožňuje uživatelům sdílet fotografie a videa, nebo takzvané „příběhy/stories“, což jsou příspěvky, které jsou k dispozici pouze po omezenou dobu. Největší skupinu uživatelů tvoří lidé ve věku 18 až 34 let. Vyplatí se postovat fotky, videa, maximálně krátké texty, hojně je využívání hashtagů.

# Můj obsah & Cizí platforma

Díky platformám druhých stran by se sdělení mělo dostat k širší veřejnosti, podpoříte tím komunikaci na Vašich vlastních kanálech. Zvažujte však cílové publikum konkrétního kanálu/média, zda odpovídá tomu, které chcete zasáhnout.

## Tisková vyjádření

Podklad pro tiskové zprávy a tiskové konference poskytuje úřad. Je však třeba mít na paměti, že finální informace, kterou sdělovací prostředky uveřejní, nemusí mít takovou podobu nebo vyznění, které jste zamýšleli.

### Tisková zpráva

Jedná se o písemné sdělení zasláné médiím využívané v případech, kdy chcete veřejnosti sdělit nějaké nové informace. Pokud je tisková zpráva zajímavá, novinář využije podkladů z tiskové zprávy pro článek či reportáž. Konkurence na poli tiskových zpráv je vysoká. Většina tiskových zpráv není médiu využita. Tisková zpráva má pevnou strukturu, která vychází z potřeb novinářů. Má se věnovat jasně vyhraněnému tématu, má být maximálně na dvě stránky A4. Text zprávy má být jednoduchý, přesný, věcný a jasně formulovaný.

### Tisková konference

Tisková konference je formální setkání s novináři, kdy město chce informovat média o nějakém zásadním tématu, které je třeba řešit s větším důrazem než většina ostatních vydávaných zpráv. Tisková konference má mít jasně stanovený řád: téma, moderátora, účastníky, včas zasláné pozvánky, místo, odpovídající technické vybavení a případně materiály pro novináře (tzv. press kit).

## Mobilní aplikace

Mobilní aplikace umožňují městům poskytovat svým občanům komplexní informační servis. Často jde o aplikace pro chytré telefony, které umožňují odesílat důležité zprávy o tom, co se právě ve měs-

tě děje, upozorňovat na termíny, nahlašovat závady ve městě, nebo hledat rychlou pomoc v různých životních situacích. Některé poskytují interaktivní mapy. Dalšími funkcemi mohou být zobrazení aktuální obsazenosti parkovišť, objednávání na úřad, nebo i on-line platby za služby, hlasování a další. Mobilní aplikace také umožňují posílat SMS zprávy se zásadními informacemi pro občany.

## Reklama

Reklama je placená neosobní forma komunikace, kdy město je zadavatelem a jiná organizace za úplatu reklamu zpracuje a umístí ji na svá média či média třetích stran. Města by ji měla používat v případech, kdy potřebují něco veřejnosti nutně sdělit a zvýšit dosah informace. Zároveň je potřeba pečlivě vážit, zda výdaje za reklamu jsou nutné a zda na ně v rozpočtu máme krytí. Reklama může být umístěna ve veřejném prostoru, na webu, v rádiu, televizi – zde se jedná především o regionální média.

### Rádío, televize

Zvažte především místní nebo regionální média.

### Noviny

Při úvahách o reklamě v tištěných novinách zvažte především, kdo je čte a kolik lidí je čte. V současnosti má mnoho novin a časopisů elektronickou podobu.

### Online reklama

Online reklama má mnoha podob. Jde o bannery (což jsou většinou obrázky umístěné na webových stránkách třetích stran), optimalizaci vyhledávání (SEO), obsahovou reklamu, a to v rámci několika



různých obchodních modelů. Jde o širokou problematiku. Online reklama nemusí být nákladná, pokud ovšem dobře nastavíte cíle, kterých chcete dosáhnout a dobře měříte její efektivitu. Spojte se v tomto ohledu s někým, kdo se v tématu orientuje a aktivně s ním spolupracujte.

### **Venkovní reklama**

Venkovní reklama je ta, se kterou se publikum setkává jinde než doma. Tradičně jde o billboardy,

autobusové zastávky, reklamní lavičky, citylighty, nebo jde o různé plachty, panely, nebo je umístěná přímo na zdi domu. Je zkratka „venku“ a působí nepřetržitě. Pokud je taková reklama vkusná, neruší a zároveň není v místech, kde je takové reklamy příliš mnoho, informace z ní veřejnosti neuniknou. Můžete využít ploch různých poskytovatelů nebo i ploch v majetku města. Dnes se dokonce vyrábí i interaktivní formy těchto venkovních nosičů, které poskytují nějakou přidanou hodnotu pro kolemjdoucí.

## **Cizí obsah & Cizí platforma**

Jde o získaný prostor v médiích, za který jsme neplatili (ani jako reklamu, ani svým zaměstnancům za zpracování). Vychází z toho, jaký mají média dosah. Nad obsahem těchto sdělení nemáme kontrolu. Proto je vhodné tyto zmínky sledovat, především v případech negativní zpětné vazby.

### **Zmínky v novinách a ve zprávách**

Je vhodné hlídat, co se o aktivitách města píše v médiích. Získáte tak představu o zpětné vazbě. Neváhejte informace, které jsou zajímavé nebo podporují postoje města, předsílet do vlastních kanálů města.

### **Interakce na sítích**

Lidé často diskutují o různých záležitostech mimo oficiální profily města. Někdo příspěvek města předsílí na jiné stránky nebo jiný profil na sociálních sítích, kde pak občané diskutují. Vytipujte a sledujte tyto profily a skupiny. Není nutné zde do diskuse zasahovat, ale dozvíte se, na co je potřeba reagovat, a to pak můžete učinit v oficiálních kanálech města.


### **Skupiny související s obcí**


Příspěvky z oficiální stránky můžete předsílet do relevantních FB skupin. Pozor, pokud někdo připojí negativní tvrzení, šíří se rychleji než ta pozitivní.


### **Ambasadoring**

Ambasador je někdo, kdo má vztah k městu a na svém účtu za město vystupuje, spojuje s ním svou osobu a profil, interaguje s příspěvky týkajícími se města. Buď píše vlastní příspěvky se zaměřením na město, nebo sdílí a komentuje příspěvky, které vydává město, případně se vyjadřuje k dění v médiích.

# Použité zdroje


Hainc, J., Kandusová, V., Sýkorová, M., Malá, M. a kol. (2022). Metodika plánování veřejných prostranství malých obcí. Praha: České vysoké učení technické v Praze. Dostupné 7. 11. 2022 z: <http://www.atraktivniobec.cz/> .

Hamman, K. (2023). Psychology of environmental action – A framework for encouraging sustainable actions. Lipsko: Universität Leipzig. Dostupné online: <https://youtu.be/MdD04V-L-Ns?t=1274> .

IPR Praha. (2015). Manuál participace IPR Praha. Dostupné online: <https://iprpraha.cz/assets/files/files/f7c476e26387efecba4143f8b8b574b0.pdf> .


Krajhanzl, J., Chabada, T., Svobodová R. (2018). Vztah české veřejnosti k přírodě a životnímu prostředí: reprezentativní studie veřejného mínění. Masarykova univerzita.


Krajhanzl, J., Chabada, T., Svobodová, R., Kácha, O. a kol. (2021). České klima 2021. Mapa českého veřejného mínění v oblasti změny klimatu. FSS MUNI, Green Dock.


STEM. (2022). Česká (ne)transformace. Návod pro společenský dialog. Dostupné online: <https://www.stem.cz/ceska-netransformace-2022/> .


Lych, R., Remr, J., Ďurd'a, O., Menšíková, J. a kol. (2022). Výzkumná zpráva – výsledky sociologického kvantitativního šetření u témat životního prostředí v rámci veřejnosti. Praha: INESAN.


Macháč, J., Hekrlé, M., Dubová, L., Louda, J. a kol. (2022). *Modrozelená města: Příklady adaptačních opatření v ČR a jejich ekonomické hodnocení*. Ústí nad Labem: Institut pro ekonomickou a ekologickou politiku (IEEP).


Ministerstvo pro místní rozvoj. (2019). Doporučení pro obce v oblasti výstavby a uzavírání smluv s investory. Praha: MMR ČR. Dostupné online: <https://www.obcepro.cz/data/MMR-obce-investori-web.pdf> .

Ministerstvo vnitra. (2019). Metodika Easy to read: Metodický postup pro tvorbu srozumitelných sdělení ve veřejné správě a pro tvorbu zjednodušených textů pro osoby vyžadující zvláštní přístup. Praha: MV ČR. Dostupné online: <https://www.mvcr.cz/soubor/easy-to-read-2019-metodika-srozumitelneho-a-zjednoduseneho-vyjadrovani-ve-verejne-sprave.aspx> .

Nadace Partnerství. (2021). Adapterra Awards. Dostupné online: <https://www.adapterraawards.cz/> .

Povolná, L., Macháč, J., Hekrlé, M., Sýkorová, M. a kol. (2022). Jak mluvit s veřejností o implementaci opatření na hospodaření s dešťovou vodou ve městech. Ústí nad Labem: FSE UJEP. Dostupné online: <https://www.ieep.cz/jak-mluvit-s-verejnosti-o-implementaci-opatreni-na-hospodareni-s-destovou-vodou-ve-mestech/> .

Řehák, J. (2018). Sociologická encyklopedie: výběr metodou sněhové koule. Sociologický ústav AV ČR. Dostupné online: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/V%C3%BDb%C4%9Br\\_metodou\\_sn%C4%9Bhov%C3%A9\\_koule](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/V%C3%BDb%C4%9Br_metodou_sn%C4%9Bhov%C3%A9_koule) .

Sýkorová, M., Macháč, J., Tománek, P., Šušlíková, L. a kol. (2021). Voda ve městě. Praha: České vysoké učení technické v Praze. Dostupné online: <http://www.vodavemeste.cz/> .

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění účinném od 1. 1. 2007.

