KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO INVESTORY ZAŘÍZENÍ NA ENERGETICKÉ VYUŽÍVÁNÍ KOMUNÁLNÍCH ODPADŮ V ČR

KOMUNIKAČNÍ MANUÁL

ZÁŘÍ 2011

ODBORNÝ GARANT: Ing. Tomáš Jelínek

PŘIPRAVENO PRO

Ministerstvo průmyslu a obchodu

MARKENT
průzkum trhu & marketing

Tel.: +420 220 190 580,
Fax: +420 220 190 590.
E-Mail: INBOX@MARKENT.CZ

MARKENT

OČI, KTERÉ VIDÍ VÍC

Markent, s.r.o., je společnost specializovaná na výzkum trhu a návazné marketingové poradenství.

Nabídkou metod se profilujeme jako full-service agentura, nicméně důraz klademe zejména na kvantitativní přístupy. Naší snahou je maximálně využívat znalostí našich pracovníků z oblasti hromadného zpracování dat a jejich hloubkové analýzy. S pomocí specializovaného statistického softwaru využíváme sofistikovaných statistických postupů (např. analýza vícerozměrných regresních modelů, faktorová analýza); pokud to vyžaduje povaha projektu, definujeme pomocí clustrové analýzy jednotlivé segmenty cílové skupiny, analyzujeme časové řady, realizujeme predikci trendů a přicházíme s řešením celé řady dalších úloh.

Pracovníci společnosti Markent kladou důraz na správnou aplikaci vhodných výzkumných postupů, které přinášejí spolehlivé údaje z různorodých oblastí podnikání. Ve společných týmech tvořených našimi pracovníky a zástupci zadavatele výzkumu pak rozšiřují detailní znalosti zadavatele z konkrétních oborů o naše zkušenosti se získáváním a správou dat a znalostí.

Přestože naše schopnosti pokrývají široké spektrum obchodních a marketingových problémů, specializujeme se zejména na výzkumy spotřebitelů, reklamní analýzy a realizaci satisfakčních studií.

Kromě přípravy řady výzkumných projektů pro jednotlivé zadavatele, realizujeme každoročně také řadu výzkumů agenturní formou. Cílem těchto výzkumů, které nemají žádného konkrétního zadavatele, je podrobná analýza soudobých trendů v oblasti nákupního chování, spotřebitelských preferencí a vztahů mezi výrobci či poskytovateli služeb a zákazníky (popř. spotřebiteli či uživateli).

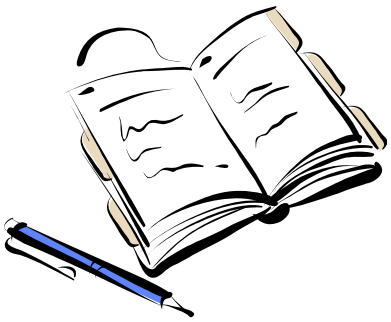
Společnost Markent byla založena v roce 1995 a v současnosti disponuje sítí 886 vyškolených tazatelů pokrývajících celé území ČR.

Tato zpráva je dílčím výstupem projektu **„Komunikační strategie pro investory zařízení na energetické využívání komunálních odpadů v ČR„**, realizovaného v rámci aktivity F.1 (Projekty v oblasti úspory energie a OZE) v souladu se zněním Státního programu na podporu úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie pro rok 2010, část A – Program EFEKT.

Mezi další výstupy projektu **„Komunikační strategie pro investory zařízení na energetické využívání komunálních odpadů v ČR„** patří:

- Souhrnná zpráva
- Postoje zástupců veřejné správy k výstavbě ZEVO
- Postoje obyvatel ČR k výstavbě ZEVO
- Analýza hloubkových rozhovorů se zástupci odborné veřejnosti
- Analýza hloubkových rozhovorů se zástupci NNO
- Případové studie

OBSAH



ÚVODEM 6
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO KOMUNIKAČNÍ STRATEGII 7
1.1 PR zaměřené na konsenzus 7
1.2 Teorie her 7
1.3 Internalizace externalit vyjednáváním 8
1.4 Do jakého projektu je třeba zapojit veřejnost 8
2. PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ KOMUNIKACE - FÁZE KOMUNIKACE 10
2.1 Do jaké míry souhlasí se záměrem investora klíčové státní instituce? ... 10
2.2 Jsou odborníci na komunikaci/PR zapojeni jako integrální součást do přípravy projektu od samého počátku? 11
2.3 Do jaké míry jsou zohledněna sociální hlediska? 11
2.3.1 Výběr místa pro investiční záměr 11
2.3.2 Návrh projektu a jeho implementace 12
2.3.3 Jakou míru flexibility má investor v podobě představení projektu? 13
2.3.4 Jakou míru flexibility má investor v technických parametrech projektu? .. 15
3. KOMUNIKACE, ZAPOJENÍ ZÁJMOVÝCH SKUPIN A OUTREACH 17
3.1 Načasování – je důležité začít brzo zapojovat zájmové skupiny 18
3.2 Poznej svou komunitu 18
3.2.1 Identifikace místních kompenzačních opatření (benefitů) 18
3.3 Co se má komunikovat 20
3.4 Jak komunikovat a zapojit veřejnost 29
3.4.1 Identifikace zájmových skupin (stakeholders) 299
3.4.2 Rozhodnutí o řízení vztahů s jednotlivými zájmovými skupinami 30
3.4.3 Analýza jednotlivých zájmových skupin 30
3.5 Volba komunikačních kanálů 31
3.5.1 Prezentace, besedy 32
3.5.2 Pracovní skupina 33
3.5.3 Informační kancelář, zelená linka 344
3.5.4 Zpravodaje, letáky, dopisy 344
3.5.5 Komunitní média (články v obecních novinách, internetová TV, e-mailové zpravodajství apod.) 35
3.5.6 Internet – web, sociální sítě 35

OBSAH

3.5.7 Inzertní sdělení - Billboardy 38
3.5.8 Happening – demonstrace – den otevřených dveří 39
3.5.9 Tisková konference 41
3.5.10 Setkání s novináři 42
3.5.11 Tisková zpráva 42
3.5.12 Odpovědi na dotazy médií 43
3.5.13 Mediátor 43
SLOVO ZÁVĚREM 44
SEZNAMY PRAMENŮ 46
Vlastní výzkumy 46
Tištěné prameny 46
Odborná literatura 46

ÚVODEM

Dostává se vám do ruky manuál komunikační strategie pro investory zařízení na energetické využívání komunálního odpadu spalováním. V současné době jsou v ČR tři obdobná zařízení a několik projektů je v různých fázích přípravy či se zvažují. S ohledem na legislativu EU, která velmi striktně reguluje skládkování komunální odpadu, se předpokládá, že bude v ČR v příštích letech potřeba vybudovat ještě několik zařízení tohoto typu.

ČR ve srovnání s jinými vyspělými zeměmi jako jsou např. Dánsko, Německo, Rakousko, Švýcarsko či Švédsko nemá dlouhodobou veřejně přijatelnou koncepci na podporu těchto projektů. V minulých letech platil dokonce zákaz státní podpory investic na energetické využívání odpadů. V ČR v této oblasti nebyl v uplynulém období budován společenský konsensus, který by pro tato zařízení získal veřejnou akceptovatelnost či dokonce podporu, a to i přesto, že česká populace vnímá komunální odpad jako reálný zdroj energie.

Dalším problémem pro komunikaci energetického využívání komunálního odpadu je skutečnost, že v posledních letech je velká část veřejnosti skeptická k řadě velkých státních či mezinárodních enviromentálních projektů, které jsou dnes vnímány, že nesplňují deklarované cíle a mají řadu negativních externalit (např. bionafta, podpora solární energie, emisní povolenky). Nejasná podpora státu a problémy kolem různých „zelených“ projektů staví investory zařízení na energetické využívání odpadu do nelehké situace, kdy je k nim apriorní nedůvěra.

Autoři tohoto manuálu se snažili nabídnout základní stavební kameny pro úspěšnou komunikační strategii, které však musí každý investor přizpůsobit specifickým podmínkám svého projektu. Je rozdíl budovat zařízení v centru velkého města, v průmyslové zóně či v sousedství malé obce. Je rozdíl ve vnímání projektu, pokud je investorem soukromá zahraniční společnost, nebo sdružení obcí či kraj. Ambicí tohoto manuálu je ovlivnit již přístup investora k jeho záměru a třeba i vhodně zvolit vlastnickou strukturu projektu či jeho technické řešení. Manuál není možné chápat jako jakési „poslední zařízení“, které připojíme k projektu, aby mohl fungovat. Je spíš souborem podnětů, které by měl investor zvážit při přípravě celého projektu. Úspěšná komunikace totiž velmi úzce souvisí s podobou samotného projektu. Proto se zde snažíme ukázat možnosti propojení investičního projektu s různými fázemi komunikace. Hlavním zaměřením tohoto manuálu je komunikace s veřejností, kde ostatní zájmové skupiny jsou zmiňovány jen v rámci jejich role k tomuto záměru.

Závěry a doporučení prezentované v tomto manuálu vycházejí ze sociologického průzkumu, hloubkových rozhovorů s odborníky, analýzy médií, mezinárodních a domácích zkušeností s obdobnými projekty.

Je přáním autorů, aby se tento materiál stal vedle svého hlavního cíle i vkladem do koncepčnější spolupráce různých úrovní státní správy a investorů na přípravě zařízení na energetické využívání komunálního odpadu.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO KOMUNIKAČNÍ STRATEGII

Analytická příprava komunikace projektu je velmi důležitá, proto v této úvodní části chceme upozornit na některé teoretické přístupy, z nichž může investor čerpat při přípravě své komunikační strategie. Autoři manuálu neřešili konkrétní reálný investiční záměr, proto uváděné teoretické přístupy jsou popisovány jen v obecné rovině.

1.1 PR zaměřené na konsenzus

Projekt zařízení pro energetické využívání komunálního odpadu je projektován v horizontu 30 – 40 let. Proto je vhodné, aby pro jeho přijetí veřejností byla zvolena PR strategie, která je zaměřena na budování konsensu (Burkart 1994). Takový přístup vyžaduje, že komunikace je symetrický proces, v jehož rámci dochází ke „společnému chápání" potřeb a výhod projektu. Komunikace není jednosměrný „přesvědčovací" proces a investor musí počítat s tím, že projekt zohlední ve svých plánech názory a obavy veřejnosti. Komunikace investora se tak týká nejen technických skutečností projektu, ale i musí být zaměřena i na sociální realitu, v níž se projekt má realizovat (tj. občanská společnost, lidská práva). Proces komunikace pro PR zaměřené na konsenzus je znázorněn v Grafu č. 1.

1.2 Teorie her

Teorie her je disciplína aplikované matematiky, která se používá v sociálních vědách. Hra je v tomto případě rozhodovacím procesem o investičním záměru a hráči mohou být vedle investora i obyvatelé, místní politici, úředníci atd. Teorie her umožňuje modelovat strategická rozhodování dvou a více hráčů. Každý hráč má několik možností, při svém rozhodování bere v potaz potencionální akce ostatních hráčů, předpokladem hry je, že se všichni hráči chovají racionálně. Rovnováhy je dosaženo v situaci, kdy si nikdo nemůže polepšit. Právě argument racionality bývá kritizován z pozice experimentálních psychologů, kteří upozorňují na skutečnost, že jde o velmi silný předpoklad. Přesto teorie her může přinést cenné pohledy pro vaši strategii.

Jedním z nich je rozdíl ve strategiích, které mohou být optimální pro investora ZEVO a jeho oponenty. Zatímco investor ZEVO, který chce být dlouhodobě důvěryhodným a prosadit projekt, by měl poskytovat všem zájmovým skupinám pravdivé informace. Pokud by tak neučinil, mohou zájmové skupiny blokovat provoz ZEVO a stává se nedůvěryhodným. Oponenti projektu však mohou zcela racionálně využívat nepravdivých informací, protože při jejich vítězství nebude jejich důvěryhodnost ohrožena – žádný projekt ZEVO nebude realizován. Proto racionální investor takové chování může předjímat.

1.3 Internalizace externalit vyjednáváním

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

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

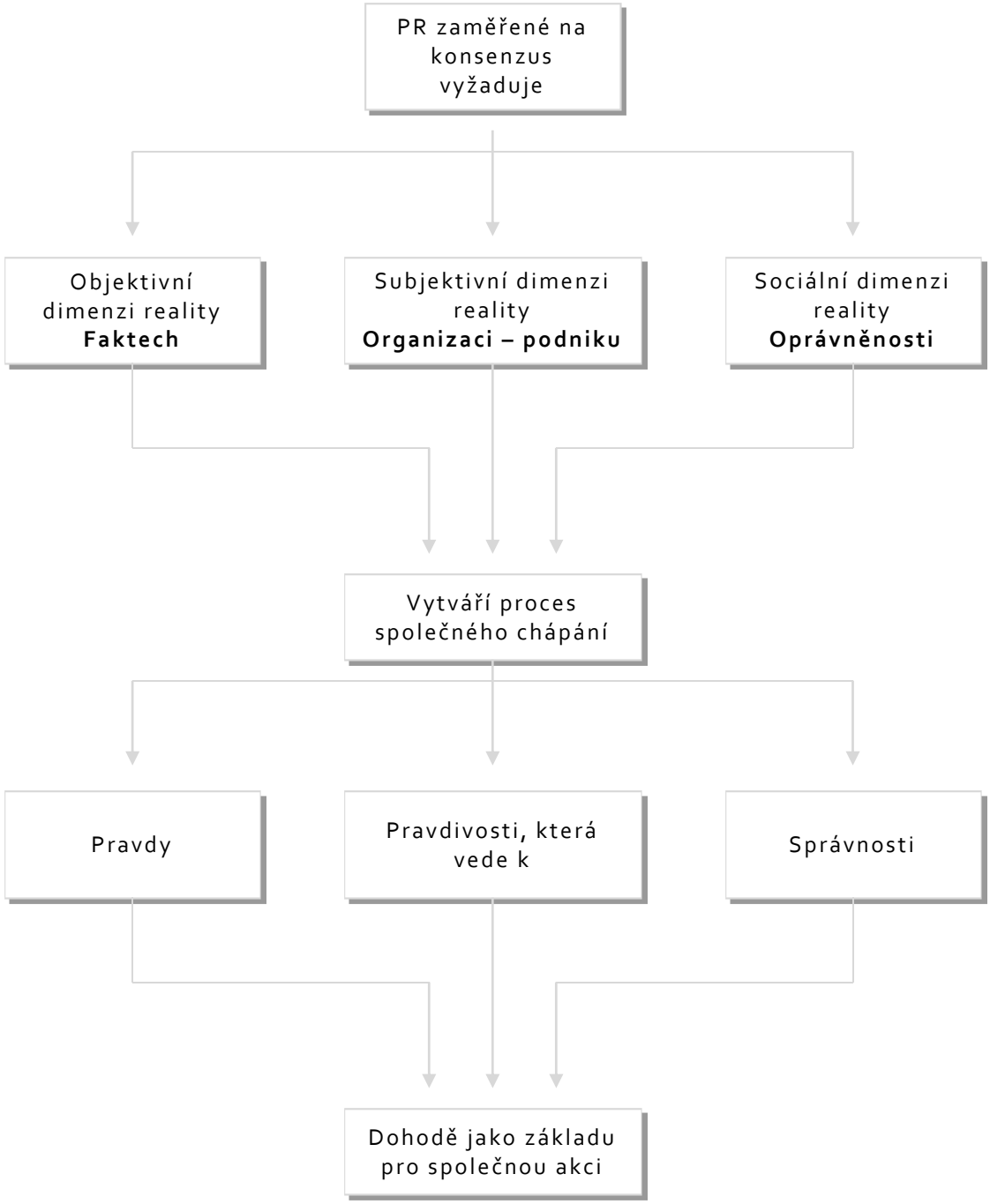
1.4 Do jakého projektu je třeba zapojit veřejnost

Investor je již v počátku přípravy projektu vystaven otázce, zda je potřeba do komunikace zapojit veřejnost. Pokud bude plán postavit ZEVO v centru městu, pak asi nikdo nepochybuje, že je nutné veřejnost zapojit. Odpověď však může být složitější u projektů, kde dochází k modernizaci nějakého provozu a mění se jen spalované médium. Pokusíme se nabídnout pár jednoduchých kritérií, pro učinění správného rozhodnutí.

Zapojení veřejnosti je nutné když:

- projekt je spojován s veřejným zájmem,
- rozsah projektu je vnímám jako významný pro danou oblast,
- projekt vyžaduje přijetí bezpečnostního plánu pro krizovou situaci,
- dotčená veřejnost očekává zapojení,
- správní proces vyžaduje zapojení veřejnosti.

Proces PR zaměřeného na vytvoření konsensu



2. PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ KOMUNIKACE - FÁZE KOMUNIKACE

Před zahájením projektu je celá řada klíčových témat, které by měl investor zvážit z pohledu připravované komunikace a přijetí projektu veřejností. Ty zahrnují:

2.1 Do jaké míry souhlasí se záměrem investora klíčové státní instituce?

Je investor schopen nějak svůj záměr koordinovat se státními institucemi (ministerstvo, kraj, obec) a mohou se nějak podělit o komunikační agendu?

Úspěšné projekty mají většinou jako nutnou podmínku úspěšné zapojení všech úrovní státní správy. Opozice státních orgánů nebo jen jednoznačně rozdílné stanovisko jeho jednotlivých úrovní, pak otevírá prostor pro nedůvěru veřejnosti k projektu. Investor proto potřebuje znát politické reálie a potenciál pro aktivní zapojení jednotlivých součástí státní správy do projektu.

Dle výsledků našeho sociologického průzkumu a analýzy médií je pro úspěšné prosazení ZEVO důležitá spolupráce investora se státní správou i nad rámec projektu ZEVO. Především se jedná o zasazení projektu ZEVO do koncepce odpadového hospodářství. Respondenti v 64 % případů spontánně uvedli, že po naplnění současných skládek by se komunální odpad měl spalovat či z něho vyrábět teplo/elektřinu. Pro recyklaci, znovuvyužití odpadu se vyslovilo 50 % lidí. Pro větší třídění bylo 18 %, pro produkování méně odpadu 14 %. ZEVO by z pohledu akceptace veřejností mělo být součástí mixu, který by kladl důraz i na třídění a recyklaci. S uvážením názorů ekologických organizací by neměla být opomenuta i otázka prevence vzniku odpadů.

Jak ukazuje náš průzkum, pro veřejnost jsou navíc orgány státní správy důvěryhodným zdrojem informací o životním prostředí, což je kritické téma projektů ZEVO. Jsou důvěryhodnější než ekologičtí aktivisté a ekologická sdružení. Pouze vědci mají větší důvěru.

„Investor sám o sobě je jen podpůrný orgán práce s veřejností, protože práci s veřejností musí udělat komunita. Jestliže si řekne město XY, že chce stavět spalovnu, tak musí starosta jít příkladem, zkrátka musí říct: „Spalovnu tady potřebujeme, protože odpad máme, skládka je časovaná bomba, a tak dál.“

„Když dodavatel řekne: „moje spalovna stojí tam, emise jsou z toho takové, pojďme se tam podívat, my vám to ukážeme, jak to funguje v praxi“, tak to je vůbec nejlepší. Jet tam, podívat se na emisní tabulku, prohlédnout si provoz, vidět, že je to čisté, bezpečné. A hlavně když je to hezké, tak se to bude líbit i lidem tady.“

zástupci spalovny

„Žádného spojence ze strany města či kraje nemáme a ani jsme spojence nehledali. Krajský úřad vyřizuje povolení, vydává k tomu rozhodnutí, takže se nehrne do nějaké agitace vysvětlovat lidem, že to opravdu neškodí a nemá to žádné negativní vlivy. V tomto smyslu jsme vždy soběstační."

zástupce investora

2.2 Jsou odborníci na komunikaci/PR zapojeni jako integrální součást do přípravy projektu od samého počátku?

Zapojení odborníků na komunikaci do přípravy projektu od samého počátku se jeví jako velmi důležité. Jejich aktivní účast na přípravě by měla přinést výhodu v tom, že budou od samého začátku zvažovány nejen technické aspekty projektu, ale i aspekty komunikace s jednotlivými zájmovými skupinami projektu. Technici často mají tendenci přehlížet či špatně vyhodnocovat sociální, hospodářské a politické jednotlivosti záměru.

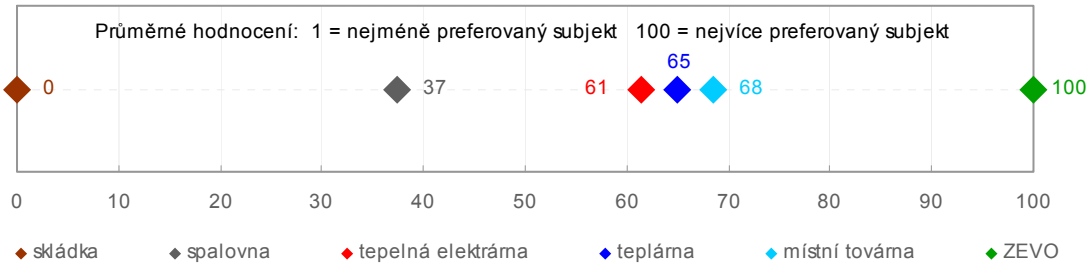
2.3 Do jaké míry jsou zohledněna sociální hlediska?

2.3.1 Výběr místa pro investiční záměr

Podle čeho se vybírá místo pro projekt? Oproti technickým hlediskům se většinou nedostatečně bere ohled na sociální kontexty. Jen výjimečně se lokalita vybírá dle hlediska akceptovatelnosti místní komunitou – včetně státní správy.

Projekt, který si má získat důvěru veřejnosti, musí vážně předvést, že názor veřejnosti je pro investora důležitý, a že veřejnost svým názorem může ovlivnit podobu projektu. To může být již možné při výběru místa pro výstavbu. Pokud se má v nějakém kraji či regionu vybudovat ZEVO, pak je možné nechat veřejnost nebo její zástupce spolurozhodovat o výběru vhodné lokality. Doprovodná debata k tomuto výběru může přispět k rozvinutí racionální argumentace, které budou akceptovatelná pro širší populaci v oblasti.

Vždy však bude rozdíl mezi pohledem např. obyvatel kraje a lidí z obce či města, kde má být ZEVO postaveno. Dle našeho sociologického průzkumu obecně platí, že lidé významně preferují ZEVO oproti skupině zařízení jako jsou místní továrna, teplárna či tepelná elektrárna. Ještě více jsou vyhraněni proti spalovnám a skládkám (viz graf).



V tomto kontextu byli respondenti dotazováni i na aspekty souhlasu s výstavbou spalovny.

Z těchto výsledků je patrné, že populace jednoznačně odmítá spalovnu v blízkosti sídliště (70% je proti), ale proti spalovně, která by nahradila současnou teplárnu či tepelnou elektrárnu nebo by byla postavena v areálu místní továrny je jen asi třetina respondentů. Přibližně stejné množství lidí by s výstavbou spalovny za těchto podmínek souhlasilo. Zbývající třetina populace je nerozhodnuta a ta je hlavní cílovou skupinou pro komunikaci. Jelikož je spalovna populací hodnocena mnohem hůře než továrna, teplárna a elektrárna je možná za podmínky konsistentních preferencí očekávat, že ZEVO bude mnohem lépe vnímáno jako náhrada za továrnu, teplárnu či elektrárnu, než je tomu v případě spalovny.

„Daleko lepší je vzít tu existující síť tepláren a vymyslet, kterou přebudovat na to spoluspalování odpadů nebo v nejhorším na tu spalovnu, ale jít do existující sítě s rozvody, na brownfieldu, který tady už je."

zástupce ekologické organizace

2.3.2 Návrh projektu a jeho implementace

Pokud se odborníci na komunikaci zapojí do příprav již v počátku, pak mohou upozornit projektanty na důležité aspekty návrhu z pohledu veřejnosti. To může znamenat, že identifikují priority místní komunity, aby je projekt mohl případně reflektovat. Projektanti pak mohou pracovat i s variantními řešeními, která předjímají postoje veřejnosti, i když se později ukáže, že některá očekávání se nenaplnila. Tento přístup může v rámci jednávání vyústit v akceptovatelnou změnu projektu či dokonce v jeho zlepšení. Pokud se včas identifikují a zapojí důležité dotčené zájmové skupiny, pak má projekt větší šanci, že jeho komunikační plán zohlední priority a obavy těchto dotčených zájmových skupin. Je zcela zásadní, aby na jednotlivé fáze byl dostatek času, aby se všechny součásti místní komunity mohly zapojit.

2.3.3 Jakou míru flexibility má investor v podobě představení projektu?

Projekt bude vnímán velmi významně dle toho, jak je komunikován, a co je komunikováno. Investor by měl předem zvážit i z pohledu komunikace, kdo bude nositelem projektu.

Obecně platí, že lidé mají nedůvěru k projektům soukromých firem. „Oni na nás chtějí jen vydělat! Nežijí tady a my to máme odskákat!“ Situace může být ještě horší, pokud půjde o zahraniční firmu. Dle průzkumu preferuje jen 32 % respondentů soukromého investora, zatímco 68 % by dalo přednost obecnímu majetku. Obdobně to vidí „starostové“ kde je to 30 % a 70 %. 74 % české populace pak dává přednost českému investorovi a jen 26 % by preferovalo zahraniční firmu. Starostové v 90 % preferují českého investora a jen 10 % zahraničního.

Z pohledu reputace je pak pro veřejnost možným zdrojem posílení důvěry v projekt i zapojení „vědců“ – vysoké školy, výzkumného ústavu. V našem průzkumu je toto patrné z otázky, kde 83 % respondentů uvedlo, že vědci jsou pro ně rozhodně či spíše důvěryhodným zdrojem informací o životním prostředí. Obdobnou důvěru mají starostové dotčených obcí. Kraj dosáhl úrovně 72 %.

U „starostů“ je nejdůvěryhodnějším zdrojem informací o ZEVO (jejich) místní úřad (95 %) a starostové okolních obcí (89 %). Dalšími subjekty s relativně velkou důvěryhodností jsou vědci (80 %), subjekty působící v oblasti energetického využívání odpadů (81 %), krajské úřady 83 % a zástupci partnerských obcí ze zahraničí (80 %).

Pro úspěšnou komunikaci projektu je tedy zřejmou výhodou, pokud se investorovi podaří najít vhodnou formu pro zapojení obce/kraje a vědecké instituce do projektu již v jeho počátku.

Vedle důvěryhodnosti projektu, která je odvozena od investora, je důležitá i fyzická podoba projektu. Dle sociologického průzkumu 40 % respondentů vnímá ZEVO jako architektonicky výjimečnou stavbu, 40 % jako moderní provoz, 18 % jako nevzhledné a ovzduší znečišťující ovzduší. Proto by měl investor již při zadávání architektonické studie brát ohled i na tato očekávání. Pro inspiraci zde uvádíme dánský příklad, kde se do komunikace nové „spalovny“ dostávají i další témata, která mají tendenci získat přízeň veřejnosti.

Obecně lze investorům doporučit, aby ZEVO byla od počátku navrhována jako ekologická stavba. ZEVO má být veřejností vnímáno jako součást péče o životní prostředí. Je věcí architektů, aby se s tímto zadáním vypořádali, ale dle sociologických průzkumů lze doporučit jeden přístup, s nímž nemohou pochybit. Velmi pozitivně je pro životní prostředí vždy vnímána výsadba zeleně, v našem průzkumu toto životnímu prostředí rozhodně pomůže dle 38 % dotázaných a 48 % si myslí, že by to spíše pomohlo. Budování zelených pásů v okolí ZEVO či přímo zazelenění budovy ZEVO může být důležitým prvkem, který by veřejnost ubezpečil o ekologickém charakteru stavby.

Může být spalovna ikonou metropole?

Návrh nové spalovny Kopenhagen, Dánsko

Dánové si zalyžují na střeše spalovny

3. března 2011 iHned Zkuste si tu zprávu přečíst nahlas: Na okraji Kodaně vybudují novou kvalitní sjezdovku. Nezdá se vám to? Máte pravdu. Představa prudké sjezdové trati uprostřed rovinatého Dánska vypadá hodně bizarně.

Přesto se na projektu už pracuje. Ultramoderní projekt spalovny a elektrárny v okrsku Amager na kodaňském předměstí počítá podle listu Politikem s tím, že stometrové věže elektrárny, která bude spalovat odpady, obalí průsvitná konstrukce vyrobená z granulí recyklované umělé hmoty. Ta se také stane základem pro 1500 metrů dlouhou sjezdovku, stejně jako pro dvě kratší trati, včetně prudké "černé" sjezdovky.

Celkem mají mít sjezdové trati na střeše nejmodernější a největší dánské spalovny 31 tisíc metrů čtverečních. Nejen obyvatelé Kodaně si tak časem pořídí přeskáče, lyže a další sportovní vybavení, aby na kraji metropole navštívili jediný skutečně prudký svah v této rovinaté severské zemi. Cestu vzhůru jim umožní několik rychlovýtahů, které by se ztratily v kterémkoli mrakodrapu. Vedou těsně vedle obří komínové věže, občasné průhledy mají přitom umožnit podívat se i do nitra elektrárny.

Nejvyšší patro s vyhlídkovou plošinou nabídne výhled na celou Kodaň, pohled na vzdálené břehy jižního Švédska i nástup na začátek neobvyklé sjezdové trati. Vítězný návrh vybrala porota v konkurenci dalších 36 mezinárodních soutěžních návrhů jednomyslně. Mladý dánský architekt Bjarke Engels počítá s tím, že práce na elegantní stavbě v hodnotě 420 milionů eur zahájí už brzy.

"Počasí v Kodani se hodí pro zimní sporty, chyběl jen odpovídající svah," řekl Engels listu Copenhagen Post. Dokončení prací se plánuje na rok 2016. Nový projekt vznikne na místě, kde dříve stála stará spalovna ze 70. let minulého století. Industriální okolí pochopitelně nebylo místem, které by Dánové vyhledávali pro výlety.

Brzy se tedy budou moci vydat směr Amager i v případě, že právě nebude ideální zimní počasí. Sjezdovku totiž pokryjí umělé kartáče pro případ, že zrovna nebude mrznout. V letních měsících potom nabídne sjezdovka své svahy horským kolům.

Spalovna přinese podle Engelse zisky v ekonomickém, ekologickém i sociologickém ohledu. Má se stát modelovým příkladem, jak šikovně zužitkovat odpady při výrobě energie. Současně slibuje, že se stane jednou z nových ikon dánské metropole. Spalovna bude skrývat i silnou symboliku. Vždy ve chvíli, když tunu spáleného odpadu zbaví oxidu uhličitého, vybafnou z komína kouřové prstence o průměru 30 metrů. Vzniknou kondenzací vody ve spalinách stoupajících komínem.

Nápad je dílem německých techniků a umělců, kteří tak chtěli upozornit na nezkrotnou spotřebu průmyslové éry, jež trvá dodnes. V noci, osvětlené laserem, se prstence změní v jakési virtuální "létající talíře". "Doufám, že stavba se stane jednou z nových kodaňských dominant," doufá Ulla Rottgerová, manažerka neobvyklého projektu. Současně si slibuje, že Dánsko se odvážnou stavbou zviditelní ve světě. "Projekt by měl lidi přesvědčit, že projekty šetrné k životnímu prostředí nejsou nějakým nutným zlem, ale naopak velkou příležitostí," věří architekt Engels.

2.3.4 Jakou míru flexibility má investor v technických parametrech projektu?

Nejistota kolem podoby projektu a zpoždění může být nákladné, ale na druhé straně určitá míra flexibility, která poskytne čas pro neformální diskusi před vyhlášením projektu či nabídne variantní řešení některých jeho částí, které jsou vybrány ve spolupráci s představiteli zájmových skupin, může pozitivně ovlivnit přijetí projektu. Není vnímán jako přesvědčovací hra, ale buduje partnerství.

> „Na západě je běžné např. v Holandsku, že mají základní podmínku, že ten investor má něco v záloze, že má kam ustoupit, že opravdu nabízí reálné vyjednávání s obcemi, nechce je jenom unavit. Prostě tak dlouho do nich hustit, až kapitulují, ale opravdu: Jasně, vy chcete tohle, dobře to úplně tohle nemůžeme, ale můžeme tohle a upravíme to, tady vidíte, že jsme to fyzicky reálně upravili."
>
> zástupce ekologické organizace

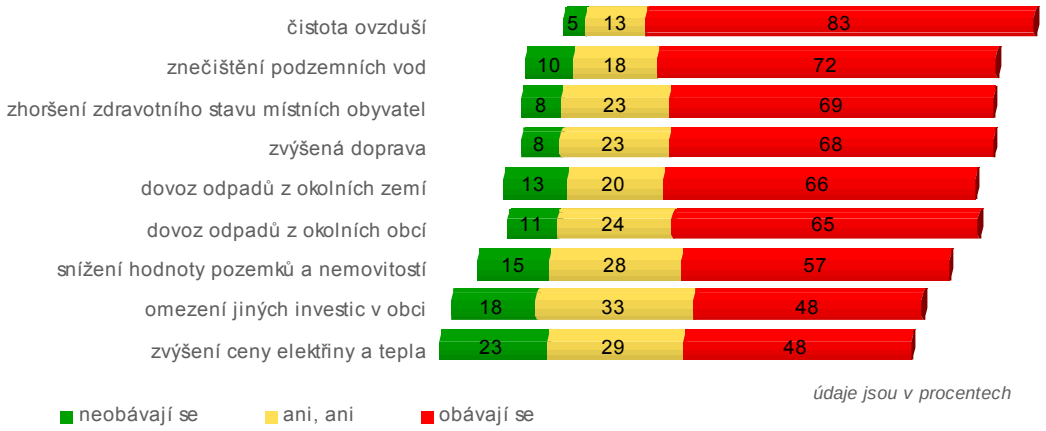
Respondenti spontánně uvedli negativní dopady ZEVO na životní prostředí: 48 % znečištění ovzduší/vody, zapáchá 18 %, škodí životnímu prostředí 17 %. V případě jejich pohledu na negativní dopady spalovny uvedli: 71 % znečištění ovzduší/vody, 42 % zapáchá, 13 % svoz odpadu ze širokého okolí. Přitom 68 % respondentů deklarovalo pozitivní vztah k ZEVO, 49 % ke spalovnám a jen 20 % ke skládkám.

Přesto má česká populace poměrně výraznou důvěru k technologiím EVO. 77 % respondentů uvedlo, že rozhodně či spíše souhlasí s výrokem „Technologie pro energetické využití odpadu jsou navrženy tak, aby nezatěžovaly životní prostředí". Tato očekávání pak investor musí naplnit. 71 % si pak myslí, že výstavba spaloven může snížit cenu tepla a elektřiny. 69 % očekává, že by jejich obec mohla mít ze spalovny prospěch.

57 % respondentů je pro malé ZEVO, 43 % pro velké. S tím souvisí i to, že 56 % dotázaných jsou pro ZEVO, které bude zpracovávat „odpady z naší i sousedních obcí". Zatímco 44 % je „pro odpady z naší obce". 69 % se vyslovilo za výstavbu nového zařízení oproti 31 %, kteří jsou „pro modernizaci stávajícího zařízení".

Názory „starostů" jsou oproti veřejnosti trochu posunuta. 58 % je pro velká zařízení a 42 % pro malá. Spalovat by se měl odpad z naší a sousedních obcí dle 92 %, jen 8 % je pro odpad pouze z naší obce.

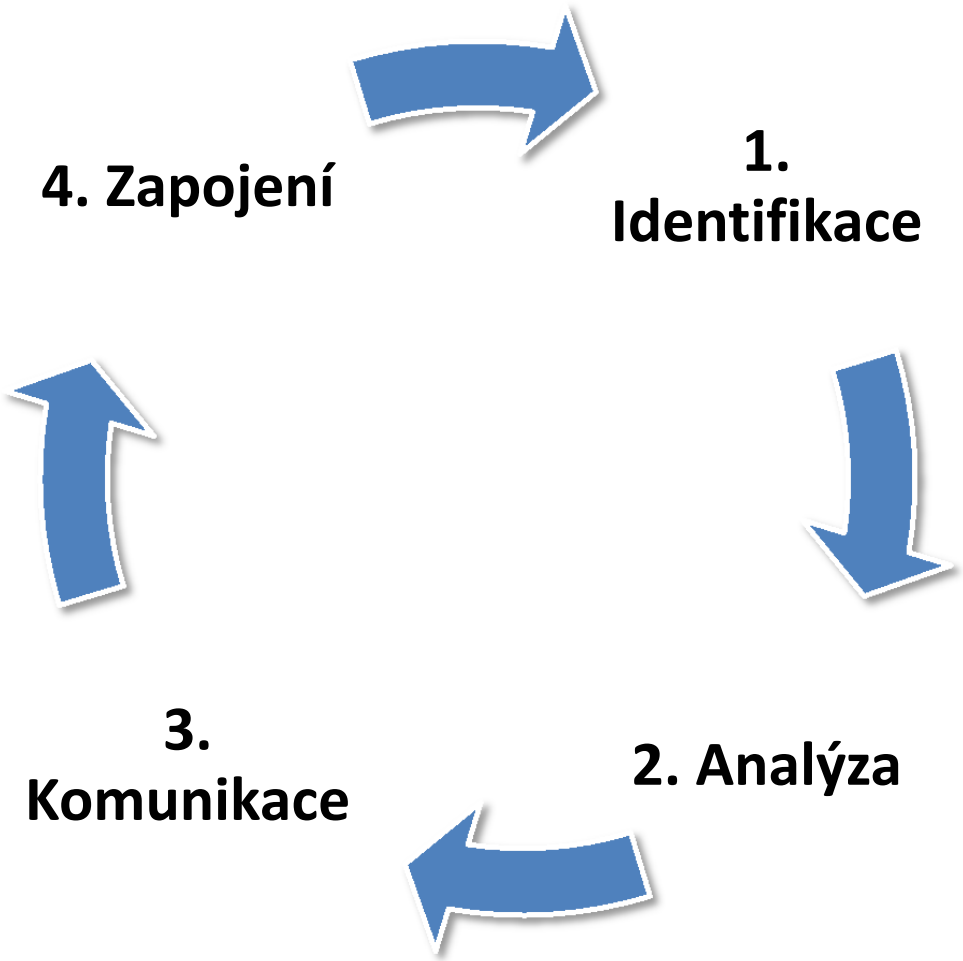
Dle průzkumu česká populace vnímá komunální odpad jako významný zdroj energie, přesto se pro výstavbu ZEVO v obci vyjádřilo jen 29 % dotázaných (20 % jsou nerozhodní), avšak pro přestavbu teplárny/elektrárny je již 51 % respondentů (33 % jsou nerozhodní). Z toho je patrné, že nejsnazším modelem pro výstavbu ZEVO je jeho zapojení k již existujícímu průmyslovému zařízení. Technické řešení však musí umět minimalizovat obavy veřejnosti, které jsou dle výsledků průzkumu v sestupné důležitosti: čistota ovzduší, znečištění podzemních vod, zhoršení zdravotního stavu místních obyvatel, zvýšená doprava, dovoz odpadů z okolních zemí, snížení hodnoty pozemků.


čistota ovzduší
5
13
83
znečištění podzemních vod
10
18
72
zhoršení zdravotního stavu místních obyvatel
8
23
69
zvýšená doprava
8
23
68
dovoz odpadů z okolních zemí
13
20
66
dovoz odpadů z okolních obcí
11
24
65
snížení hodnoty pozemků a nemovitostí
15
28
57
omezení jiných investic v obci
18
33
48
zvýšení ceny elektřiny a tepla
23
29
48
údaje jsou v procentech
neobávají se
ani, ani
obávají se

3. KOMUNIKACE, ZAPOJENÍ ZÁJMOVÝCH SKUPIN A OUTREACH

Je na místě připomenout jedno ze zlatých pravidel komunikace, že téma mediální debaty určuje ten, který začne komunikovat jako první. Náskok je však třeba si udržet. Pro získání a udržení důvěry je důležitá transparentní a častá komunikace, která využívá rozličné informační zdroje a různá formální a neformální fóra pro zapojení zájmových skupin. Pro práci se zájmovými skupinami je důležité rozčlenit aktivity investora do základních fází dle následujícího schématu. Je vhodné poznamenat, že projekty jsou často připravovány i několik let, proto je potřeba aktivně sledovat případný vznik nových zájmových skupin i během práce na projektu.

1. Identifikace zájmových skupin
2. Analýza zájmových skupin dle jejich vlivu a zájmu o projekt
3. Plánování komunikace se zájmovými skupinami
4. Zapojení zájmových skupin



3.1 Načasování – je důležité začít brzo zapojovat zájmové skupiny

Zkušenosti ukazují, že pro úspěšnost projektu je důležité zapojit zavčas okolní komunitu, aby jejich participace byla vnímána jako smysluplná. Veřejné oznámení projektu před tím, než jsou do něj zapojeny zájmové skupiny, znamená otevření konfliktů mezi jednotlivými zájmovými skupinami.

S tím souvisí i včasná komunikace základního problému, kterým jsou vznikající komunální odpady a potřeba s nimi racionálně nakládat. Tato potřeba je vedena jednak požadavky příslušných právních předpisů, jednak snahou o co nejekonomičtější a environmentálně nejpříznivější uspořádání systému nakládání s komunálními odpady v daném území. Tato potřeba se navíc ve většině regionů ČR zásadně liší od současné reality. První sdělení okolní komunitě tedy musí komunikovat tyto výchozí skutečnosti.

3.2 Poznej svou komunitu

Pro naplánování efektivní komunikační strategie a volbu správných komunikačních nástrojů je zcela zásadní věnovat odpovídající dobu tomu, abychom pochopili problémy dané lokality. Na základě osobních rozhovorů, analýzy médií, internetu a sociálních sítí, a nakonec i s využitím sociologického průzkumu bychom měli umět identifikovat:

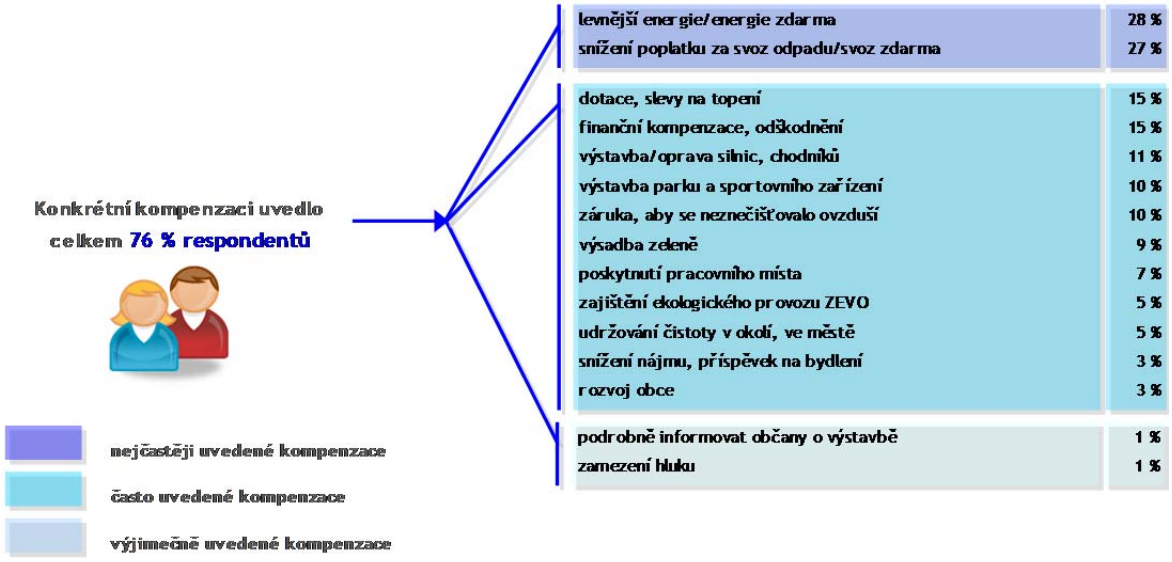
- tradiční komunikační kanály,
- důležitá témata a problémy,
- osobnosti a instituce, které mají autoritu,
- konkurenční zájmy,
- názory na problematiku spojenou s projektem

3.2.1 Identifikace místních kompenzačních opatření (benefitů)

Kompenzační opatření na lokální či regionální úrovni mohou být pro projekt zcela klíčová. Zkušenosti však ukazují, že kompenzační opatření závisí případ od případu. Co je důležité pro jednu komunitu, nemusí být důležité pro druhou. Co se může zdát být důležité z pohledu investora, to nemusí mít takovou váhu z pohledu místní komunity. Důležité tedy je, aby investor nalezl správná kompenzační opatření, která budou reagovat na potřeby lidí. K tomu je potřeba komunikovat s místní komunitou s využitím celé řady nástrojů od různých diskusních či pracovních skupin, rozhovorů až po sociologický průzkum. Navíc je třeba počítat i s tím, že různá kompenzační opatření či prospěchy z projektu budou rozdílně vnímány i mezi členy místní komunity. Pro nezaměstnaného může být zcela zásadní, že může získat práci, pro jiného zlepšení infrastruktury, někdo bude chtít snížit platbu za odvoz odpadů apod.

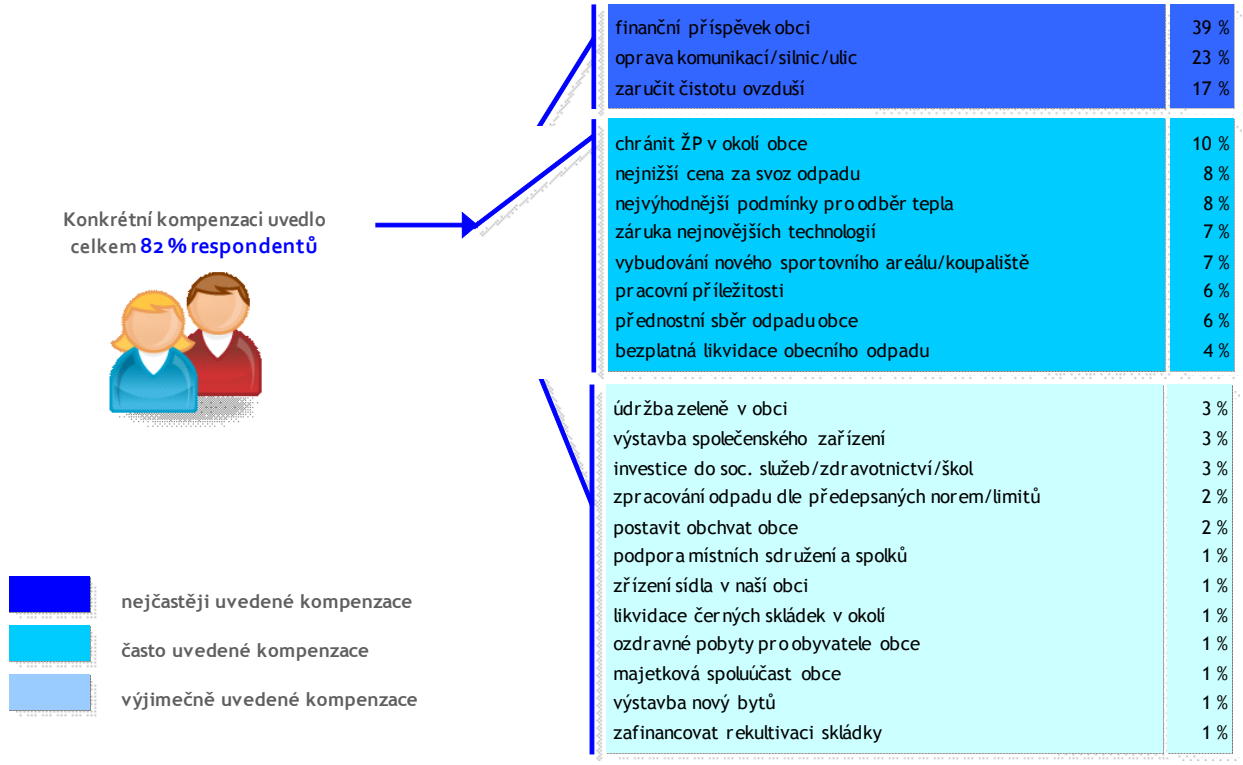
Kompenzační opatření či výhody projektu, která jsou důležité na regionální úrovni, na místní úrovni jsou již většinou na okraji zájmu. „Proč se má problém regionu s komunálním odpadem řešit u nás?“ Proto je třeba vždy dojednat lokální kompenzační opatření. Důležitou otázku je, jak zvolit mix mezi individuálními kompenzačními opatřeními, která jsou přímo k dotčeným domácnostem, a veřejně prospěšná kompenzační opatření jako výstavba infrastruktury v obci, podpora sportovišť a kultury, výsadba zeleně apod. I když je

třeba tyto otázky řešit vždy pro jednotlivé projekty uvádíme zde spontánně uváděné kompenzace z našeho sociologického průzkumu.



Nejčastěji uvedené kompenzace souvisejí s levnější energií a úsporami za poplatky za svoz odpadu. Je samozřejmě otázka do jaké míry projekt může takováto očekávání naplnit, ale z výsledků je patrné, že mix kompenzací by se měl více soustředit na individuální kompenzace.

Zde je na místě připomenout, že „starostové“ mají trochu jiné preference, což je třeba, aby si investor při jednáních uvědomoval. Dokládá to i výsledek našeho průzkumu mezi představiteli místní samosprávy a správy.



U obou skupin se potvrzuje, že dávají přednost přímému příjmu pro jimi spravovanou hospodářskou jednotku tj. domácnost či obec. Pro projekt je důležité mít podporu starosty, ale pro stabilní řešení musí být uspokojeny i preference veřejnosti.

Co dělat, když jsou rozdíly ohledně vhodných kompenzací?
Sjednocení preferencí zde může být poměrně jednoduché. Pokud zapojíte „starostu“ do přípravy průzkumu (např. přidá vlastní otázky či upraví stávající) je větší pravděpodobnost, že bude mít důvěru k získaným výsledkům. Pak sám pochopí, že by měl i on sledovat preference svých voličů.

3.3 Co se má komunikovat

Kontext

Spalovna (ZEVO) je vždy jednou z variant využití směsných komunálních odpadů, která musí představovat optimální ekonomické, environmentální a sociální řešení systému nakládání s komunálními odpady v daném území. Veřejnost musí být rovnoprávně zapojena již do procesu návrhu integrovaného systému nakládání s odpady zahrnujícího všechny součásti hierarchie nakládání s odpady (předcházení vzniku odpadů, znovuvyužití, materiálové využití, energetické využití, odstranění).

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že veřejnost vnímá potenciál odpadů jako reálný budoucí zdroje energie v ČR. 35 % respondentů spontánně uvedlo odpad jako zdroj elektřiny po vyčerpání zásob uhlí ve skupině nejčastěji uvedených zdrojů elektřiny dále jsou: 44 % solární energie, 43 % atomová energie, 27 % větrná energie.

Respondenti hodnotí využívání odpadu jako zdroj energie s menšími negativními dopady na životní prostředí, než je tomu u hnědého a černého uhlí. 64 % procent respondentů, kteří měli nějaký spontánní návrh jak nakládat s komunálním odpadem, doporučilo jeho spalování a výrobu energie. Avšak 50 % též uvedlo recyklaci, proto je opravdu vhodné, aby v rámci komunikace projektu ZEVO byla dána i péče znovu využívání odpadu.

ZEVO je veřejností pozitivně vnímáno oproti spalovnám, elektrárnám, továrnám, teplárnám a skládkám, ale je třeba upozornit, že pouze 1 % dotázaných uvedlo, že o ZEVO „ví velmi mnoho“, 14 % „má spíše povšechné informace“. Lidé nemají přílišný zájem dozvědět se o ZEVO více (zájem deklaruje jen 22 %). To je pro investora na jedné straně výhodou, ale i hrozbou. Lidé jsou v principu otevřeni pozitivnímu přijetí informací o projektu, jestliže bude navíc garantován moderními technologiemi, ale v případě špatně zvolené komunikace, kdy informace o ZEVO budou veřejnosti primárně poskytovat kritici projektu, může dojít ke změně postojů.
Respondenti spontánně uváděli, že je zajímá technická (35 %) a ekonomická (20 %) stránka ZEVO, dopad na životní prostředí/zdraví (20 %) a používaný odpad (14 %).

Projekt ZEVO tedy v optimálním případě nemá být ve své úvodní fázi komunikován samostatně. Region či kraj má řešit obecně problematiku nakládání s komunálním odpadem, kde ZEVO jej jen jednou součástí řešení. Právě definování komplexnějšího hracího pole umožní vnést do diskuse perspektivu, která je více zaměřena na příčinu problému (Co s odpadem, který produkujeme?). Cílem je zlepšení kvality životního prostředí v regionu. Z tohoto důvodu by i úvodní sociologický průzkum měl řešit problémy regionu s komunálním odpadem (politika odpadového hospodářství), energiemi (energetická koncepce regionu), stavem životního prostředí a případně dalšími otázkami, které se váží ke kvalitě života. Představení výsledků, ale i úspěšná realizace takového průzkumu, vyžaduje spolupráci státní a/nebo veřejné správy.

Další výhodou této komunikace, která se snaží předejít předvídatelným konfliktům typu: „Lobby spaloven u nás propaguje své řešení, které nebere v úvahu nutnost recyklace! “, je hodnota samotného konsensu, ke kterému nejsme dotlačeni protivníkem, ale domluvíme jej s odborníky u jednoho stolu. Veřejnost pak má k takovému řešení vstřícnější postoj a je mnohem více ochotna jej akceptovat.

„Starostové“ jsou o energetickém využívání odpadů dle svých slov informováni mnohem více. Z hlediska funkce respondenta jsou o energetickém využití odpadů nejlépe informováni vedoucí odborů (82 %) ve srovnání se starosty (60 %) a referenty (59 %). Zájem o informace deklarovalo 69 % respondentů z místní správy a samosprávy. Ale 82 % spontánně uvedlo nějakou požadovanou informaci o energetickém využívání odpadů. Tento seznam ukazuje nejen, co „starostové“ nevědí, ale jak o problému přemýšlejí (např. Jsou spalovny skutečně ekologické?). Postoje starostů se zdají být konsistentní s komplexním přístupem k řešení problematiky využívání odpadů. Zajímají se nejen o detaily spalování a energetického využívání odpadů, ale i o recyklaci. Tito respondenti mají v 83 % případů zájem o zavedení pravidel energetického využívání odpadů. Po letech, kdy toto téma bylo tabu ze strany státních orgánů tabu, je tento postoj pochopitelný.

Důvěryhodné a transparentní jednání s veřejností

Pokud má investor získat důvěru veřejnosti pro svůj záměr výstavby ZEVO, pak musí v prvé řadě brát vážně obavy veřejnosti (viz …flexibilita technických parametrů projektu). Naprostá většina dotčené veřejnosti však nebude rozumět technickým otázkám, proto musí investor zvolit vhodné instituce, které mohou obavy veřejnosti rozptýlit. Takovým přirozeným nástrojem může být pracovní skupina investora, kam zástupci dotčených obcí nominují své zastupitele, investor může přizvat i představitele různých občanských sdružení z těchto obcí či zájmových sdružení. Takováto pracovní skupina je místem, kde investor představuje své záměry a přijímá podněty. Opět se zde aktivně buduje konsensus. Investor by měl činnost pracovní skupiny zahájit již v počátku projektu. První téma pro skupinu mohou být výsledky sociologického průzkumu.

Existence pracovní skupiny sama o sobě není zárukou získání si důvěry. Velmi důležitý je způsob práce skupiny a chování investora vůči členům skupiny. Zástupci veřejnosti mohou lehce získat dojem, že je s nimi manipulováno, že nemají dostatek času věci projednat apod. Investor by proto měl zvážit, zda má zkušeného pracovníka, který dokáže takovou skupinu řídit, případně si odborníka zajistil zvenčí. Jednou z hlavních kvalit činnosti pracovní skupiny je transparentnost. Existence funkční pracovní skupiny pak může být výhodou při veřejném projednávání EIA, kterým by každý takový projekt měl projít.

Parametry projektu (kapacita ZEVO, emise, energetická výtěžnost apod.) by se měly v průběhu debat s veřejností jen „zlepšovat“. Poškozuje důvěryhodnost investora, pokud by se v průběhu debat např. navyšovala kapacita ZEVO.

Před zahájením komunikace si musí investor připravit klíčová sdělení pro komunikační kampaň. Ta by měla být obsažena v komunikaci se všemi cílovými skupinami, i když u některých je pochopitelně rozšířena o řadu technických detailů. Klíčová sdělení musí být srozumitelná a pravdivá. Neměla by se bez vážných důvodů měnit. Jejich součástí je i popis/označení projektu (např. Modernizace provozu teplárny na energetické využívání komunálního odpadu, Výstavba nové generace ZEVO – energie pro náš kraj).

„Výtky veřejnosti jsou ty klasické: Bude to znečišťovat ovzduší. Když jim dáme rozbor, že kromě zemního plynu je to v podstatě nejčistší druh paliva, protože dneska je to z devadesáti procent velká čistička, filtrace a tak dál, přijdou s dioxiny. Když řekneme, že londýnská spalovna vypustí za rok méně dioxinů, než patnáctiminutový novoroční ohňostroj, tak přijdou se seznamem dalších látek…“

zástupce krajského úřadu

Štěstí přeje připraveným

Do všech komunikačních aktivit by měl investor a jeho partneři vstupovat řádně připraveni. Z analýzy médií, internetu a sociologického průzkumu je možné připravit seznam očekávaných otázek ze strany médií, novinářů či politiků. Na ně by měly být připraveny srozumitelné, ale věcně správné odpovědi.

Katalog mediálních argumentů odpůrců ZEVO/spaloven

- Posudek na provoz ZEVO není pro nás věrohodný, protože vychází ze zahraničních údajů o odpadech.
- ZEVO bude zdrojem vážného znečištění ovzduší – dopad na zdraví obyvatel.
- Struska bude obsahovat karcinogenní látky a bude se ukládat v blízkosti ZEVO.
- Nebezpečné látky z odpadu se nakonec stejně uloží na skládku nebezpečného odpadu.
- Výstavbou ZEVO bude posílen tlak na dodávání komunálního odpadu a v regionu se bude méně recyklovat (ZEVO jde proti recyklaci)
- Odpad pro ZEVO se bude dovážet ze zahraničí.
- Výstavba ZEVO zvýší dopravu.
- Energetické využívání/spalování odpadků zvýší ceny za svoz komunálního odpadu.
- Spalování je neefektivní oproti recyklaci a snižování množství odpadu.
- ZEVO nevytváří tolik pracovních míst jako recyklace.
- Při provozování ZEVO může dojít k požárům odpadu v jímce a do vzduchu se dostanou dioxiny.
- Nikdo nám nezaručí, že sliby budou dodržovány.

Zde uvádíme výběr citací o spalovnách ze zpráv ČTK:

„Spalování obrovského množství odpadů by představovalo významný zdroj znečištění ovzduší, ale také desetitisíce cest těžkých nákladních automobilů, které by musely odpadky do Komořan svážet. Navíc zahraniční zkušenosti ukazují, že na drahý provoz spaloven musí doplácet občané podstatným zvýšením poplatků za svoz komunálního odpadu.“

„Podle ekologických organizací by spalovna odpadu zvýšila koncentrace prachu i karcinogenních uhlovodíků.“

"Jsme zásadně proti spalovnám komunálního odpadu, produkují ve srovnání s ostatními zdroji nesrovnatelně více karcinogenních chlorovaných uhlovodíků. Mnohem rozumnější je vytřídění papíru, skla, plastů a biomasy, které se dají zpracovat a využít mnohem lépe. Není ani pravda, že objem spáleného odpadu ušetří stejné množství uhlí."

„Zástupci sdružení Občané proti spalovně mají velké obavy z dalšího znečišťování ovzduší v regionu.“

„Proti spalovně v Jihlavě se už staví zástupci Strany zelených a ekologičtí aktivisté. Obávají se dopadu na životní prostředí i toho, že se do kraje začnou odpady na spálení dovážet odjinud.“

„Odpůrci spalovny varují také před nebezpečnými emisemi a struskou.“

„Jenže už dnes je Plzeň na prvním místě v onkologických onemocněních v ČR a občané se logicky obávají zhoršení tohoto stavu," uvedla za sdružení Markéta Balcarová. Po kraji mimo jiné chce, aby začal spolupracovat s lékařskými institucemi na prokázání zdravotní nezávadnosti spalovny. Upozorňuje i na to, že dosud nikdo neřekl, kolik tun odpadů bude zařízení pálit.

"Se spalovnou nesouhlasíme, je to podle nás neekonomické, město na to nemá peníze. Dále neetické, neboť se o projektu neinformuje a je to i neefektivní, nepotřebujeme spalovnu za tři miliardy."

Zelení radnici vytýkají to, že nepropaguje třídění, ve městě chybí nádoby na odpad a podobně.

Občanské sdružení Plzeňané proti spalovně Chotíkov odeslalo minulý týden stížnost evropským komisařům pro životní prostředí a zdravotnictví, i českým i zahraničním europoslancům. Apeluje na ně, aby zabránili stavbě "nedůsledně projednaného projektu".

"Nadějí všech Plzeňanů, kteří nechtějí dýchat toxický dým ze spalovny, je, že EU nedá na stavbu miliardovou dotaci."

Jindřich Petrlík ze sdružení Arnika varuje, že při požáru odpadů s obsahem chlorovaných látek vznikají vysoce nebezpečné dioxiny. "Ke chlorovaným látkám patří i PVC, s nímž se v komunálním odpadu setkáme často," poznamenal. Nekontrolovaným spálením jedné tuny odpadu může podle odborných odhadů do ovzduší uniknout až 1000 mikrogramů dioxinů. "To je hodně, koncentrace dioxinů v životním prostředí se měří v jednotkách o dva řády nižších, tedy v piktogramech," podotkl Petrlík.

Ekologická sdružení Arnika a Lidé pro Liberec se obávají znečištění životního prostředí dioxiny a dalšími nebezpečnými látkami z liberecké spalovny společnosti Termizo. Napadla proto rozhodnutí Krajského úřadu Libereckého kraje, jehož odbor životního prostředí zrušil firmě povinnost čistit popílek z dioxinového filtru. Popílek se ale míchá se struskou a používá se jako stavební materiál.

Odpůrci spalovny projektu vytýkají to, že by zbrzdil dobře nastartovaný systém sběru, třídění a využívání druhotných surovin a produkoval by toxickou škváru, popílek a další jedovaté zplodiny s rakovinotvornými účinky. Navíc poukazují na vysoké náklady na výstavbu, které by šly podle nich lépe využít na alternativní zpracování odpadu.

"Vybudování obří spalovny předurčí způsob nakládání s odpady v kraji minimálně na 30 let, kdy bude upřednostňováno spalování před tříděním a recyklací spalitelných složek."

Podle místopředsedy jihočeských zelených Jiřího Gutha by se stavba spaloven odpadu měla řešit na celostátní úrovni. Jako nejideálnější řešení nevidí ani skládkování. Lidé by měli odpad ještě víc třídit, aby zbylo co nejméně nerecyklovatelné složky. Potom by mohla vzniknout například i jakási společná spalovna pro jihočeský i plzeňský region. "Mělo by to být ale na nějaké nepříliš velké kapacitě, která bude jistá a nebude indukovat boj odpad a nepovede k jeho větší produkci," řekl Guth.

Záměr stavby spalovny odmítají i Jihočeské matky. Podle Jaroslavy Brožové ze sdružení podobná zařízení nemotivují vůbec občany k recyklaci. "Staví se jen proto, aby co nejvíce vydělávala. V jejich zájmu je to, aby vyprodukovaného odpadu bylo co nejvíce. V zájmu životního prostředí je naopak produkci odpadu omezovat," řekla.

Dokumentace k celému projektu je podle něho zpracována tendenčně na základě složení spalovaného odpadu v Německu, kde je však třídění na úplně jiné úrovni.

Obávají se především zhoršení ovzduší v regionu, jehož životní prostředí patří k nejhorším v Evropě. Vadí jim také to, že se do Karviné bude svážet odpad z celého kraje, což zvýší dopravní zátěž.

"Je hodně důvodů, aby se spalovna nestavěla v nejvíce znečištěném regionu v Evropě. Skutečnost, že je na Karvinsku ovzduší hodně špatné, dokladovali i pracovníci Akademie věd."

Městu zároveň chybí záruka, že se po zprovoznění spalovny utlumí činnost tamních tepláren. Rada města proto nesouhlasila s posudkem vlivu spalovny na životní prostředí (EIA), který nechalo zpracovat ministerstvo životního prostředí (MŽP).

Spalovny prý také zakonzervují stav v regionu a nenutí vymýšlet nové technologie na zpracování odpadů.

Podle zastupitele a právníka Jana Havla by si dohoda zasloužila ještě jedno kolo jednání, aby se vylepšila pozice obce. Havel upozornil například na to, že teplárna odmítla jakoukoliv pokutu za to, že parametry nedodrží, což je podle něj alarmující. "Dohoda je pro Chotíkov nevýhodná. Teplárna odmítla dát studii proveditelnosti jako přílohu. Nedá se tak srovnat, když něco v budoucnu poruší."

„Škvára z Liberecké spalovny byla nalezena jako podsyp pro cyklostezku CHKO Jizerské hory.“

Argumenty, které zaznívají v médiích, jsou však jen médii zprostředkované argumenty. Pro přesnější pochopení postoje ekologických organizací ke spalovnám/ZEVO přinášíme shrnutí z hloubkových rozhovorů. Z rozhovorů je patrné, že se ekologičtí aktivisté k tématu projektu spaloven/ZEVO budou stavět velmi opatrně, ale je vhodné znát jejich filosofii. Investor pak může zvážit, kterou její části považuje za vhodné přijmout, čímž se minimálně sníží počet konfliktních ploch při prosazování projektu.

Ve Francii vznikla dohoda mezi neziskovkami a vládou

„Neziskovky byly vždy proti spalovnám už jenom proto, že spalovny, které se používaly v Česku, produkují z odpadů 30 % zbytkové škváry, na rozdíl od třeba švédských spaloven, které produkují zhruba 10 % zbytkového odpadu. K tomu ještě v roce 1995 a 2000 byly celosvětově spalovny největší zdroj dioxinů."

„Neziskové organizace se ale věnují tématu udržitelné spotřeby, hlavní problém spaloven je někde jinde, není to technologický problém, je to etický problém. Spalovny i skládky fungují stejným způsobem, totiž, že produkce odpadu není problém. Lidé nevědí, že vytváření odpadů je problém. Lidé to netuší i recyklace stojí peníze a lidé o tom nemají vůbec přesný obraz."

Výjimečně se města věnují prevenci odpadu. Ve světě některé státy a regiony mají zpracované plány prevence. Českou republiku to čeká v roce 2013, ale u nás je to téma velice málo rozvinuté. Recyklace se nechá zvednout, produkce odpadu se nechá snížit poměrně jednoduchými opatřeními. Problém je ale v trhu, v tom, jak funguje současná ekonomika.

„Ve Francii vznikla dohoda mezi neziskovkami a vládou, že kapacita spaloven nepřekročí 50% produkci odpadu v regionu. Ono to má své háčky, protože když podpoříte spalovnu, tak se odpady budou svážet z čím dál větší vzdálenosti, protože se budou snažit naplnit kapacitu."

„Obecně platí, že všichni lidé jsou pohodlní, ale chtějí bydlet v čistém prostředí. Všichni produkují odpady, ale nikdo nechce bydlet vedle spalovny, takže když se na nás obrátí lidé, tak jim poskytneme argumenty a řekneme jim, jaké jsou nevýhody spaloven. Ale na druhou stranu jim také řekneme, že budou mít vyřešené odpady."

„Tady se uvádějí ceny kolem tisícikorun, už se srovnávají ceny skládky, to jsou všechno lži. Ve skutečnosti máme studii z Francie, jak velký podíl na spalování mají odpisy a jaké jsou skutečné náklady. Skutečné náklady jsou daleko vyšší. V České republice nefunguje jediná spalovna, která byla postavena na základě skutečných nákladů. Zatím jsem nikde neviděl porovnání, kolik stojí kompostování, kolik stojí skládkování, kolik stojí spalování, kolik stojí recyklace. Teprve před pěti lety byly sebrané první údaje o nákladech obcí, některé obce to ani nesledují, mají to pod nějakým velkým číslem."

zástupci ekologických organizací

Nutná je strategická příprava

„Začátek diskuze by měl být u směsného komunálního dopadu, vůbec od produkce, v podstatě celý proces by měl začít u prevence. Když nám něco zbude, tak se můžeme ptát, co s tím."

„V některých regionech jsou varianty a myslím, že i jako strategie pro ty potencionální investory prosazování těchto zařízení je dobrý uvažovat ve variantách, protože se jim může snadno stát, že investují energii a peníze do projektů, průzkumů situace a pak, protože budou vázaný na jeden typ investice, na jeden typ zařízení, tak se jim tohle ztratí, tohle se nevrátí. O co úporněji o to budou bojovat, o to víc si zabijí možnosti v tom regionu cokoli dělat."

„Kraj by měl přiznat jako ten stát, že tady má nějaký množství recyklovatelného odpadu, nějaký množství nerecyklovatelného, že existují po světě nějaké technologie, jak to zpracovávat, jak to dělat, že je potřeba jít co nejvíc dopředu a testovat třeba i ty technologie někde tak, aby to fungovalo. Je potřeba se podívat na ty země, který to dělají, zkusit pozvat sem nějaký experty, domlouvat to s nimi, připravovat to na státní i regionální úrovni."

„Čím víc práce se udělá předtím, čím víc argumentace se připraví, tím větší konsenzus vznikne při projednávání konkrétního projektu. A to je úkolem státu a kraje. Musela by být dohoda na úrovni státu a ta prostě zatím není. Ministerstva se nedohodla, na strategie nakládání s bioodpady, hází to jeden na druhého a teď se neví, jestli podpoří kompostování nebo nepodpoří. Neví se, jestli teda spíš ty MBÚ nebo spíš ty spalovny. Chybí tato základní úvaha."

Ve chvíli, kdy proběhne taková debata, bylo by dobrý, kdyby se do ní ekologický organizace zapojily a mohly se jí účastnit. Zjistí se, v čem je spor, v čem není, jaká argumentace funguje na této úrovni. Pak se může zkusit vyjednávat s regiony. Bude to fungovat průběžně, protože ty regiony o tom budou taky vědět a přemýšlet. A hlavně stát může zafungovat na úrovni meziregionálního vyjednávání."

„Ke každému regionu se musí přistupovat jinak. Jsou regiony se spalovnou a jde o to, jestli rozšiřovat nebo nerozšiřovat. Jsou regiony, které tu spalovnu nemají, ale je jediným logickým řešením, pokud jde o ty odpadový a energetický věci."

zástupci ekologických organizací

Musíte znát své stakeholdery a pracovat s nimi

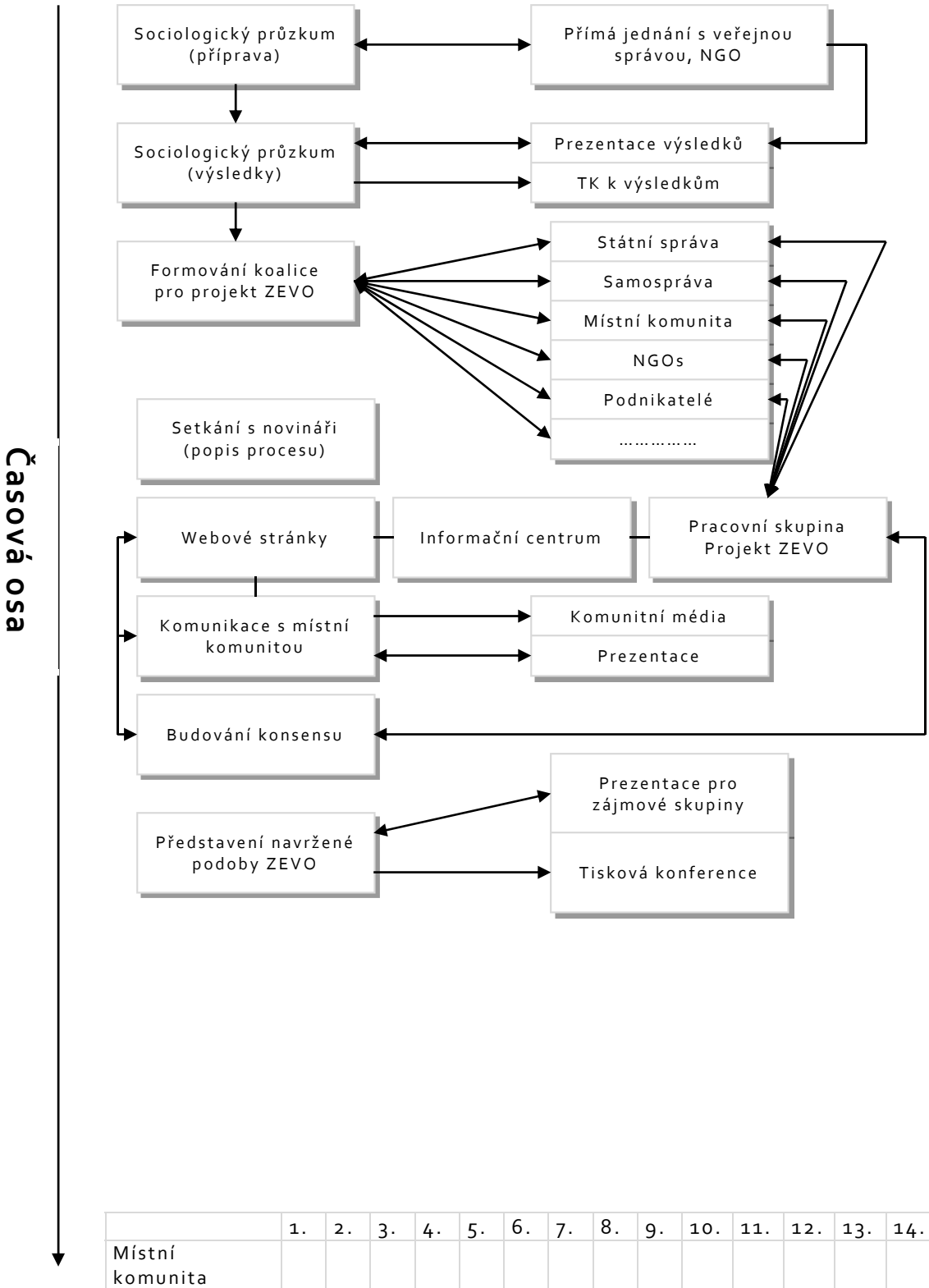
„Pokud je spalovna komunikována jako prvek celého systému, tam si dovedu představit, že to bude velice přesvědčivé, to znamená: Ano, máme tady kompostárnu, případně bioplynku na tyto odpady živočišného nebo rostlinného původu a ostatní se dál separuje a je s tím nějak naloženo a to, co zbude, tak jde do spalovny."

„Pokud mám koncepci a jsem v takové fázi, že mám investora na projekt, pak můžete hledat komunikační možnosti prostřednictvím modelů typu jako Future City Game, to je model brandovaný z Británie, jehož se účastní obyvatelé jednoho města, pocházející z různých prostředí a zastupující odlišné obory a názorové proudy. Jeho cílem je vygenerovat nejlepší záměr, jak např. zlepšit kvalitu života ve městě nebo jako odpověď na naléhavé problémy, které řeší město."

„Je dobrý to (projekt) dělat přes EU, dělat se stakeholderama i s těmi místními a vysvětlovat to. Musíte tam zajet, musíte zjistit, kdo tam jako skutečně působí a začít s těmi lidmi komunikovat. To není jen, že uděláme kulatý stůl, ale ta přípravná fáze před ním bude možná důležitější, než kulatý stůl samotný.
A výsledkem je, že bude jasně zmapované rozložení názorů v komunitě. Potom je to daleko lépe řiditelné, protože můžete počítat s tím, jestli tam budou nebo nebudou odvolání."

zástupci ekologických organizací

Příklad úvodní fáze komunikačního plánu



	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	...	
Místní komunita																
NGOs																
Veřejná správa																
Státní správa																
Podnikatelé																
Média																

3.4 Jak komunikovat a zapojit veřejnost

Představitelé investora by osobně měli jednat s místními zájmovými skupinami (stakeholders). To vyžaduje zvolit vhodnou formu a mít na to dostatek času. Lidé, kteří budou žít „vedle" ZEVO potřebují čas, aby se s informacemi o projektu seznámili a vstřebali je. Zkušenosti ukazují, že lidé se často bojí rizik, které ZEVO nepředstavují proto je třeba mít čas na vysvětlování a nalezení důvěryhodných zdrojů informací. Investor by měl umožnit místní komunitě vznášet dotazy k projektu hned, co se objeví. Měl by zvolit otevřené komunikační kanály, které lidem jednoduše umožní dobrat se relevantních informací.

Přes veškerou snahu o „racionalizaci" diskuse bude téma projektu pro důležitou část veřejnosti věcí emocí a iracionálních postojů. To musí vzít v potaz především techničtí pracovníci.

3.4.1 Identifikace zájmových skupin (stakeholders)

Pro úspěšný projekt je zcela zásadní včas identifikovat jeho zájmové skupiny (stakeholders). Jedná se o jednotlivce a organizace, kterých se nějakým způsobem projekt dotýká. Jak je tedy máme hledat?

Doporučení:

- Kdo do projektu peníze dává, komu projekt snižuje či zvyšuje náklady (způsobuje škodu).
- Lidé, kteří pracují na projektu, jeho dodavatelé.
- Lidé, kterým projekt bude sloužit.
- Instituce a úřady, které budou projekt schvalovat
- Lidé, kterým realizace či zákaz projektu může sloužit k podnikatelským či politickým zájmům.
- Kdo se projektu bojí či jej vítá (emoce).
- Ověřte si u představitelů zájmových skupin, koho by oni považovali za zájmové skupiny projektu.
- Pokud jste identifikovali zájmové skupiny v počátku projektu, neznamená to, že se nemůže žádná nová zájmová skupina objevit v čase. Buďte flexibilní a dělejte si průběžnou analýzu.

Obecná struktura hlavních zájmových skupin

Komunita Veřejnost v blízkosti ZEVO Komunitní občanská sdružení a spolky Ochránci přírody Ekologičtí aktivisté Média	**Statní úřady a samospráva** Obecní úroveň Krajská úroveň MŽP MPO
Sektor odpadů Původci odpadů Svozové a recyklační firmy Provozovatelé skládek, MBÚ	**Energetický sektor** Výrobci elektrické energie Distribuční firmy Teplárenské společnosti Zákazníci vyrobené energie

3.4.2 Rozhodnutí o řízení vztahů s jednotlivými zájmovými skupinami

Kdo bude za vztahy s jednotlivými zájmovými skupinami zodpovídat, o čem a jak se bude komunikovat.

3.4.3 Analýza jednotlivých zájmových skupin

Vytvořte (Power/Impact) matici zájmových skupin dle jejich vlivu (na) a zájmu (o) projekt a pravidelně ji aktualizujte.

Matice vlivu a dopadu/zájmu		Dopad projektu/Míra zájmu	
		Nevýznamný	Významný
Vliv na projekt	Nevýznamný	A – minimální péče	B – informovanost
	Významný	C – pozitivní vnímání projektu	D – klíčoví hráči

A – Zájmové skupiny v této kategorii jsou pro projekt nejméně důležité a vyžadují jen minimální péči a monitoring.

B – Zájmové skupiny v této kategorii by měly být dobře informovány. Mohou navíc ovlivnit svým názorem i zájmové skupiny, které mají významnější vliv na projekt.

C – Tyto zájmové skupiny jsou sice pro projekt důležité, ale projekt se jich až tolik nedotýká. Mohou však být aktivovány a přesunout se do kategorie D. Proto je důležité, aby měly povědomí o projektu a vnímaly jej jako vhodný jejich podpory. Je třeba o ně včas projevit zájem.

D – Zájmové skupiny v této kategorii jsou hlavními partnery pro symetrickou komunikaci.

Jak zjistit potřeby zájmových skupin

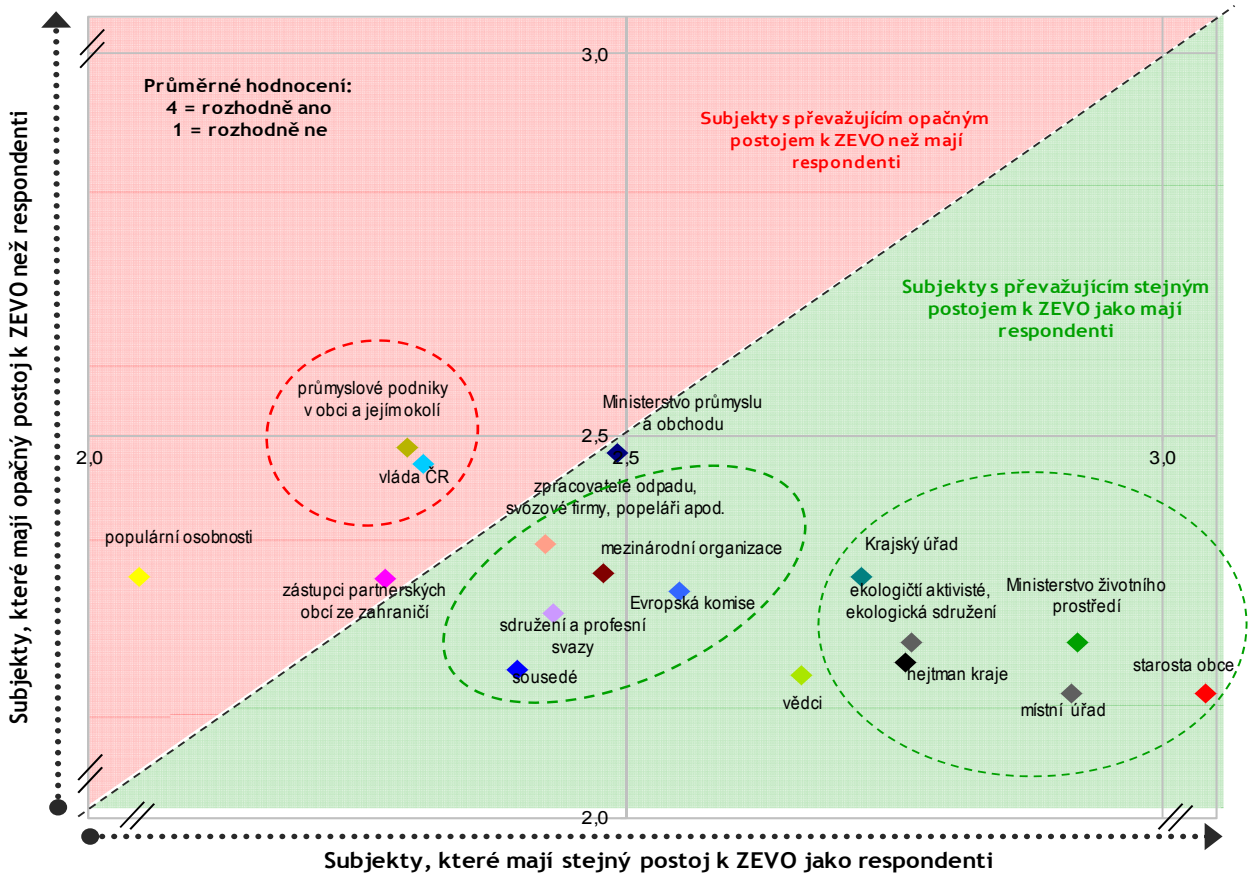
Osobní rozhovory se zástupci místní komunity, skupinové diskuse, průzkum

Možné techniky pro kvalitativní výzkum názorů zájmových skupin:

- Skupinové rozhovory
- Mini-skupiny
- Individuální hloubkové rozhovory
- Krátké indikativní rozhovory
- Workshopy
- Pozorování
- Kvalitativní on-line fórum a on-line skupinové diskuse

Kdo je se svými názory blízký veřejnosti?

Pro komunikaci s veřejností je dobré vědět, které ze zájmových skupin považuje za sobě blízké. Názory těchto zájmových skupin jsou pak důležité pro rozhodování veřejnosti. Je pro veřejnost důležité, co si myslí o výstavbě ZEVO populární osobnost, kterou si dáme na leták? Z našeho průzkumu veřejnost považuje za názorově blízké starostu, místní úřad, MŽP, hejtmana, krajský úřad a ekologická sdružení. Jen o trochu vzdáleněji stojí vědci. Další skupinou, která již nezastává tak jednoznačně blízké postoje, jsou sousedé, sdružení a profesní svazy, EK, zpracovatelé odpadu. U postojů MPO a partnerských obcí si respondenti nejsou jisti. U populárních osobností, vlády a průmyslových podniků v okolí si respondenti myslí, že mají spíše opačný postoj než oni.



3.5 Volba komunikačních kanálů

Pro komunikaci s jednotlivými skupinami musí být vytvořen časový komunikační plán, který pro jednotlivé cílové skupiny definuje využití jednotlivých komunikačních kanálů. Jejich využití závisí od jednotlivé situace, ale je možné shrnout několik obecných zkušeností.

Ve snaze maximalizovat pokrytí a zvýšení zásahu je vhodné volit mix několika komunikačních kanálů. Jejich volba záleží od toho, v jaké části matice vlivu a zájmu se jednotlivá zájmová skupina nachází. Obecně platí, že čím více se blížíme ke klíčovým zájmovým skupinám, tím více by měl být dán prostor přímé komunikaci. Zcela nevhodná je téměř vždy komunikace, která vychází jen z jednoho kanálu (např. inzerce v médiích). Pro mnohé může být překvapením, že ani komunikace prostřednictvím médií není zdaleka postačující.

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

Preferované komunikační kanály o ZEVO

(údaje jsou v %)	méně než 10 000 obyvatel	10 000 – 19 999 obyvatel	20 000 – 49 999 obyvatel	50 000 – 99 999 obyvatel	100 000 a více obyvatel
průběžně aktualizovaná brožurka	29	13	26	20	26
rozhlas, rozhlasové relace	17	24	15	11	19
informace přímo na kontejnerech	25	18	14	11	22
ostatní obyvatelé obce/města	6	8	1	5	8
děti (tedy prostřednictvím škol)	5	6	3	3	5
články v celostátním tisku, novinách	28	24	23	24	35
předváděcí akce na náměstích	9	8	9	7	8
články v místním tisku, novinách	30	37	43	35	46
obaly jednotlivých výrobků	19	14	24	16	29
besedy, diskuse	9	4	11	3	10
sousedé	5	3	1	5	8
pořady v televizi	43	56	38	30	33
místní rozhlas (amplión)	12	5	4	5	9
letáky	22	21	27	30	22
Internet	29	25	40	33	42
vývěska v domě	6	5	10	25	12
osobní dopis ve schránce	13	1	6	15	10
reklama	15	12	23	9	33

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

3.5.1 Prezentace, besedy

Na různých setkáních s místní komunitou může být projekt představen s tím, že je důležitá i zpětná vazba zástupců veřejnosti. Prezentace mohou probíhat v místním klubu, na setkání místních spolků, v knihovně nebo i ve škole. Vizualizace projektu je zcela zásadní pro takovou komunikaci.

Prezentace by měla využívat moderních komunikačních nástrojů (internet, PowerPoint, grafy, obrázky, videa apod.), ale vždy je třeba vše po technické a obsahové stránce

připravovat s ohledem na cílovou skupinu. Jiná prezentace může být v místní střední škole, než třeba pro domov důchodců či spolek místních chalupářů.

Prezentace patří mezi symetrickou formu komunikace, kde předpokládáme zpětnou vazbu od zájmových skupin. Má tedy úvodní část, kdy je představen záměr a následnou diskusi, která je pro investora důležitým zdrojem informací. Nejčastější chybou bývá, že představením projektu je pověřen technik, který za něj zodpovídá. Pokud není zároveň zkušeným komunikátorem, pak se jeho prezentace utápí v technickém popisu a využívá odborný slovník, který může být zcela správný pro správní řízení, ale pro většinu zájmových skupin spíše vytváří překážku pro pochopení a pozitivního zapojení se.

Doporučení:

- Úvodní prezentace cca. 20 minut (nemá být delší než televizní zprávy)
- Prezentace musí být vidět a slyšet ze všech míst v sále, jinak neudržíte pozornost. Banalita, ale téměř nikdy není tato podmínka splněna.
- Obsah prezentace musí dávat odpovědi na otázky, o kterých předpokládáme, že se posluchači zajímají.
- Prezentovat projekt by měl proškolený mluvčí, který se soustředí na hlavní sdělení. Techničtí odborníci by se měli účastnit následné diskuse, aby dokázali reagovat na veškeré odborné dotazy posluchačů.
- Výběr místa a času pro prezentaci by měl vyhovovat pozvanému publiku.
- Z veřejných prezentací se vyplatí pořizovat alespoň zvukový záznam, aby šlo dohledat jednotlivá vyjádření účastníků pro budoucí potřebu. Též může záznam posloužit k analýze průběhu jednání a odstranění případných chyb prezentátorů.

3.5.2 Pracovní skupina

Zvláštním komunikačním kanálem pro projekt může být pracovní skupina, do které investor přizve např. zástupce státní správy, dotčených obcí a případně i občanských sdružení. Pracovní skupina je místem, kde investor komunikuje se zástupci veřejnosti technické aspekty projektu, získává od nich reakce ke svým návrhům a na základě debaty dokonce může měnit podobu některých parametrů projektu. Pracovní skupina, by měla být svolána v počátku projektu. Je místem, kde investor získává užitečné informace, ale současně při dobrém řízení práce skupiny buduje důvěru u důležitých představitelů zájmových skupin. Důvěra souvisí s transparentností, dodržováním příslibů, ale i s viditelnou snahou řádně se vypořádat se stanovisky členů. Na druhé straně investor získá osoby, které akceptují racionální argumenty, což je při těchto projektech velmi cenné.

Doporučení:

- Pracovní skupiny by měla splňovat základní formální náležitosti: program jednání, zápisy, pozvání apod.
- Pozvání do pracovní skupiny by mělo být zasláno na instituce, které by si měly zvolit svého zástupce. Je chybou pozvat přímo např. zastupitele, s nímž má investor blízké vztahy.
- Na jednání by se měl investor řádně připravovat obdobně jako na besedy.

3.5.3 Informační kancelář, zelená linka

Pro některé projekty ve větších lokalitách je možné zvážit otevření informační kanceláře a zřízení zelené telefonní linky. Samozřejmostí by měla být alespoň e-mailová schránka či dotazníkový formulář na webu.

Pro projekt krajských ZEVO se nabízí jako optimální řešení integrované informační kanceláře (centra) se zelenou linkou s možností odpovídat na elektronické dotazy. Pracovník centra by měl být součástí komunikačního týmu projektu a řešit dotazy v rámci svých dalších povinností. Toto vysazení komunikačního týmu do terénu může mít i celou řadu výhod pro samotný projekt – dokážou lépe vnímat nálady klíčové populace. Jde opět o příklad symetrické komunikace a pro investora jde o velmi cenný zdroj informací o názorech veřejnosti, který může získávat průběžně.

Informační kancelář by neměla jen prezentovat technickou stránku projektu, ale především i širší filosofii v oblasti energetiky a odpadů, do které ZEVO zapadá.

Informační kancelář není tiskové středisko a musí být veřejností vnímáno jako zdroj důvěryhodných informací o projektu. To nemusí být samozřejmostí, a proto může nastat situace, kdy si zaměstnanci kanceláře budou muset toto vnímání zasloužit.

Doporučení:

- Lokalita pro informační kancelář by měla být zvolena s ohledem na pohyb cílové populace (náměstí, radnice, nákupní centrum). S ohledem na distribuci klíčové populace je možné zvážit mobilní informační kancelář.
- Provozní hodiny zelené linky a informační kanceláře mají cílové populaci dát šanci zapojit se. Pokud jsou například otevírací hodiny informačního centra jen jeden den v týdnu na dvě hodiny dopoledne, kdy jsou všichni lidé v práci, pak může být oprávněně vnímáno jako nástroj, který není míněn vážně.
- V informacích o projektu by se návštěvník měl dozvědět i další informace o zacházení s KO – především o recyklaci (vhodná koordinace aktivit s osvětovými programy EKO-KOM, a.s.).
- Informační kancelář může dělat i cílené prezentace pro školy nebo různá zájmová uskupení např. skauty, ochránce přírody apod.
- I v době, kdy je kancelář uzavřena, by měla okolo jdoucím zájemcům nabízet základní informace o projektu a recyklaci KO.

3.5.4 Zpravodaje, letáky, dopisy

Většina projektů úspěšně využívá pro přímou komunikaci tyto standardní nástroje. Jejich výhodou je možnost přesného zásahu cílové populace, která informace obdrží do schránek, a současně rozhodnutí o načasování. Obojí je zcela v režii zadavatele. Dle výzkumů se letákové kampaně, které se věnují environmentálním tématům, těší relativně vysokému zájmu ze strany potencionálních příjemců; řada praktických situací podtrhuje několik předností, kterými letáky, zpravodaje a dopisy disponují.

V první řadě jde o písemnou informaci, což danému sdělení zvyšuje vnímanou kredibilitu. Dále mají delší horizont použití než např. denní tisk. Specifickou vlastností tohoto komunikačního kanálu je, že si příjemce sdělení může sám rozhodnout o tom, kolik času bude získané informaci věnovat. Z pohledu jedince je toto velmi často vnímáno jako jedinečná výhoda.

Zpravodaje, letáky a dopisy jsou však jednostrannou formou přímé komunikace, kdy též záleží na důvěryhodnosti zdroje – tím většinou „cizí" investor není. Důvěryhodnost zdroje může do určité míry posílit i kvalitní formální úprava, ale důvěryhodnost si investor musí u klíčové populace především odpracovat. V některých případech může v tomto procesu pomoci, pokud se do takové komunikace zapojí místní důvěryhodný politik či osobnost.

Doporučení:

- Pokud komunikujeme ZEVO jako součást ekologického zacházení s odpady, tak tomu musí odpovídat i provedení zpravodaje či letáku.
- U osobních dopisů se zvýší jejich dopad, pokud mají osobní oslovení.
- Pokud se podaří do letáků či zpravodaje včlenit výstupy z informační kanceláře či zelené linky, pak posílíme participaci cílové skupiny.

3.5.5 Komunitní média (články v obecních novinách, internetová TV, e-mailové zpravodajství apod.)

Řada dnešních obcí již využívá řadu moderních komunikačních nástrojů se svými občany. Tištěné obecní noviny bývají velmi často doplňovány webovou stránkou s aktualitami, která nabízí RSS feed. Některé obecní úřady evidují zájemce o zasílání zpravodajství formou e-mailů či SMS zpráv. Ve větších obcích se stále častěji začíná objevovat internetové televizní zpravodajství. Pro přípravu komunikační strategie je vhodné věnovat péči rešerši komunikačních nástrojů klíčových obcí.

Oproti standardním médiím umožňují obsáhlejší zpravodajství, v případě řádně spravovaných obcí jsou navíc komunitní média brána často jako důvěryhodný zdroj informací, což dává výhodu oproti různým zpravodajům, letákům a dopisům. Komunitní média jsou nedílnou součástí komunikace s klíčovými zájmovými skupinami.

Doporučení:

- Je vhodné již před počátkem kampaně navázat kontakt s editorem komunálních médií a zjistit potřebné charakteristiky jednotlivých nástrojů.
- Komunikujte o věcech důležitých pro čtenáře! Není vhodné přetiskovat tiskové zprávy připravené pro média.
- Nebojte se nepříznivých reakcí. Stejně se jim nevyhnete, alespoň se na ně můžete včas připravit.

3.5.6 Internet – web, sociální sítě

V dnešní době stále více narůstá množství obyvatel, kteří vyhledávají informace na internetu. Pod vlivem internetu se radikálně mění podoba klasických médií a především mladší populace preferuje vyhledávání informací na internetu. Poskytování informací prostřednictvím vlastních webových stránek pro investora ZEVO je nutností.

Jednoznačnou výhodou internetu coby komunikačního kanálu je jeho versalita, kdy prostřednictvím internetu může být distribuována široká škála různých formátů sdělení. Na jedné straně může jít o prostá textová sdělení, která v mnoha konkrétních příkladech z praxe mají podobu zpráv či oznámení uveřejněných na webových stránkách. Textové sdělení může být doplněno o statické obrazové informace (např. grafy, schémata,

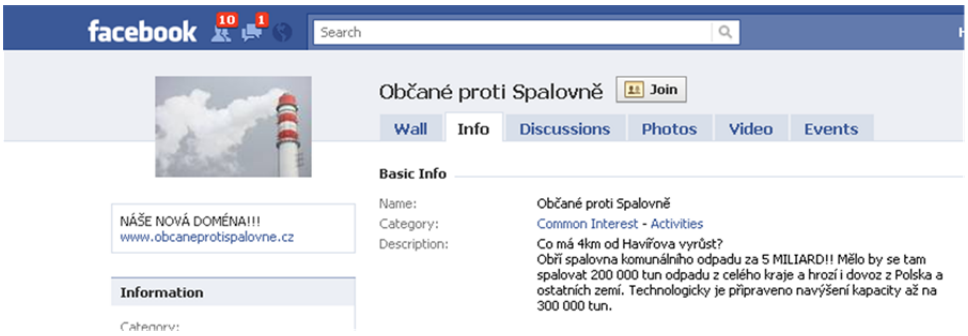
fotografie), a to v takovém množství a rozsahu, který mnohonásobně převyšuje možnosti denního tisku či časopisů.

Výhodou internetu je interaktivita, kdy je příjemce daného sdělení přímo vtažen do procesu získávání informací. Uživatel internetu se díky tomu může sám aktivně zapojit do řízení a ovlivňování informačního toku. Zásadní odlišnost internetu oproti tradičním komunikačním kanálům je rovněž v hypertextu; snadné spojování a řetězení různých informačních fragmentů je totiž unikátní přidaná hodnota, kterou internet svým uživatelům přináší.

Obecný návrh struktury webu

- Novinky
- Výhody projektu pro obyvatele kraje/obce
- Technický popis projektu
- Pro média
- Často kladené dotazy
- Navrhněte si své ZEVO

V poslední době jsou velmi populární sociální sítě, kam se řada firem pokouší přenést svou firemní či marketingovou komunikaci. Je vhodné, aby investor ZEVO využití tohoto prostředí alespoň zvážil. Obecně však platí, že sociální sítě mohou aktivovat populaci spíše k negativním (viz Občané proti Spalovně) či ke společensky odpovědným kampaním (viz. Nejsem ignorant, třídím odpad). V každém případě jsou sociální sítě důležitým zdrojem informací pro investora. Při určitém kreativním přístupu je však možné využít sociální sítě, ale investor musí rezignovat na přímou komunikaci typu „ANO Spalovně“.



(1 460 členů)

Co má 4km od Havířova vyrůst?
Obří spalovna komunálního odpadu za 5 MILIARD!! Mělo by se tam spalovat 200 000 tun odpadu z celého kraje a hrozí i dovoz z Polska a ostatních zemí. Technologicky je připraveno navýšení kapacity až na 300 000 tun.

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

Co nám vadí nejvíce??
Že nás OBČANY Havířova o tomto nikdo neinformoval a bylo rozhodnuto jen na základě zištných důvodů!

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

(1 178 členů)

Skupina je napojena na EKO-KOM a řeší problematiku kolem recyklace v ČR.

YouTube

Doporučení:

- Webová prezentace je nezbytná, ale nepřeceňujte její dosah. Vždy zůstanou důležité skupiny, které nedokážete tímto nástrojem oslovit.
- Pravidelně monitorujte obsah internetu ve vztahu k projektu. Pokud naleznete kritické diskuse o vašem projektu, neváhejte do nich vstoupit. Buďte však transparentní při své identifikaci. Nebuďte otrávení, že vás někdo napadne. Více lidí debatu čte a ti se mohou na základě vašich argumentů postavit na vaši stranu. Vysvětlujte, vysvětlujte, vysvětlujte!
- Analyzujte pravidelně návštěvnost webové stránky projektu a optimalizujte ji.

3.5.7 Inzertní sdělení - Billboardy

Inzertní sdělení v médiích či billboardy ve veřejném prostranství jsou komunikační nástroje, které by měl investor v rámci své komunikační kampaně vždy zvážit. Jejich výhodou je úplná kontrola nad formou a obsahem komunikace. Nevýhodou je jejich možné vnímání veřejností jako „reklama“, které není důvod věřit. Nebo jako „vyhazování peněz na oblbování lidí“. Proto je třeba užití reklamy pečlivě vážit. Obecně platí, že inzertní text je méně důvěryhodný, než text novináře. To se však týká hodnocení projektu. Inzerce může účinně zamezit dezinterpretaci parametrů projektu (např. v otázce znečištění či dovážení odpadu) nebo může dát důraz na doprovodné aspekty projektu (např. „Každý rok vysázíme tisíc stromů!“). Dobře připravený sociologický průzkum poskytne investorovi potřebné informace, které jsou pro veřejnost důležité. S těmito vstupy je pak možné připravit ve spolupráci s odborníky odpovídající textové a vizuální sdělení.

V Plzni bylo umístěno v lednu 2011 asi 20 billboardů na podporu spalovny. Příklad komunikace, která se snaží zapojit – opinion leaders – osobnosti (lékaře s tituly, sportovce, herce).

Doporučení:

- Buďte v inzertních kampaních střízliví. Mělo by jít jen o doprovodný komunikační nástroj.
- I v inzertní komunikaci nezapomeňte na kontext (Méně vyhazujme, více recyklujme a podporujme energetické využívání odpadů.)
- Pracujte s odborníky.

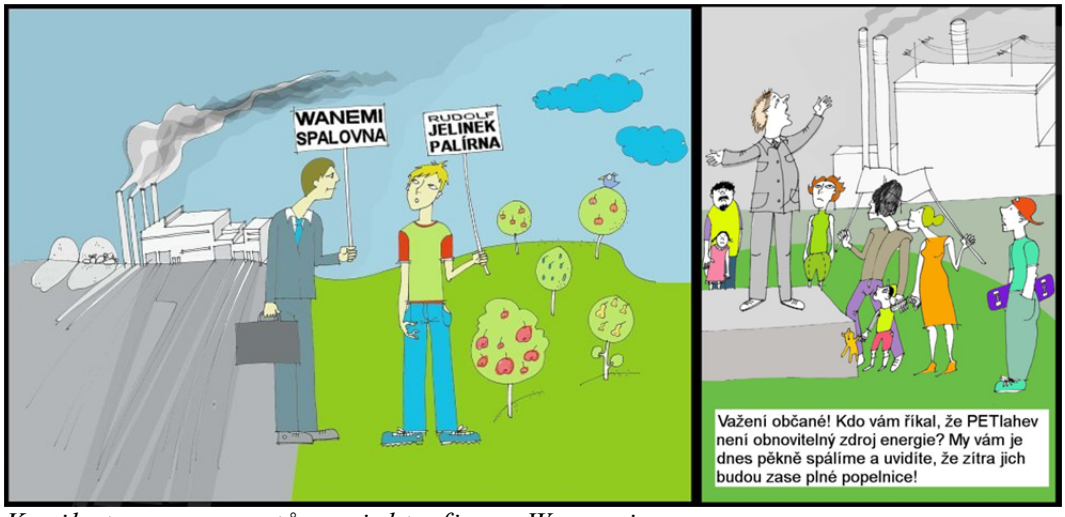
3.5.8 Happening – demonstrace – den otevřených dveří

Média mají ráda akci. Toho využívají často oponenti projektů, když organizují demonstrace či happeningy. Média zde vždy najdou možnost pro natočení obrázků a pořízení fotek. Jsou zde i lidé, kteří rádi poskytnou rozhovor. Každý investor by se měl snažit aktivizaci lidí proti projektu předejít od samého počátku, ale pokud již nějaká taková akce je, pak by se jí neměl obávat. Je asi správné položit si otázku, zda se máme jako zástupci investora demonstrace zúčastnit. Zde neexistuje žádná obecná rada, protože to vše záleží od specifické místní situace, ale je správné si otázku položit. Investor by však určitě měl mít o akci přehled – měl by ji monitorovat, protože mu poskytuje dva základní zdroje informací. Jednak se dozví něco o příčinách aktivizace veřejnosti proti projektu a především uslyší veřejně pronesené argumenty, na které může případně okamžitě prostřednictvím médií reagovat.

Happening při kreativním pojetí již může být reálnou akcí ze strany investora. Proč např. neudělat něco pro třídění odpadu na centrálním náměstí a nepředstavit tam architektonické návrhy ZEVO, kde lidé mohou hlasovat pro nejlepší řešení. Proč nesázet stromy apod. U některých projektů, kde by šlo třeba jen o změnu paliva, je možné zvážit i „den otevřených dveří".

Určitě je vhodné doporučit nástroj exkurzí do „obdobného provozu" doma či v zahraničí pro představitele místní správy a samosprávy. Pětina dotázaných „starostů" uvedla, že již na exkurzi ve spalovně byla, přičemž více než polovina by šla na exkurzi znovu. 64 % žádné takové zařízení nenavštívilo a rádi by tak učinili. Odbornější komunikaci, kam exkurze patří, je vhodné provozovat s odborněji zaměřenými představiteli zájmových skupin (např. pracovní skupina). Oni pak mohou vytvořit určitou racionální síť, která může projektu pomoci v době, kdy se mohou zvedat emoce. Proto je důležité začít vytvářet „racionální síť" představitelů zájmových skupin již velmi brzo.

Happening malých akcionářů proti firmě ArcelorMittal Ostrava.



Karikatury oponentů projektu firmy Wanemi.

Píseň Spalovna
Josef Pinkas

Dloubej si babko do hovna,
hovno to není spalovna.
Vždyť se ti může taky stát,
že přitom můžeš zaplakat.

Že tě třeba v pěší zóně,
převálcuje nákladňák.
A nebo ti ve špitále,
špatně změří krevní tlak.

Pěkně to na nás ušili,
myslí si, že jsme debili.
Když si název změnili,
aby nás jedem krmili.
Jó, aby nás tu trávili.

Svět prý jim bude pomáhat,
odpadky bude dodávat.
My ušetříme na jídle,
když budeme žrát jen ten
smrad.

A republika na důchodech,
když budeme dřív umírat.
Jó, budem tu dřív umírat.

Nikdo jiný to nestráví,
my jo, vždyť my jsme z
Ostravy.
Když je to fajné pro zdraví,
ať si to v Praze postaví.
Na Václaváku postaví.

Jak se mu pajšl otuží,
když otráví nám ovzduší.
Až pustí raka do skládky,
on bude jíst ty odpadky.

Prý nebude dělat jed,
budem lízat jenom med.
A svět nám bude závidět
Všichni nám budou závidět.

Bude to chlouba Moravy,
s dětma si lehnem do trávy.
A komínky z té lásky,
jim budou kreslit obrázky.
A komínky našim dětem,
budou kreslit obrázky.

Bijou nás pěkně za uši,
Karviňák prý netuší.
Jak se mu pajšl zocelí,
když zahustí mu ovzduší.

Na obloze obrázky.
Když budou špatné emise,
tak soudruzi z té komise
i Mittal Steel přistaví,
jó, zase krůček pro zdraví.
Když to jako přistaví,
zase krůček pro zdraví.

Jen jsem zvědavý, který
smrad
z toho bude prachy brát.
Kdo přijede na žranici,
až to budou otvírat.
Kdo přiletí vrtulníkem,
Tady tomu poželnat.

Demokrati, mám vás rád,
Jó, politici, mám vás rád.

Píseň proti projektu ZEVO v Karviné

Doporučení:

- Tento typ komunikace je především doménou oponentů, ale investor by určitě nikdy neměl vyklidit hrací pole. Pokud oponenti dezinterpretují záměry investora, je třeba okamžitě reagovat. Pokud oponenti neříkají pravdu, je třeba okamžitě reagovat.
-
- Investor je téměř vždy jiná váhová kategorie, než jsou různá místní sdružení, a vždy by se měl uchránit arogantních reakcí. Oponenti mohou být arogantní a hysteričtí (média jim to odpustí), ale zástupce investora musí být vždy korektní a asertivní. Proto je dobré pracovat s profesionály.
-
- Pokud je investor schopen připravit kreativně pojatou akci, která veřejnosti např. představí projekt v kontextu problematiky nakládání s odpady, pak by ji měl realizovat. Čím více partnerů takové akce, tím lépe.

3.5.9 Tisková konference

Standardním nástrojem mediální komunikace je tiskové konference, které má své formální náležitosti (tj. pozvánka, téma, řečníci, podklady pro novináře). Tento nástroj by měl být investorem zvolen jen pro velmi důležitá sdělení jako oznámení projektu, představení finálního technického řešení či obranu proti negativní desinformační kampani. Tiskovou konferenci řídí moderátor a hovoří na ní řečníci – např. zástupci investora, státní správy apod. Velmi důležitá je příprava řečníků a především politici ji často podceňuji.

Doporučení:

- Připravte si seznam možných dotazů a připravte si na ně odpovědi. Srozumitelná odpověď Vám pomůže, i když dostanete lehkou otázku.
- Vystoupení řečníků většinou proběhnou do půl hodiny. Pak následují dotazy novinářů. Celá tisková konference by bez vážných důvodů neměla přesáhnout hodinu.
- Dlouho plánované tiskové konference se pořádají v době příznivé pro novináře (11-14 hodina) a ve dnech vhodných s ohledem na vycházení jednotlivých titulů (úterý – čtvrtek). Dobře zdůvodněná výjimka potvrzuje pravidlo.
- Je dobré si pořídit záznam všeho, co bylo na tiskové konferenci řečeno.

3.5.10 Setkání s novináři

Při dlouhodobých projektech je vhodné udržovat pracovní kontakt s novináři, kteří o projektu informují. Investor nemá žádnou zásadní informaci, ale chce v zájmu transparentnosti zpravit novináře o pracovním postupu. Pozvání na pracovní snídani či setkání u kávy dnes není ničím neobvyklým. Investor např. informuje zástupce o postupujících fázích projektu, činnosti pracovní skupiny, představí jím odborníka (např. architekta či klimatologa). Vedle udržování normálních sociálních vztahů jsou pro investora tato setkání i zajímavým zdrojem zpětné vazby. Dobu setkání je dobré volit dle pracovního rytmu příslušných redakcí, a pokud není žádný zvláštní důvod, pak by setkání nemělo trvat více než hodinu. Novináře je možné pozvat společně i zvlášť.

Doporučení:

- I když máte s novináři dobré vztahy, je třeba si pamatovat, že to jsou především novináři. Cokoli jim řeknete, mohou publikovat v médiích.
- Setkání s novináři by nemělo vzbuzovat dojem, že je chcete přemírou pohoštění či snad dárků korumpovat. Střídmost se dlouhodobě vyplácí.
- Řečníci se musí na setkání s novináři připravit. Je třeba vědět, co jim chceme říci a jakou formou. Je opět nutné se připravit na otázky, které mohou položit.

3.5.11 Tisková zpráva

Tisková zpráva je základním nástrojem mediální komunikace, který musí mít své formální náležitosti: kdo ji vydává (investor, městský úřad apod.), kdo je kontakt pro média a kontaktní údaje, nadpis, datum. Tisková zpráva začíná stručný úvodníkem, v němž musí být obsažena základní informace, která může být publikována i samostatně, protože již obsahuje vše podstatné. Následující odstavce téma již jen rozvíjejí a doplňují. Je vhodné zde použít přímou řeč, kterou mohou média použít. Jazyk tiskové zprávy musí být srozumitelný a přesný. Poslední odstavec může být krátkým popisem projektu.

Novináři v denících dostávají stovky mailů denně, a proto je velmi důležitý již jen název mailu, aby si jej otevřeli. Pro rozesílání tiskových zpráv si musí investor připravit předen seznam redakcí (tematicky zaměřených redaktorů) jednotlivých médií, která jsou pro projekt relevantní, a lokálního agenturního zastoupení. Tento seznam je třeba pravidelně aktualizovat.

Doporučení:

- Již nadpis musí novináře zaujmout.
- Tiskovou zprávu vydáváme, pokud máme sdělení, u kterého předpokládáme zájem médií.
- Nastavte si předem procesy pro vydávání tiskové zprávy: návrh textu, jeho schválení, rozeslání.

3.5.12 Odpovědi na dotazy médií

Investor se od samého počátku svých komunikačních aktivit chce stát hlavním zdrojem informací o projektu. Tomu by mělo odpovídat i jeho spojení s médii. Investor by měl mít jako místo prvního kontaktu pro média buď vlastního zaměstnance (tiskový mluvčí, PR manažer apod.), či odbornou agenturu. Při projektech ZEVO by tento kontakt (mail, mobil) měl být k dispozici denně 24 hodin. Při kontaktu se zaznamená dotaz, kdo se ptá, komu je dotaz určen, do kdy chtějí média odpovědi. Investor by měl mít dojednán logistiku přípravy odpovědí. Novináři chtějí rekce obratem, ale každý pochopí, že generální ředitel je „dnes odpoledne na jednání na MŽP“. Schopnost zástupce investora kvalifikovaně reagovat zvyšuje důvěryhodnost projektu.

Doporučení:

- Je vhodné, aby představitelé investora, kteří budou komunikovat projekt, prodělali odbornou mediální přípravu.
- Pokud média chtějí vyjádření na kameru či na diktafon je třeba se připravit na možné otázky a nachystat si klíčová sdělení.

3.5.13 Mediátor

Projekt se přes veškerou snahu může dostat do slepé uličky při jednáních se zájmovými skupinami. Může dojít až k osobní nevraživosti mezi pracovníky investora a místní samosprávou či nevládními organizacemi. Investor může mít pro takový případ v záloze změnu PR manažera či tváře projektu. Je vhodné pracovat v systému, kdy nejvyšší představitel investora může působit jako „odvolací místo“ v případě konfliktů v jednání se zájmovými skupinami. Mohou však vzniknout situace, že další jednání nejsou možná. V takovém případě může investor navrhnout protistraně použití mediátora. S osobou mediátora musí souhlasit obě strany. Návrh by měl pocházet od investora. Je možné zvolit odborníka, který se mediaci věnuje, nebo třeba zkušeného seniorního politika či úředníka – např. starostu obce s obdobným projektem, který byl úspěšně realizován. Mediátor strukturuje problém a navrhuje řešení, které obě strany přijmou.

Doporučení:

- Při hledání odborného mediátora můžete využít konzultace s Asociací mediátorů ČR (www.amcr.cz)

SLOVO ZÁVĚREM

Pro úspěšnou komunikaci záměru výstavbu ZEVO je těžké nalézt universální doporučení, která mohou garantovat pozitivní výsledky, protože každý, kdo někdy realizovat libovolný investiční projektu, se mnohokrát přesvědčil, že „ďábel je skryt v detailu“. Přesto následující doporučení významně zvyšují pravděpodobnosti pozitivního přijetí záměru:

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

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

Ukázalo se, že česká veřejnost je poměrně příznivě nakloněna energetickému využívání odpadů. I když je přirozené počítat s tím, že lidé nechtějí takové zařízení vedle svého domu. Současně se ukazuje, že při komunikaci s veřejností nelze předpokládat téměř žádné předchozí znalosti jednotlivých obyvatel týkající se provozu ZEVO a principů energetického využívání odpadů jako takového. Rovněž tak znalosti obyvatel týkající se souvisejících témat, jako např. nakládání s komunálním odpadem, znalost a míra osvojení základních pravidel a zákonitostí týkajících se dané oblasti není natolik rozvinutá, aby případné komunikační kampaně jednotlivých investorů mohly na takovéto poznatky navázat. Základem úspěšné komunikace by tak měla být edukační kampaň, která by poukázala na obecné souvislosti nakládání s odpady a na možnosti jejich energetického využívání a umožnila tak základní orientaci laické veřejnosti v dané problematice. Deklarovaný pozitivní postoj veřejnosti k ZEVO, která má současně nedostatečné znalosti o problematice, může být zvrácen špatnou či negativní kampaní. Z rozhovorů je patrné, že veřejnost, která se cítí ohrožena plány na výstavbu ZEVO čerpá informace ekologických organizací s celonárodní působností a se zahraničními vazbami. Proto jsme v tomto

manuálu věnovali velkou pozornost zaznamenání těchto výhrad, na které se může investor včas připravit.

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

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

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

SEZNAMY PRAMENŮ

Vlastní výzkumy

Postoje obyvatel ČR k výstavbě ZEVO a spaloven
Postoje zastupitelů veřejné správy k výstavbě ZEVO
Hloubkové rozhovory s odborníky
Případové studie

Tištěné prameny

Články ČTK k vybraným projektům v ČR

Odborná literatura

Burkart, Roland, Consensus Oriented Public Relations as a Solution to the Landfill Conflict, Waste Management & Research (1994) 12.

Butler, Michael a Garnett Robert: Teaching the Coase Theorem: Are We Getting It Right, AEJ: June 2003, Vol. 31, No. 2.

Landsburg, Steven: Price Theory and Applications, Third Edition, West Publishing Company, 1995.

Rand T., Haukohl J., Marxen U.: Municipal Solid Waste Incineration – A Decision Maker´s Guide, World Bank, 2000.

Remr, Jiří: Média ve službách environmentálního vzdělávání, Odpadové fórum, 2/2011.

Stiglitz, E. Joseph, Ekonomie veřejného sektoru, Grada Publishing 1997.

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO INVESTORY ZAŘÍZENÍ NA ENERGETICKÉ VYUŽÍVÁNÍ KOMUNÁLNÍCH ODPADŮ V ČR

KOMUNIKAČNÍ MANUÁL

ZÁŘÍ 2011

MARKENT, s.r.o., Tel.: +420 220 190 580, Fax: +420 220 190 590, E-Mail: INBOX@MARKENT.CZ