Komunikační metodika k platbám za ekosystémové služby lesa

Certifikovaná metodika

Marcel Riedl

Martin Němec

Vilém Jarský

ČZU v Praze 2025

Komunikační metodika k platbám za ekosystémové služby lesa

Certifikovaná metodika

Autoři:

RNDr. Marcel Riedl, CSc.

Ing. et Ing. Martin Němec, Ph.D.

prof. Ing. Vilém Jarský, Ph.D.

Fakulta lesnická a dřevařská, Česká zemědělská univerzita v Praze

Kamýcká 129, 165 00 Praha 6 – Suchdol

Oponenti:

Ing. Tomáš Smejkal (Ministerstvo zemědělství)

Ing. Milan Sarvaš, PhD (NLC Zvolen, SK)

Metodika je výsledkem řešení výzkumného projektu NAZV QK23020008 „Platby za ekosystémové služby lesa a lesního hospodářství“.

Doporučená citace:

Riedl, M., Němec, M., Jarský, V. 2025: Komunikační metodika k platbám za ekosystémové služby lesa. Praha. ČZU v Praze. 77 s.

Obsah

Kapitola I: Cíl metodiky 5
I.1 Účel a kontext metodiky 5
I.2 Cíle metodiky KPES 6
I.3 Očekávané přínosy metodiky 7
I.4 Vazba metodiky KPES na Koncepci státní lesnické politiky do roku 2035 8
Kapitola II: Popis metodiky 9
Obr. II.1 Koncepční rámec metodiky KPES 9
II.1 Koncepční rámec metodiky KPES 10
II.1.1 Modely DPSIR, CIMO a STP 10
Obr. II.2 Model CIMO: Context–Intervention–Mechanism–Outcome 11
Obr. II.3 Model STP: Segmentation–Targeting–Positioning 12
II.1.2 Od analytických rámců ke komunikační praxi 13
II.2 Mapování a segmentace stakeholderů 15
II.3 Tvorba a pozicování sdělení 18
II.4 Plánování komunikace a komunikačních kanálů 22
II.5 Strategická komunikace, důvěra a zpětná vazba 25
Kapitola III: Srovnání novosti postupů 28
Kapitola IV – Uplatnění metodiky 30
Kapitola V – Ekonomické aspekty 31
V.1 Přidaná hodnota KPES vůči metodice PESL 31
V.2 Náklady na KPES jako součást nákladů programu PES 31
V.3 Návratnost investice do KPES 32
Kapitola VI – Způsob implementace metodiky 33
VI.1 Před zahájením 34
VI.2 Postup v šesti krocích „Plánujte–Navrhněte–Doručte–Zapojte–Měřte–Upravte“ 36
VI.3 Scénáře pro jednotlivé segmenty 39
VI.3.A Státní správa lesů (SSL / ORP) 40
VI.3.B Státní lesy (nejsou příjemci PES, ale významní komunikátoři) 42
VI.3.C Malí a střední soukromí vlastníci 43
VI.3.D Institucionální vlastníci (obce, církve, velcí vlastníci – členové SVOL) 45
VI.3.E NNO a občanská společnost 47
VI.3.F Veřejnost a média 49

VI.3.G Odborná veřejnost (akademická sféra a profesní komory) 50
VI.3.H Mezirezortní partneři (MF, další rezorty, LRV) 51
VI.4 Cílené komunikační nástroje pro klíčové instituce 54
VI.5 Role a odpovědnosti (RACI) 57
VI.6 Časování a milníky 58
VI.7 Hodnocení účinnosti (stručný návod) 59
VI.8 Evidence a minimum standardů 61
VI.9 Zpětná vazba a mini vyhodnocení 62
VI.9.1 Krátký formulář zpětné vazby 62
Kapitola VII – Seznam použité související literatury 64
Kapitola VIII – Seznam publikací, které předcházely metodice 69
Kapitola IX – Oponenti 70
Kapitola X – Dedikace 71
Příloha XI: Praktické shrnutí a návod k používání metodiky 72
XI.1 Jak v metodice číst a kde začít 72
XI.2 Knihovna šablon KPES 75

Kapitola I: Cíl metodiky

I.1 Účel a kontext metodiky

Platby za ekosystémové služby (PES) se v evropském i globálním měřítku stále více prosazují jako nástroj, který motivuje vlastníky a uživatele přírodních zdrojů k ochraně a rozvoji služeb lesních ekosystémů**.** Lesy totiž poskytují široké spektrum služeb – od produkce dříví přes regulaci klimatu až po ochranu biodiverzity, zadržování vody a rekreační hodnoty. Zatímco tradiční hospodaření bylo dlouhou dobu orientováno hlavně na produkci dřeva, měnící se klima a rostoucí společenská očekávání ukazují, že i ostatní služby lesních ekosystémů je třeba finančně ocenit a systematicky podporovat. PES proto vstupuje do lesnické politiky jako mechanismus, který umožňuje tuto změnu uskutečnit (Gómez-Baggethun & Muradian, 2015; Muradian et al., 2010; Wunder, 2005).

V českém prostředí je zavádění PES výsledkem dlouhodobého odborného i politického procesu. Reaguje na evropské strategie, jako je Zelená dohoda pro Evropu, Strategie EU v oblasti biodiverzity do roku 2030 či Akční plán pro bioekonomiku. Česká republika se prostřednictvím MZe (Ministerstva zemědělství) zavázala posílit roli lesů v ochraně klimatu a biodiverzity nejen prostřednictvím legislativních opatření, ale také pomocí finančních pobídek. Tento krok zároveň odpovídá rostoucím očekáváním veřejnosti, která vnímá lesy nejen jako zdroj dřeva, ale i jako prostor rekreace, ochrany vody a krajiny (Purwestri et al., 2023).

Zavedení systému PES v ČR představuje praktické naplnění Koncepce státní lesnické politiky do roku 2035, schválené usnesením vlády ČR č. 116/2020. Koncepce vymezuje čtyři dlouhodobé cíle (A–D), které rámují směr lesnické politiky na nadcházející období; mezi systémovými opatřeními výslovně zdůrazňuje finanční zohlednění ekosystémových služeb poskytovaných veřejnosti a stabilní, koordinované řízení sektoru. Komunikační metodika k platbám za ekosystémové služby lesa (KPES) je koncipována jako komunikační pilíř, který těmto cílům dává srozumitelný a obhajitelný rámec a propojuje strategické záměry s praktickými postupy řízení, koordinace, komunikace a evaluace v režimu moderního, adaptivního řízení veřejných programů uplatňovaném MZe.

Návrh PES v ČR vychází z výsledků systematického výzkumu, zejména projektu NAZV QK23020008 *Platby za ekosystémové služby lesa a lesního hospodářství*. Jeho hlavním výstupem je metodika PESL (Platby za ekosystémové služby lesa a lesního hospodářství – Ochrana klimatu a podpora biodiverzity), která se zaměřuje na technické a ekonomické parametry: definuje kritéria, modely a postupy pro stanovení výše plateb a podmínek jejich poskytování. Na tuto základnu navazuje metodika KPES, která přináší jasně strukturovaný komunikační rámec. Jejím cílem je zajistit, aby byl celý koncept PES nejen odborně podložený, ale zároveň i srozumitelný, obhajitelný a dlouhodobě přijatelný pro vlastníky, instituce i širší veřejnost.

Rozdělení rolí mezi obě metodiky je následující: PESL určuje „co“ a „za jakých podmínek“ má být hrazeno, zatímco KPES vysvětluje „proč“ a „jak“ má být tento systém komunikován a přijímán. Podobně jako v zahraničí, kde absence srozumitelné komunikace patřila mezi hlavní překážky účinného fungování PES (Blackstock et al., 2021; Engel et al., 2008; Pirard & Lapeyre, 2014), i v českém kontextu je nezbytné vedle technického nastavení vytvořit i jednotný a odborně ukotvený komunikační rámec.

I.2 Cíle metodiky KPES

Cílem této metodiky je poskytnout ucelený, vědecky podložený a prakticky použitelný rámec pro komunikaci plateb za ekosystémové služby v lesích (PES-LES, dále jen „PESL“) v podmínkách České republiky. Jak bylo řečeno, metodika KPES navazuje na technickou a legislativní metodiku PESL, která definuje technická kritéria a ekonomické parametry plateb, KPES poskytuje metodiku, jak tento systém vysvětlovat, jak zajistit jeho přijetí a jak posilovat dlouhodobou jeho podporu mezi vlastníky, odbornými institucemi i veřejností.

Cíle metodiky lze vymezit následovně:

1. **Komunikace konceptu PES**

   Zvyšovat porozumění pojmu „platby za ekosystémové služby“ u odborné i laické veřejnosti, vysvětlit, proč je potřebné veřejnými prostředky podporovat produkci vybraných ekosystémových služeb lesů, a zasadit PES do rámce státní lesnické a environmentální politiky, včetně vazeb na klimatickou a biodiverzitní politiku.

2. **Specifický cíl – komunikace konkrétního schématu PESL**

   Vysvětlit a obhájit, že použití konkrétního národního schématu PESL, zakotveného v zákoně o lesích (§ 46b), které poskytuje plošnou roční platbu na 1 ha lesa, cílí na klimatickou službu (sekvestraci uhlíku) a biodiverzitu, je dobrovolné, dotační, s pětiletým závazkem a každoroční kontrolou podmínek a je koncipováno jako veřejný program PES podléhající notifikaci Evropské komisi.

3. **Podpora důvěry a transparentnosti**

   Jedním z klíčových cílů je posílit důvěru v to, že PESL představuje legitimní a spravedlivý mechanismus využívání veřejných prostředků. Transparentní komunikace zdůvodňující ekologické a společenské přínosy PESL je nezbytná k tomu, aby se zabránilo riziku jeho vnímání jako pouhé dotační politiky bez jasného smyslu (Engel et al., 2008; Pascual et al., 2010).

4. **Standardizace komunikačního rámce**

   Metodika stanovuje jasné principy a standardy komunikace, které budou respektovány na všech úrovních – od státní správy po místní poradce. Jednotná terminologie, konzistentní vysvětlení logiky plateb a transparentní prezentace kritérií jsou nezbytné pro to, aby PES nevzbuzoval pochybnosti ani nedůvěru (OECD, 2019; Sukhdev et al., 2010).

5. **Segmentace cílových skupin a přizpůsobení sdělení**

   KPES vymezuje klíčové cílové skupiny – od ministerských úředníků a profesních organizací až po drobné vlastníky lesů a širokou veřejnost – a ukazuje, jak má být komunikace přizpůsobena jejich znalostem, motivacím a očekáváním. Tento přístup vychází z doporučení mezinárodních organizací, které zdůrazňují potřebu víceúrovňové komunikace odpovídající heterogenitě stakeholderů (MEA, 2005).

6. **Obhajitelnosti vůči veřejnosti a institucím EU**

   Protože PES je financován z veřejných zdrojů a podléhá notifikaci Evropské komise, musí komunikace zdůrazňovat soulad se společenskými prioritami – ochranou klimatu, biodiverzity a udržitelným hospodařením s přírodními zdroji (European Commission, 2019).

7. **Podpora participace a dialogu**

   KPES vytváří rámec pro participativní přístup, který zapojuje vlastníky lesů, profesní organizace, odborné lesní hospodáře a místní komunity do procesu komunikace. Tento cíl navazuje na zkušenosti mezinárodních programů, kde právě participace byla klíčovým faktorem úspěchu (Dunford, 2016; Martin-Ortega et al., 2015).

I.3 Očekávané přínosy metodiky

Metodika KPES má přinést konkrétní přínosy na několika úrovních – institucionální, profesní, společenské i strategické.

Na **institucionální úrovni** sjednocuje komunikaci mezi orgány státní správy a vytváří jednotnou terminologii. Tím se snižuje riziko roztříštěnosti sdělení a posiluje legitimita politiky. Přehledná komunikace umožní MZe prezentovat PES jako nástroj, který je odborně podložený, transparentní a plně v souladu s evropskými pravidly (European Commission, 2019).

Na **profesní úrovni** poskytuje KPES rámce a nástroje těm, kdo komunikují přímo s vlastníky – zejména odborným lesním hospodářům (OLH), profesním organizacím jako SVOL a orgánům státní správy lesů (SSL). Tito aktéři dostanou jasný manuál, jak vysvětlovat podmínky PES a jak reagovat na nejčastější otázky či námitky. Inspirací jsou zahraniční zkušenosti, například program *Upstream Thinking* ve Spojeném království, kde poradci fungovali jako partneři, nikoli kontroloři, a díky tomu získali vysokou důvěru (Martin-Ortega et al., 2015).

Na **úrovni vlastníků a veřejnosti** zajišťuje metodika, že sdělení budou srozumitelná, přehledná a přizpůsobená různým znalostem a motivacím. Vlastníci se tak nebudou bát složité administrativy, ale uvidí PES jako konkrétní podporu svých ekologicky šetrných opatření. Veřejnost, která PES financuje prostřednictvím veřejných rozpočtů, dostane jasné vysvětlení, proč se prostředky vynakládají právě tímto způsobem a jaký to má přínos pro celou společnost (OECD, 2019; Sukhdev et al., 2010).

Na **strategické úrovni** KPES posiluje dlouhodobou stabilitu systému. Jednotný komunikační rámec snižuje riziko sporů, zajišťuje předvídatelnost a přispívá k tomu, aby PES nebyl chápán jako dočasná dotace, ale jako trvalá součást národní lesnické politiky. Zahraniční zkušenosti jasně ukazují, že právě nedostatečná komunikace vedla v mnoha zemích k oslabení či dokonce krachu PES programů (Engel et al., 2008; Muradian et al., 2010).

Souhrnně lze říci, že metodika KPES zvyšuje **důvěru, srozumitelnost a přijetí PES** mezi všemi relevantními aktéry. To je nezbytný předpoklad k tomu, aby mohla být technická metodika PESL účinně uplatněna a aby PES v českém kontextu skutečně přispěl k ochraně klimatu, biodiverzity a dalších veřejně prospěšných **služeb lesních ekosystémů**.

I.4 Vazba metodiky KPES na Koncepci státní lesnické politiky do roku 2035

Cíl A – Zajistit vyrovnané plnohodnotné plnění všech funkcí lesa pro budoucí generace
Jak KPES přispívá:

- převádí principy PES do srozumitelného jazyka a vysvětluje, že nejde o dotaci, ale o ekonomické ocenění veřejně prospěšných služeb lesních ekosystémů;
- sjednocuje terminologii a postupy pro komunikaci mimoprodukčních přínosů (retence vody, ukládání uhlíku, rekreace) směrem k veřejnosti i státní správě;
- posiluje vnímání multifunkčnosti lesa a ochotu společnosti tyto služby lesních ekosystémů dlouhodobě podporovat.

Cíl B – Zvyšovat biodiverzitu a ekologickou stabilitu lesních ekosystémů při zachování produkční funkce
Jak KPES přispívá:

- propojuje komunikaci s průběžným monitoringem dopadů a aktualizací sdělení podle ověřených dat (learning-based governance);
- využívá komunikační a koordinační platformu k přenosu poznatků z výzkumu a pilotních projektů do veřejné komunikace;
- srozumitelně vysvětluje, jak PES podporuje přírodě blízké hospodaření, strukturální pestrost a opatření s přínosy pro retenci vody a adaptaci na změnu klimatu.

Cíl C – Zajistit konkurenceschopnost lesního hospodářství a regionální rozvoj
Jak KPES přispívá:

- prezentuje PES jako **stabilní, předvídatelný a dlouhodobě udržitelný** ekonomický nástroj diverzifikace příjmů vlastníků;
- sjednocuje argumentaci mezi MZe, SVOL, SSL a OLH vůči veřejnosti i partnerům na regionální úrovni;
- vysvětluje vazbu mezi PES a regionální stabilitou (zaměstnanost, multiplikační efekty, lokální identita) a podporuje srozumitelné, administrativně jednoduché postupy.

Cíl D – Posilovat význam poradenství, vzdělávání, výzkumu a inovací v lesním hospodářství
Jak KPES přispívá:

- zajišťuje obousměrný tok informací mezi výzkumem, státní správou, poradenskou sítí a praxí;
- poskytuje standardy, manuály a tréninkové materiály pro OLH, poradce a regionální facilitátory;
- zavádí systematickou evaluaci komunikačních aktivit a následné úpravy komunikačních aktivit.

Kapitola II: Popis metodiky

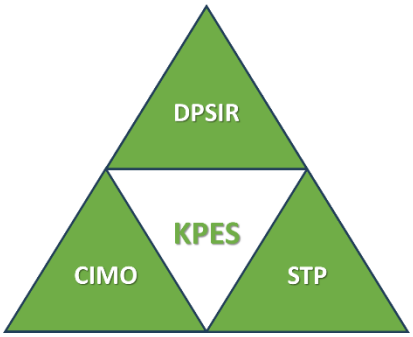
PES stojí na jednoduchém, avšak zásadním principu: ti, kdo chrání a rozvíjejí ekosystémové služby nad rámec zákonných povinností, mohou a mají být spravedlivě odměněni. Aby však komunikace tuto logiku přenesla do praxe, musí být srozumitelná, důvěryhodná a citlivá ke konkrétnímu kontextu adresátů. Zároveň je nezbytné, aby dokázala udržet legitimitu a podporu v prostředí, které je charakteristické vysokou mírou roztříštěnosti a rozmanitostí stakeholderů.

Účinná komunikace systému plateb za ekosystémové služby (PES) vyžaduje teoreticky ukotvený a současně prakticky aplikovatelný rámec, který propojuje vědecké poznání s rozhodovací praxí a veřejnou komunikací. Metodika KPES vychází z mezinárodně ověřených modelů, které se v komunikaci a environmentálním řízení osvědčily jako nástroje pro pochopení, řízení a hodnocení komplexních systémů. Tyto rámce společně tvoří metodickou architekturu KPES, která umožňuje:

- vysvětlit, proč je PES potřebný v kontextu společenských a ekologických změn;
- stanovit, jaké komunikační zásahy a nástroje jsou účinné v různých kontextech;
- a vyhodnotit, jaké výsledky tyto zásahy přinášejí z hlediska vnímání, porozumění a chování cílových skupin.

Jádro koncepčních rámců metodiky KPES tvoří tři základní modely:

- **DPSIR – model Hybatele–Tlaky–Stav–Dopad–Reakce (Drivers–Pressures–State–Impact–Response)**
- **CIMO – rámec Kontext–Intervence–Mechanismus–Výsledek (Context–Intervention–Mechanism–Outcome)**
- **STP – model Segmentace–Zacílení–Pozicování (Segmentation–Targeting–Positioning)**



Obr. II.1 Koncepční rámec metodiky KPES

Tyto modely představují různé, vzájemně se doplňující úrovně analýzy a komunikace – od strategické logiky systému až po cílené sdělení směrem ke konkrétním aktérům. Jejich propojení zajišťuje, že komunikace PES je nejen teoreticky opodstatněná, ale i empiricky ověřitelná a prakticky realizovatelná (Denyer et al., 2008a; Kotler & Keller, 2016; Smeets & Weterings, 1999).

II.1 Koncepční rámec metodiky KPES

II.1.1 Modely DPSIR, CIMO a STP

Model DPSIR (Drivers–Pressures–State–Impact–Response)

Model DPSIR byl vyvinut Evropskou agenturou pro životní prostředí (EEA) a představuje analytický rámec pro pochopení vztahů mezi lidskou činností a stavem životního prostředí (European Environment Agency, 2014; Smeets & Weterings, 1999). Využívá pět prvků – hybatele (Drivers), tlaky (Pressures), stav (State), dopady (Impacts) a reakce (Responses) – a propojuje je do logické sekvence příčinných vztahů.

V kontextu KPES tento rámec umožňuje popsat, jak společenské, ekonomické a environmentální faktory ovlivňují stav lesních ekosystémů a proč je nutné na tyto změny reagovat novými nástroji, jako je systém PESL. V praxi lze tuto logiku zjednodušeně vyjádřit následovně:

Změna klimatu (Driver) → zvýšený tlak na biodiverzitu (Pressure) → zhoršení stavu ekosystémových funkcí (State) → negativní dopady na krajinu, ekonomiku a kvalitu života (Impact) → reakce státu a společnosti prostřednictvím PESL (Response).

Model DPSIR tak poskytuje rámec pro strategickou argumentaci, která ukazuje PES jako logickou a odpovědnou reakci na systémové tlaky, a zároveň umožňuje měřit dopady komunikačních a politických opatření na úrovni „reakce“ (Response). Jeho využití v metodice KPES podporuje transparentnost a srozumitelnost argumentace a pomáhá vytvářet propojení mezi vědeckými daty, politikou a veřejnou diskusí (Niemeijer & de Groot, 2008; Smeets & Weterings, 1999).

Tabulka II.1: Logika DPSIR pro odůvodnění PESL v českém lesnictví

Prvek	Relevance pro KPES
Drivers	Klimatická změna, nedostatečný příjem na trhu se dřevem, nízká motivace vlastníků
Pressures	Přetěžba, kalamity, nízké investice do biodiverzity
State	Snížená ekologická stabilita, fragmentace biotopů, úbytek uhlíku
Impact	Ztráta ekosystémových služeb, ztráta veřejných hodnot, eroze důvěry
Response	Zavedení PESL jako pobídky k ekologickému a udržitelnému hospodaření

Použití DPSIR v komunikaci má praktický význam: umožňuje adresátům pochopit, proč je změna přístupu k lesnictví nezbytná, jaké důsledky má setrvávání u dosavadní praxe a proč PES nepředstavuje další regulaci, ale naopak podpůrný nástroj, který má poskytnout vlastníkům spravedlivou kompenzaci a veřejnosti měřitelný přínos.

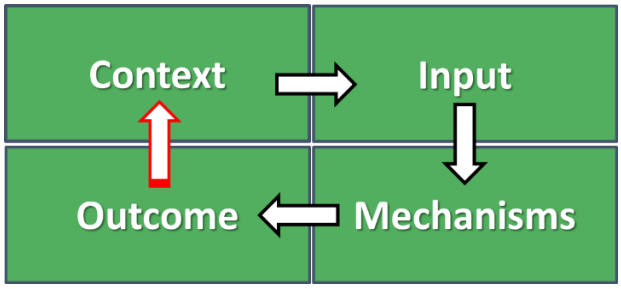
Model CIMO (Context–Intervention–Mechanism–Outcome)

Model CIMO, původně vyvinutý v rámci teorie evidence-based managementu (Denyer et al., 2008a), představuje procesní logiku změny – popisuje, jak určitá intervence funguje v daném kontextu, jaké mechanismy aktivuje a jaké výsledky přináší. Na rozdíl od čistě lineárních

modelů příčiny a následku vychází z toho, že účinnost intervence závisí na kontextu a na tom, zda je aktivován správný mechanismus směrem k požadovanému výsledku (Denyer et al., 2008a; Pawson & Tilley, 1997).

Obecná struktura CIMO je:

- **Context (C):** v jakém institucionálním, sociálním a ekonomickém prostředí intervence probíhá.
- **Intervention (I):** jaká konkrétní opatření, nástroje nebo sdělení jsou použity.
- **Mechanism (M):** jaký proces změny intervence spouští – např. zvýšení důvěry, porozumění, pocit férovosti, změnu motivace.
- **Outcome (O):** jaké měřitelné výsledky intervence přináší – např. zvýšení účasti v programu, změna chování, posílení legitimity.



Obr. II.2 Model CIMO: Context–Intervention–Mechanism–Outcome

V metodice KPES je CIMO využito ve dvou vzájemně propojených rovinách:

- na strategické úrovni k popisu samotné intervence PESL jako politického nástroje,
- na operační úrovni k návrhu a hodnocení jednotlivých komunikačních zásahů, které této intervenci dávají konkrétní podobu směrem k různým cílovým skupinám.

Z pohledu příjemce PESL lze CIMO ilustrovat následovně:

- **Context:** vlastník lesa působí v prostředí roztříštěného vlastnictví, tlaku na ekonomickou výkonnost, rostoucích klimatických rizik a očekávání společnosti ohledně mimoprodukčních funkcí.
- **Intervention:** zavedení PESL jako dobrovolného programu s jasně definovanými podmínkami a předvídatelnou roční platbou na hektar.
- **Mechanism:** finanční a symbolická motivace upravit hospodaření – jistota, že dodatečné ekologické úsilí bude stabilně oceněno; pocit férovosti a uznání role správce krajiny.
- **Outcome:** stabilnější a druhově pestřejší lesní porosty vázající více uhlíku, vyšší ekosystémová odolnost a širší spektrum poskytovaných ekosystémových služeb pro společnost.

V rovině komunikační metodiky KPES se CIMO používá k systematickému popisu komunikačních zásahů:

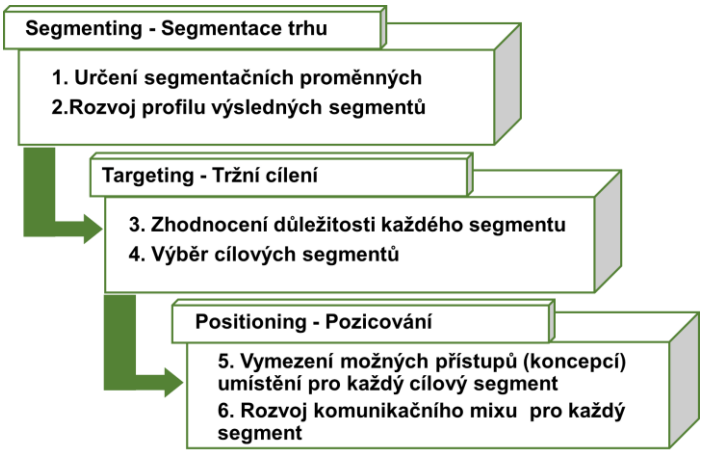
Tabulka II.2: Aplikace logiky CIMO v komunikaci KPES

Prvek	Příklad v komunikaci KPES
Kontext	Roztříštěné vlastnictví, nízké povědomí o PES
Intervence	Tematická setkání s vlastníky, vizuální materiály, sdělení od lesních poradců (OLH, SSL)
Mechanismus	Důvěra, srozumitelnost, sociální validace, identifikace s rolí správce
Výsledek	Vyšší míra přihlášení, porozumění podmínkám, posílení legitimity

CIMO rámec tak poskytuje praktický kompas: ukazuje, jak spojit konkrétní kontext s vhodnou intervencí tak, aby spustila požadovaný mechanismus a vedla k jasně měřitelnému výsledku. Tím přispívá k principu řízení založeného na učení (learning-based governance), který je v metodice KPES jedním z klíčových pilířů (Denyer et al., 2009; Pawson & Tilley, 1997). Proto tvoří základ scénářů v kapitole IV a napojuje se na evaluační indikátory v kapitole V.

Model STP (Segmentation–Targeting–Positioning)

Model STP pochází z oblasti strategického marketingu (Kotler & Keller, 2016) a umožňuje efektivně strukturovat komunikaci podle odlišných potřeb a motivací jednotlivých cílových skupin. Jeho přenesení do oblasti veřejné politiky a komunikace ekosystémových služeb umožňuje lépe řídit proces cílení sdělení a pozicování PES ve vnímání společnosti (Kotler & Keller, 2016; Štěrbová et al., 2019).



Obr. II.3 Model STP: Segmentation–Targeting–Positioning

Základní logika STP je:

- **Segmentace (S):** rozdělení publika podle sdílených charakteristik – například velikost majetku, typ vlastnictví, role v systému nebo míra důvěry a informovanosti.
- **Zacílení (T):** výběr skupin, které mají pro komunikaci největší význam (např. velcí vlastníci, klíčové instituce, zprostředkovatelé).
- **Pozicování (P):** úprava narativu tak, aby se cílová skupina v programu poznala a přijala ho jako „svůj“ – tedy aby PES nebyl vnímán jako abstraktní dotace, ale jako nástroj řešící konkrétní potřeby daného segmentu.

Tabulka II.3: Příklady pozicování sdělení podle segmentů stakeholderů

Segment	Pozicování sdělení
Malí vlastníci	„Oceňujeme, co už dnes děláte dobře.“
Obecní hospodáři	„PES podporuje váš veřejný mandát.“
NNO	„Nástroj pro podporu biodiverzitních cílů.“
Odborná veřejnost	„Metodicky robustní, transparentní a ověřitelný návrh, otevřená data a peer review.“
Mezirezortní partneři (MF, LRV, …)	„Fiskálně udržitelný, právně proveditelný nástroj s jasnou RIA a nízkou administrativní zátěží.“

Uplatnění modelu STP v metodice KPES umožňuje diferencovat komunikační přístupy podle úrovně odbornosti a zájmu aktérů, a tím zvýšit efektivitu i důvěryhodnost celého systému. STP model je rovněž základním nástrojem pro tvorbu komunikačních scénářů (viz kapitola IV), které vycházejí z potřeb a očekávání jednotlivých skupin stakeholderů (Armstrong et al., 2018; Kotler & Keller, 2016).

II.1.2 Od analytických rámců ke komunikační praxi

Koncepční modely DPSIR, CIMO a STP tvoří analytické jádro metodiky KPES: vysvětlují, proč má být PES zaveden (DPSIR), jak má intervence v daných kontextech fungovat (CIMO) a pro koho a jak má být komunikována (STP). Aby se tato analytická logika promítla do každodenní praxe, metodika v navazujících částech využívá praktické komunikační a argumentační nástroje, zejména:

- strukturování sdělení prostřednictvím rámce FAB (Feature–Advantage–Benefit),
- vedení klíčových dialogů a vyjednávání v logice SPIN (Situation–Problem–Implication–Need-Payoff),
- tvorbu argumentačních matic (sellogramů) pro jednotlivé segmenty stakeholderů.

Analytické rámce proto netvoří izolovanou „teorii na papíře“, ale slouží jako výchozí kostra, na kterou jsou v dalších kapitolách (zejména kap. II.5, IV) navázány konkrétní komunikační scénáře, argumentační strategie a nástroje pro práci s různými cílovými skupinami – od Ministerstva financí a Legislativní rady vlády až po vlastníky lesů a širokou veřejnost.

Z hlediska ekonomické argumentace vůči mezirezortním partnerům, zejména Ministerstvu financí, je užitečné vnímat konstrukci PESL jako specifický případ **Cost–Benefit Analysis (CBA, analýza nákladů a přínosů)**. Na nákladové straně stojí veřejné výdaje na platby, na straně přínosů jsou v peněžních či kvantifikovaných jednotkách zachyceny především vybrané ekosystémové služby (uhlík, biodiverzita). Metodika zároveň explicitně připomíná, že tyto kvantifikované přínosy představují konzervativní podmnožinu celkového společenského užitku (např. sběr hub a lesních plodů, voda, eroze, rekreace, stabilita venkova), takže fiskální argumentace může legitimně pracovat s tezí, že odhadované přínosy jsou spodní hranicí, a ne nadhodnoceným scénářem.

FAB model – strukturování sdělení

Model FAB pomáhá transformovat odborné či technické informace o PES do srozumitelného, hodnotově ukotveného sdělení. V návaznosti na CIMO je FAB přirozeným nástrojem implementace fáze **Intervention**, protože umožňuje spojit faktickou složku sdělení (feature) s její výhodou (advantage) a vnímáním přínosu (benefit) ze strany cílové skupiny.

V kontextu KPES se FAB uplatňuje zejména při formulaci argumentace směrem k vlastníkům lesů, odborným lesním hospodářům nebo veřejnosti:

- **Vlastnost (Feature):** např. „PES zavádí jednotnou sazbu na hektar lesa."
- **Výhoda (Advantage):** „Tím se snižuje administrativní zátěž a zvyšuje spravedlnost systému."
- **Přínos (Benefit):** „Vlastník má jistotu stabilního příjmu a stát garantuje férové podmínky."

Tento postup umožňuje komunikátorům vysvětlit PES tak, aby bylo současně zachováno věcné jádro a posílena schopnost sdělení vyvolat porozumění a důvěru (Haines-Young et al., 2010; Kotler & Keller, 2016). FAB přímo navazuje na CIMO (jasně definovanou intervenci v konkrétním kontextu) a na segmentaci STP (přizpůsobení přínosu konkrétní skupině).

SPIN model – argumentační a dialogový rámec

Model SPIN rozšiřuje aplikační rovinu CIMO tam, kde je nutné obhajovat systém PES ve strategických nebo vyjednávacích situacích, např. v jednáních s institucemi (Ministerstvo financí, Legislativní rada vlády, Evropská komise) nebo při obhajobě fiskálních dopadů a veřejných výdajů. Zatímco DPSIR popisuje, proč je změna potřebná, a CIMO jak má intervence fungovat v daném kontextu, SPIN poskytuje nástroj, jak vést dialog a prosazovat pochopení této změny.

Jeho struktura umožňuje systematické budování argumentace prostřednictvím čtyř kroků:

1. **Situace (Situation):** popis východiska – např. „Vlastníci nesou náklady ekologických opatření bez kompenzace."
2. **Problém (Problem):** vymezení nerovnováhy – „Společnost nehradí hodnotu mimoprodukčních funkcí lesa."
3. **Důsledek (Implication):** identifikace rizik nečinnosti – „Oslabení ekosystémových služeb a ztráta motivace vlastníků."
4. **Potřeba a přínos (Need-Payoff):** prezentace řešení – „PES stabilizuje ekologické i ekonomické funkce lesa a zvyšuje společenskou důvěru v lesnickou politiku."

Tento postup umožňuje prezentovat PES ne jako náklad, ale jako odpověď na konkrétní problém a nástroj veřejné hodnoty (OECD, 2019; Rackham, 1988). SPIN přitom využívá jak diagnostiku problémů z DPSIR, tak mechanismy změny definované v CIMO a přizpůsobení sdělení jednotlivým segmentům podle STP.

Integrační logika

FAB a SPIN tak fungují jako operativní most mezi analytickými rámci a praktickou komunikací:

- DPSIR vytváří strategický kontext pro odůvodnění zavedení PES a KPES;
- CIMO popisuje vnitřní logiku intervence a komunikačních zásahů v konkrétním kontextu;
- STP zajišťuje, že sdělení jsou přizpůsobena jednotlivým segmentům stakeholderů;
- FAB převádí technické parametry a závěry do srozumitelného, přínosově orientovaného sdělení;
- SPIN poskytuje strukturu pro vedení dialogu a argumentaci v klíčových jednáních, včetně fiskálních diskusí založených na logice CBA.

Jejich uplatnění je detailně rozvedeno v aplikačních scénářích – kapitola VI viz sellogram a argumentační strategie, kde jsou FAB a SPIN konkretizovány pro jednotlivé cílové skupiny – například Ministerstvo financí, Legislativní radu vlády, velké vlastníky či malé vlastníky prostřednictvím zprostředkovatelů.

II.2 Mapování a segmentace stakeholderů

Základní analýza pro mapování stakeholderů v KPES vychází z jednoduchého, ale praktického nástroje: tzv. **Matice vliv × zájem**, která ukazuje, jak se jednotlivé skupiny liší kombinací svého vlivu na program PES/PESL a míry zájmu o něj. Tato matice slouží jako první orientační krok před podrobnější segmentací a volbou komunikačních strategií.

Matice vlivu a zájmu stakeholderů (Stakeholder Influence–Interest Matrix)

• Vysoký vliv / vysoký zájem

Institucionální vlastníci – obce, církve, velcí vlastníci sdružení ve SVOL. Jsou hlavními tahouny PES a jejich zapojení má demonstrační efekt.

Státní správa lesů (SSL při ORP) – vykonává státní správu lesa, zajišťuje jednotný výklad pravidel a představuje pro řadu vlastníků první kontaktní místo. Její přístup zásadně ovlivňuje důvěru v program a konzistenci komunikace v regionech.

• Vysoký vliv / nízký zájem

Státní lesy – nejsou příjemci PES, ale mají viditelné hospodaření a rozsáhlou síť OLH. Jejich komunikace musí být jednotná, aby se předešlo dezinformacím.

• Nízký vliv / vysoký zájem

Malí vlastníci – početní, často s malými majetky. Zapojení je administrativně náročné, ale legitimizačně nezbytné. Hlavní roli hrají OLH a osobní kontakt.

• Nízký vliv / nízký zájem

Široká veřejnost a média – důležití pro celkovou legitimitu, ale s menší přímou schopností ovlivnit zapojení. Potřebují jednoduché příběhy a vizuálně atraktivní sdělení.

• Vysoký vliv / kolísající zájem

Mezirezortní partneři (MF, LRV, další rezorty) – jejich zájem se mění podle fáze legislativního procesu. Jsou klíčoví pro fiskální, právní a notifikační jistotu PES/PESL.

• Střední vliv / vysoký zájem

Odborná veřejnost – akademické instituce, profesní komory a organizace. Mají vysoký zájem o transparentní evidenci, metodickou robustnost a věcnou argumentaci; jejich podpora zvyšuje legitimitu KPES.

Úspěšná komunikace systému PES předpokládá, že sdělení jsou cílená na jasně definované skupiny adresátů. Segmentace stakeholderů proto tvoří v metodice KPES klíčový most mezi obecnými rámci (DPSIR, CIMO, STP) a konkrétní komunikační praxí. Cílem segmentace je rozdělit různorodé aktéry do homogennějších skupin podle toho, jakou mají roli v systému, jaké nesou náklady a přínosy, jaké mají motivace a bariéry a jaké formy komunikace jsou pro ně nejvhodnější (Sarvašová et al., 2019; Štěrbová et al., 2019).

Segmentace v KPES přímo navazuje na STP model: analytická fáze „S“ (Segmentation) vytváří přehled hlavních skupin, fáze „T“ (Targeting) určuje priority zacílení a fáze „P“ (Positioning) pomáhá formulovat pro jednotlivé segmenty taková sdělení, v nichž se dokážou „poznat“ a přijmout PES jako nástroj řešící jejich vlastní situaci. Sdělení pro jednotlivé segmenty jsou dále operacionalizována podle principu FAB („vlastnost–výhoda–přínos“) a interaktivně rozvíjena v logice SPIN („situace–problém–důsledek–přínos“) (viz rámec v kap. II.1.2; praktické scénáře v kap. IV).

Základní principy segmentace v KPES

Segmentace stakeholderů v KPES vychází z kombinace několika typů kritérií:

- **strukturálních** (typ vlastnictví, velikost majetku, institucionální postavení),
- **funkčních** (role v systému PES – příjemce, zprostředkovatel, regulátor, hodnotitel),
- **komunikačních** (preferované kanály, úroveň odbornosti, zkušenost s dotačními programy),
- **motivačních a bariérových** (ekonomické, ekologické, administrativní, sociální faktory).

Tato kritéria umožňují odlišit zejména:

- drobné soukromé vlastníky s omezenou kapacitou sledovat programy a administrativu,
- institucionální vlastníky (obce, církve, velké soukromé majetky) s veřejným či dlouhodobým mandátem a často vyšší kapacitou,
- zprostředkovatele (OLH, SSL), kteří překládají pravidla PES do praxe a zároveň ovlivňují důvěru,
- veřejné instituce (MZe) jako nositele pravidel a financování,
- NNO a občanský sektor, které propojují téma PES s širšími environmentálními a společenskými cíli,
- veřejnost a daňové poplatníky jako uživatele ekosystémových přínosů,
- média a vzdělávací instituce jako multiplikátory narativu,

- vládní a odborné instituce (odborná veřejnost, mezirezortní partneři), které posuzují odbornou, fiskální a právní stránku programu.

Pro skupinu „Vládní a odborné instituce“ metodika používá dvouúrovňové členění: jedna zastřešující skupina, v rámci které jsou rozlišeny dvě podskupiny – (A) odborná veřejnost (akademie, výzkumné ústavy, profesní komory, think-tanky) a (B) mezirezortní partneři (MF a další rezorty, vč. LRV). Tyto podsegmenty mají odlišná rozhodovací kritéria (odborná legitimita vs. fiskální a právní proveditelnost), kanály a KPI; metodika je proto řídí odděleně v rámci jednoho zastřešení.

Hlavní segmenty stakeholderů a jejich komunikační role

Na základě výše uvedených kritérií vymezuje metodika KPES soubor hlavních segmentů, které pokrývají klíčové role v komunikačním i implementačním procesu PES. Tabulka II.4 shrnuje tyto segmenty a jejich komunikační funkce v logice CIMO – tedy jaký kontext reprezentují a jakou roli hrají v mechanismu účinku komunikačních intervencí.

Tabulka II.4: Přehled segmentů stakeholderů a role komunikace

Segment	Popis	Úloha a forma komunikace
1. Drobný soukromý vlastník	Roztříštěné, nízkokapacitní subjekty; rozdílné povědomí o PES	Selektivní oslovení, vysoká srozumitelnost, motivace k prvnímu kroku
2. Institucionální vlastníci	Obce, církve, větší soukromé majetky; většinou členové SVOL	Hlavní příjemci PES; demonstrační a násobící efekt; nositelé dobré praxe
3. OLH a SSL	(Státní) poradci pro soukromé vlastníky; jednotná interpretační role	Klíčoví zprostředkovatelé; důvěryhodný komunikační kanál; garance jednotného výkladu
4. Veřejné instituce (MZe)	Tvoří pravidla, financují, garantují systémovou stabilitu	Konzistentní, politicky sladěná sdělení; institucionální autorita
5. NNO a občanský sektor	Ekologické, vlastnické a komunitní iniciativy	Multiplikátoři důvěry; kontrolní a participační role; facilitace dialogu
6. Veřejnost a daňoví poplatníci	Uživatelé ekosystémových služeb; formují veřejné mínění	Utváření legitimity; sdělení založená na hodnotách a příbězích
7. Média a vzdělávání	Místní média, regionální redakce, školy a osvětové iniciativy	Šíření narativu; edukace; zviditelnění PES a jeho výsledků
8. Vládní a odborné instituce	A) odborná veřejnost (akademie, výzkum, komory); B) mezirezortní partneři (MF, LRV, další rezorty)	A) Odborná legitimita, recenzní posudky (peer-review) a metodická validace; B) Fiskální a právní proveditelnost, stanoviska MF/LRV a připomínková řízení

Tato typologie ukazuje, že každý segment plní jinou komunikační roli: někdo je primárním příjemcem sdělení (např. institucionální vlastníci), jiný je jejich klíčovým zprostředkovatelem (OLH, SSL), další legitimizuje program v očích odborné či laické veřejnosti (NNO, média, odborná veřejnost, mezirezortní partneři). Teprve ve vzájemné kombinaci těchto rolí vzniká konzistentní a důvěryhodný obraz programu PES.

Segmentační profily a ukazatele (KPI)

Pro praktické řízení komunikace KPES se pro každý segment vytváří tzv. „profil cílové skupiny“, který shrnuje:

- kontext segmentu v logice CIMO (specifické podmínky, motivace a bariéry),
- preferované a realistické komunikační kanály,
- klíčové argumenty a přínosy (FAB/SPIN) relevantní pro daný segment,
- minimální sadu indikátorů (KPI), podle nichž lze sledovat efekt komunikace.

Minimální společná sada KPI pro všechny segmenty zahrnuje: (i) povědomí o PES, (ii) porozumění podmínkám, (iii) záměr zapojení, (iv) skutečné přihlášení/účast, a u příjemců navíc (v) spokojenost s procesem a podporou – viz metrika v kap. V. U specifických segmentů (např. mezirezortních partnerů či odborné veřejnosti) metodika doporučuje doplnit kvalitativní ukazatele, jako je míra akceptace připomínek, charakter stanovisek nebo tón veřejné debaty.

V datové evidenci Kcentrum je pro každý segment veden jednak „profil cílové skupiny“, jednak „stav indikátorů“ (KPI dle kap. V). Vzorové šablony pro tvorbu segmentačních profilů a přehledovou evidenci KPI jsou uvedeny v kapitole VI. Tyto nástroje umožňují udržet kontinuitu a transparentnost komunikace napříč časem a zároveň poskytují základ pro průběžné učení se a úpravy komunikačních strategií (learning-based governance).

II.3 Tvorba a pozicování sdělení

Komunikace PES není jen o suchém předávání informací. Aby byla účinná, musí mluvit jazykem cílové skupiny, odstraňovat obavy a současně motivovat k akci. V českém lesnictví to platí dvojnásob – vlastníci mají v živé paměti složité programy, byrokratické postupy a proměnlivé politiky. Pokud má PES získat jejich důvěru, musí se od těchto zkušeností odlišit. Musí ukázat, že nabízí jinou logiku: jednoduchost, férovost a smysluplné ocenění péče o les.

Výzkumy a praktické zkušenosti z komunikace environmentálních a lesnických programů ukazují, že vlastníci se do programů začínají aktivně zapojovat teprve tehdy, když jsou sdělení formulována srozumitelně, zakotvena v jejich každodenní realitě a spojena s hodnotami, které sami považují za důležité. Jinými slovy – technicky správná informace nestačí. Úspěch přichází až ve chvíli, kdy se z faktu stane příběh, kterému lze rozumět a věřit (Felipe-Lucia et al., 2015; Štěrbová et al., 2019).

Hlavní principy tvorby sdělení

Dobře navržené sdělení má několik společných znaků.

Prvním z nich je **srozumitelnost**. Je nezbytné překládat odborné termíny do každodenní řeči. Věta „Váš les ukládá uhlík a chrání krajinu“ je pro vlastníka mnohem jasnější a srozumitelnější než složité vyjádření o „sekvestraci biomasy“. Tento jednoduchý příklad ukazuje, že jazyk rozhoduje o tom, zda se adresát s informací ztotožní, nebo ji odloží stranou.

Stejně důležitá je **relevance**. Sdělení musí zapadat do reality příjemce a reflektovat jeho motivace. Rodinného vlastníka zaujme odkaz na budoucnost jeho dětí, zatímco obec ocení argumenty o veřejné službě a posílení mandátu.

Dalším principem je **pozitivní rámování**. Lidé reagují silněji na očekávání zisku než na varování před ztrátou (Kotler & Keller, 2016; Tversky & Kahneman, 1991). Proto je efektivnější říkat „díky PES budete mít zdravější a stabilnější les“ než „bez PES o les přijdete“.

Velkou roli hraje také **sociální důkaz**. Pokud lidé slyší, že se zapojilo „více než 200 vlastníků v jejich regionu“, zvyšuje to jejich důvěru mnohem víc než dlouhá technická prezentace (Koh et al., 2017; Steg & Vlek, 2009).

A nakonec – záleží na tom, **kdo sdělení předává**. Vlastník uvěří spíše svému lesnímu hospodáři, sousedovi nebo starostovi, než aby se nechal přesvědčit anonymním dopisem z centrálního úřadu (Burkhard et al., 2018). Důvěryhodnost mluvčího je často důležitější než samotný obsah sdělení.

Typy a funkce sdělení

Komunikace není jednorozměrná. Každá skupina potřebuje jiný typ sdělení a každé plní svou roli v komunikačním procesu. Informační sdělení vysvětlují, jak PES funguje. Motivační sdělení oslovují hodnoty a odbourávají obavy. Procesní sdělení usnadňují zapojení tím, že ukazují jednoduchý postup. Normativní sdělení posilují pocit, že „nejsem sám“, a strategická sdělení propojují program s cíli státu a veřejnými politikami.

Tabulka II.5: Typy sdělení a jejich funkce v kontextu KPES

Typ sdělení	Funkce	Příklad z KPES
Informační	Zvyšuje povědomí; vysvětluje, jak PES funguje	„PES platí za podporu biodiverzity a ukládání uhlíku.“
Motivační	Podporuje hodnotové ztotožnění; odbourává obavy	„Tento program podporuje to, co už děláte dobře.“
Procesní	Ulehčuje zapojení; snižuje byrokratickou zátěž	„Stačí jeden formulář a mapa – žádné certifikáty.“
Normativní	Posiluje legitimitu; ukazuje, že se přidávají ostatní	„Více než 200 vlastníků ve vašem regionu se už zapojilo.“
Strategické (institucionální)	Zdůvodňuje veřejné investice; spojuje s politickými cíli	„PES pomáhá plnit cíle biodiverzity a stabilizovat venkov.“

Účinná strategie využívá kombinaci těchto sdělení a přizpůsobuje je úrovni informovanosti a připravenosti cílové skupiny.

Tematické rámce ověřené v praxi

Zkušenosti z komunikace s vlastníky i institucionálními aktéry a dostupné výzkumy potvrzují, že některá sdělení fungují lépe než jiná. Tři rámce se ukazují jako obzvlášť účinné:

1. **Uznání a respekt:** „Děláte něco cenného. Stát to uznává a podporuje.“ Tento rámec posiluje pocit spravedlnosti a sdílené odpovědnosti.
2. **Jednoduchost a transparentnost:** „Jeden formulář, jedna mapa, jedna platba.“ Krátké sdělení, které odbourává obavy z byrokracie.
3. **Mezigenerační a krajinná hodnota:** „Váš les je součástí něčeho většího – chraňte ho pro budoucnost.“ Apel na identitu, péči a odkaz.

Důležité je také vysvětlovat, proč má PES právě tuto podobu. Vysvětlení kritérií pro biodiverzitu a uhlík ukazuje, že (1) jde o povinnost jít nad rámec zákona, (2) kritéria byla vybrána tak, aby byla snadno ověřitelná v terénu a (3) vycházejí z předchozích notifikačních zkušeností. Taková argumentace posiluje důvěru a pomáhá vlastníkům chápat logiku programu.

Zpětná vazba od vlastníků i odborných partnerů zároveň ukazuje, že je důležité nejen vysvětlit, jak PES funguje, ale i proč byl navržen právě v této podobě. Proto se ve sděleních komunikují i důvody a omezení, které vedly k výběru konkrétních kritérií. Vysvětluje se například, že podmínkou Evropské komise je, aby podpora šla nad rámec zákonných povinností, že kritéria musí být snadno ověřitelná v terénu a že byla inspirována předchozími notifikačními postupy. Kritéria – velikost holiny, podíl melioračních a zpevňujících dřevin a množství ponechaného dřeva – tak kombinují ekologický přínos, administrativní proveditelnost i srozumitelnost pro vlastníky.

Pozicování sdělení podle segmentů

Každá skupina potřebuje slyšet něco jiného, aby se v PES našla. Malý vlastník musí mít pocit, že i jeho malý les je ceněný. Obec hledá potvrzení svého veřejného mandátu. Velký vlastník chce vidět, že jeho dlouhodobá péče má strategický význam. Proto metodika využívá matice pozicování, která překládá univerzální sdělení do jazyka konkrétních segmentů.

Tabulka II.6: Matice pozicování sdělení dle segmentu stakeholderů

Stakeholder	Pozicování sdělení	Tón / logika rámce
Drobný soukromý vlastník	„I malý les přispívá veřejnosti – PES oceňuje vaši péči.“	Uznání, spravedlnost, jednoduchost
Institucionální vlastníci	„Vaše dlouhodobá péče přináší ekologický přínos – PES ji podporuje.“	Důvěryhodnost, kontinuita, vedení
OLH a SSL	„Jste důvěryhodní poradci – díky vám je PES srozumitelný a realizovatelný.“	Profesní důvěra, technická srozumitelnost
Veřejné instituce (MZe, kraje)	„Transparentní komunikace zajišťuje účast, legitimitu a efektivní realizaci.“	Strategická sladěnost, odpovědnost
NNO a občanský sektor	„PES propojuje ochranu přírody s veřejnou podporou – pomozte nám to přeložit.“	Spolupráce, legitimita, hodnoty
Veřejnost a daňoví poplatníci	„PES odměňuje ty, kdo pečují o lesy chránící vodu, klima i biodiverzitu.“	Společný přínos, mezigenerační spravedlnost
Média a vzdělávací instituce	„Lesy poskytují skryté služby – PES nám pomáhá je vidět a podporovat.“	Viditelnost, příběh, edukace
Odborná veřejnost	„Návrh je metodicky robustní, auditovatelný a podložený otevřenými daty.“	Evidenční standardy, transparentnost, peer validace
Mezirezortní partneři (MF, LRV, …)	„Fiskálně udržitelné a právně čisté řešení s jasnou RIA a minimální administrativní zátěží.“	Rozpočtová disciplína, právní jistota, řízení rizik

Testování a ověřování sdělení

Sdělení je třeba průběžně testovat. Výzkumy v oblasti politické komunikace a behaviorálního cílení ukazují, že kombinace kvantitativních a kvalitativních metod vede k vyšší efektivitě (Gerber & Green, 2012; Koh et al., 2017; Liu et al., 2020). Metodika proto doporučuje využívat A/B testování, zpětnovazební formuláře, tematická setkání s vlastníky, konzultace s OLH a participativní přezkum materiálů.

Shrnutí

Tvorba a pozicování sdělení představují jádro komunikace PES. Nejde jen o to, co říkáme, ale hlavně jak to říkáme a kdo to říká. Pokud vlastníci slyší jazyk, kterému rozumějí, a vidí, že jejich práce je oceněná, roste důvěra i ochota k zapojení. A pokud veřejnost dostane jasný příběh o tom, proč PES existuje a jak funguje, posiluje to legitimitu programu. Tím se vytváří pevný základ pro scénáře komunikace v kapitole VI.

II.4 Plánování komunikace a komunikačních kanálů

Metodika KPES propojuje strategické cíle programu s praktickými kroky, které vedou od prvotního oslovení vlastníků k jejich aktivní účasti. Úspěch komunikace nezávisí pouze na obsahu sdělení, ale také na tom, zda jsou doručena ve správný čas, prostřednictvím důvěryhodného nositele a vhodným kanálem. V prostředí českého lesnictví, které se vyznačuje vysokou fragmentací vlastnictví a rozdílnou digitální připraveností, je proto nezbytné chápat komunikaci jako víceúrovňový a kombinovaný proces (Kotler & Keller, 2016; Sarvašová et al., 2019; Štěrbová et al., 2019).

Významným implementačním partnerem je především SVOL, který funguje jako most mezi centrální politikou MZe a praxí a zajišťuje, aby sdělení byla srozumitelná a využitelná v každodenní správě lesů.

1. Logika plánování: od cíle k akci

Efektivní komunikace se musí opírat o jasnou logiku, která propojuje cíle se zvolenými aktivitami. Inspirací je rámec CIMO, jenž umožňuje plánovat sdělení podle fází změny chování a připravenosti jednotlivých skupin (Denyer et al., 2008a; Pawson & Tilley, 1997).

Tabulka II.7: Komunikační cíle a aktivity napříč fázemi zapojení

Fáze zapojení	Cíl	Klíčové komunikační aktivity	Ilustrativní ukazatele
Povědomí	Vyvolat základní orientaci v PES	Plakáty, rozhlasové spoty, bannery, zpravodaje pro vlastníky	% respondentů zná název PES nebo jeho účel
Porozumění	Vysvětlit principy a kritéria	FAQ letáky, videa s výkladem, příklady z praxe, zjednodušené schéma	% správných odpovědí v mini-dotazníku
Zájem	Vzbudit pozornost a zvědavost	Lokální svědectví, úspěšné příběhy, diskusní večery	Počet kliknutí, dotazů, registrací na akce
Zapojení	Podnítit interakci a reflexi	Spolutvůrčí setkání, konzultace, poradní stánky	% účasti z pozvaných
Závazek	Podpořit dobrovolné rozhodnutí	Přehledné checklisty, upomínky termínů, osobní pomoc poradců	Počet podaných přihlášek
Reflexe	Umožnit zpětnou vazbu a úpravy	Dotazníky, online ankety, komentářová okna	Počet a typ zapracovaných podnětů

Tento rámec ukazuje, že komunikace PES není jednorázovým aktem, ale procesem, který sleduje postupné kroky změny – od prvního povědomí až k aktivní účasti a reflexi.

2. Kritéria a volba kanálů

Při výběru kanálů se KPES řídí čtyřmi základními kritérii: **důvěryhodnost zdroje**, **dostupnost**, **relevance k fázi zapojení** a **možnost zpětné vazby**. Výzkumy potvrzují, že vlastníci lesů důvěřují především osobnímu kontaktu s OLH a regionálními poradci, nikoli anonymním kampaním (Burkhard et al., 2018; Reed et al., 2009). Stejně důležité je ale i zohlednit rozdíly v digitální gramotnosti: část vlastníků potřebuje tradiční tiskoviny, zatímco jiní preferují online portály (Liu et al., 2020). Možnost zpětné vazby přitom hraje klíčovou roli pro legitimitu programu (Felipe-Lucia et al., 2015).

3. Komunikační kanály podle segmentů

Každý segment stakeholderů vyžaduje odlišné kanály a nástroje. Zkušenosti z komunikace v lesnickém sektoru ukazují, že nejúčinnější je kombinace osobních kontaktů, profesních struktur (např. SVOL) a digitálních médií (Löwe et al., 2021).

Tabulka II.8: Komunikační kanály podle segmentů

Segment	Preferované kanály	Doplňkové kanály
Malí soukromí vlastníci	Osobní kontakt s OLH, akce v obci, jednoduchý jednostránkový checklist, SMS/e-mail připomínka	Web SVOL, doporučení od sousedů, odkaz QR na stránku NLI
Institucionální vlastníci (obce, církve, velké soukromé majetky)	Zpravodaje SVOL, přímé e-maily, semináře	Online semináře (webináře), platformy vlastníků
OLH a SSL	Metodické pokyny MZe a SSL, odborné semináře	Stručné praktické scénáře (jednostránkové), přehledy změn pravidel
Veřejné instituce (MZe, kraje)	Stručné podkladové listy (policy briefy), porady, oficiální komunikace	Podkladové přehledy (policy bulletiny)
NNO a občanská společnost	Partnerské schůzky, kulaté stoly	Společné komunikační akce, sdílené databáze
Veřejnost a daňoví poplatníci	Krátká videa, sociální sítě, regionální média	Plakáty na úřadech, místní tisk
Média a vzdělávací instituce	Tiskové zprávy, přístup k datům a příběhům	Infografiky, rozhovory s učiteli a redaktory
Vládní a odborné instituce	A) pracovní jednání (policy meetingy), stručné přehledy (briefingy) s MF/LRV, akademické prezentace; B) odborné posudky (peer-review) a metodické oponentury	Datové přehledy, shrnutí dopadů (RIA-ES), recenzní stanoviska

4. Komunikační nástroje podle účelu

KPES využívá tzv. „komunikační kufřík“, který seskupuje nástroje podle toho, jaký účel mají plnit. Tento přístup odpovídá principům marketingové komunikace, kdy se různé formáty kombinují do integrované strategie (Kotler & Keller, 2016).

Tabulka II.9: Komunikační nástroje podle účelu

Funkce	Příklady nástrojů
Zvyšování povědomí	Plakáty, regionální veletrhy, krátká úvodní videa, místní rozhlas
Přenos informací	Jednostránkové návody (FAQ), kontrolní seznamy způsobilosti (checklist), krátké QR letáky s odkazem na portály NLI
Zapojení a zpětná vazba	Participativní setkání, komentované procházky, jednoduché zpětnovazební formuláře
Motivace a normování	Videomedailonky vlastníků, mapy zapojených vlastníků („peer mapy“), krátké příběhy dobré praxe
Budování důvěry	Osobní sdělení od OLH, sdělení od SSL (ORP), osobní dopisy určené pro vlastníky
Technické vedení	Online nástroje, jednoduché šablony k ověření kritérií, stručné navigační návody NLI

Participativní testování nástrojů je přitom zásadní, protože zapojení adresátů zvyšuje legitimitu i efektivitu komunikačního procesu (Reed et al., 2009).

5. Digitální platformy

Digitální prostředí zajišťuje škálování a konzistenci sdělení, ale zároveň nesmí vést k vyloučení těch, kdo mají nižší digitální kompetence. Výzkumy ukazují, že kombinace online a offline formátů je nezbytná pro dosažení spravedlivého pokrytí všech cílových skupin (Liu et al., 2020).

Tabulka II.10: Digitální nástroje a jejich funkce

Nástroj	Účel	Poznámky k implementaci
Samotest způsobilosti	Pomáhá ověřit nárok na PES	Jednoduchý, bez přihlášení
Kalkulačka uhlíku	Vizualizace přínosu hospodaření k ukládání uhlíku	Laicky srozumitelná, mobilní optimalizace
Šablony a formuláře	Usnadňují sebehodnocení kritérií	Ke stažení i v tiskové verzi
Mapa účastníků	Zobrazuje zapojené regiony a peer efekt	Podporuje regionální identitu
Video FAQ	Odpovědi na časté dotazy od důvěryhodných osob	Titulky, přístupnost (WCAG 2.1), sociální sítě

6. Koordinace a vizuální identita

Bez centrální koordinace hrozí roztříštěnost sdělení a oslabení důvěry. Proto metodika doporučuje vytvoření koordinačního mechanismu vedeného MZe, který zajistí jednotný rámec sdělení a vizuální identity (Burkhard et al., 2018). SVOL a síť OLH/SSL pak fungují jako klíčoví zprostředkovatelé a garanti srozumitelnosti v praxi.

Vizuální stránka komunikace je přitom více než estetická otázka – signalizuje hodnoty, které program reprezentuje. Výzkumy ukazují, že jednoduchý a důstojný vizuální styl podporuje důvěru a transparentnost (Burkhard et al., 2018). Proto KPES doporučuje přírodní barevnost, realistické fotografie a vizuální metafory, které usnadňují pochopení složitých ekologických pojmů.

Komunikační kanály jsou nástrojem, nikoli cílem samy o sobě. Jejich účinnost závisí na kombinaci osobní důvěry, srozumitelného obsahu a vhodného načasování (Liu et al., 2020; Reed et al., 2009). Kcentrum proto zajišťuje průběžné sledování a vyhodnocování efektivity kanálů, jejich úpravy a jednotnou vizuální identitu všech komunikačních výstupů (Burkhard et al., 2018). Přehled metrik účinnosti je uveden v kapitole V.

Shrnutí

Plánování komunikace v KPES ukazuje, že efektivní doručování sdělení není jen otázkou výběru kanálů, ale součástí širší strategie založené na logice změny chování (Denyer et al., 2008b; Pawson & Tilley, 1997), důvěryhodnosti zdrojů (Reed et al., 2009; Burkhard et al., 2018), kombinaci digitálních a tradičních formátů (Liu et al., 2020) a participativní adaptaci nástrojů (Felipe-Lucia et al., 2015). Teprve jejich propojením vzniká komunikace, která je nejen efektivní, ale i spravedlivá a dlouhodobě udržitelná.

II.5 Strategická komunikace, důvěra a zpětná vazba

Úspěch systému Plateb za ekosystémové služby nelze měřit pouze počtem podaných přihlášek nebo rozsahem vyplacených podpor. Stejně důležité je, aby byl program dlouhodobě vnímán jako důvěryhodný, spravedlivý a přínosný. To je možné pouze tehdy, pokud komunikace dokáže současně budovat stabilní infrastrukturu důvěry a zajišťovat obousměrné mechanismy zpětné vazby, které umožňují adaptaci v čase (Burkhard et al., 2018; Reed et al., 2009).

Zvláštní roli zde hraje komunikace s klíčovými institucemi, jako jsou Ministerstvo financí nebo Legislativní rada vlády. U těchto aktérů je nezbytné propojit narativ o ekosystémových službách s ekonomickou logikou: jasně ukázat, že PESL je konstruován jako konzervativní varianta Cost–Benefit Analysis (CBA), která na straně přínosů kvantifikuje pouze část reálných benefitů (uhlík, biodiverzita), zatímco další přínosy (sběr hub a lesních plodů, voda, eroze, rekreace, venkovská zaměstnanost) jsou z fiskálního hlediska „v rezervě“. Tím se posiluje pozice programu v rozpočtových debatách – nejde o nadsazený odhad, ale o minimální scénář, jehož společenský užitek je ve skutečnosti vyšší.

Načasování a koordinace komunikačních cyklů

Výzkumy potvrzují, že účinnost komunikace závisí na sladění s hospodářským cyklem a s tzv. „okny pozornosti“ cílových skupin (Štěrbová et al., 2019). KPES proto rozlišuje různé fáze – od představení konceptu až po revizi – a každé přiřazuje specifické formy a intenzitu komunikace. Významnou roli hraje SVOL, který propojuje centrální rámec MZe s reálnými potřebami vlastníků a zajišťuje, aby informace byly předávány ve správnou chvíli a srozumitelným způsobem.

Tabulka II.11: Doporučený časový rámec komunikačních aktivit

Fáze programu PES	Hlavní komunikační zaměření	Doporučené načasování aktivit
Úvodní orientace (pre-launch)	Seznámení s konceptem PES, posílení legitimity programu	Jarní veletrhy, regionální tisk, akce SVOL v terénu
Zahájení programu	Pravidla, výzvy, vyvolání zájmu	Bezprostředně před otevřením žádostí; sladění se sezónní agendou vlastníků
První implementace	Podpora účasti, vyjasnění postupů, řešení nejistot	Poradenské dny s OLH/SSL, cílené e-maily/SMS
Průběžné zapojení	Udržení motivace, „signály z praxe“, odstranění bariér	Po těžební sezóně; zpětnovazební telefonáty
Před vyhodnocením	Sbírání podnětů, reflexe průběhu	Po prvním roce; diskusní setkání, jednoduché online formuláře
Revize a pokračování	Sdílení výsledků, spoluvytváření úprav na další cyklus	Při přípravě dalšího roku; hodnoticí setkání, shrnující zprávy

Důvěra jako klíčová infrastruktura

Podle (Liu et al., 2020) a (Reed et al., 2009) je důvěra procesem, který se buduje postupně prostřednictvím konzistence sdělení, transparentnosti a pozitivních osobních zkušeností. KPES proto zdůrazňuje nutnost jednotného výkladu pravidel ze strany MZe, SVOL i OLH a zároveň férových podmínek pro všechny typy vlastníků. Výzkumy rovněž ukazují, že významnou roli hraje zapojení „lidí jako já“, tedy vlastníků, kteří se do programu zapojí a sdílejí své zkušenosti, protože tím vytvářejí pocit sociální normy (Koh et al., 2017).

Tabulka II.12: Faktory důvěry v PES

Faktor	Popis	Příklad v KPES
Konzistence	Jednotný výklad pravidel	Shodná komunikace MZe, SVOL a OLH
Srozumitelnost	Jazyk odpovídající adresátům	Brožury, videa
Otevřenost	Prostor pro dotazy a dialog	Regionální setkání
Férovost	Rovné podmínky pro všechny vlastníky	Jednotná kritéria
Sociální normy	Zapojení „lidí jako já“	Video výpovědi, mapa účastníků

Mechanismy zpětné vazby a adaptace

Participativní přístupy v komunikaci umožňují nejen korekci obsahu, ale i posílení legitimity programu (Felipe-Lucia et al., 2015). KPES proto zavádí víceúrovňové mechanismy zpětné vazby – od kulatých stolů po testování variant sdělení. Díky nim se komunikace stává dynamickým procesem, který se průběžně přizpůsobuje potřebám adresátů.

Tabulka II.13: Mechanismy zpětné vazby

Mechanismus	Účel	Příklad využití
Kulaté stoly	Sdílení názorů a hledání shody	Regionální setkání SVOL a OLH
Mini-ankety	Rychlé zjištění vnímání	Dotazníky po akcích
Zápisy poradců	Zachycení „jemných signálů“	Agregované poznámky OLH
A/B testy	Optimalizace formy sdělení	Pilotní varianty letáků a e-mailů
Participativní přezkum	Ověření tónu a férovosti	Recenze materiálů členy SVOL
Obsah od uživatelů	Autenticita a legitimita	Příběhy a fotografie vlastníků

Udržení zájmu v čase

Podle (Koh et al., 2017) a (Burkhard et al., 2018) je dlouhodobá motivace podmíněna kombinací praktických podnětů (např. připomenutí termínů) a pozitivní motivace (příběhy, ocenění, sociální sítě). KPES proto pracuje s rytmem drobných, ale pravidelných signálů, které udržují pozornost a zároveň posilují emocionální propojení s programem.

Tabulka II.14: Nástroje pro udržení zájmu

Nástroj	Cíl	Příklad
Připomenutí termínů	Aktivace v klíčových momentech	SMS/e-mail kalendář
Sdílení příběhů	Emoční propojení	Brožury z regionu
Regionální sítě	Výměna zkušeností	Platforma SVOL, exkurze
Newsletter	Aktualizace bez zahlcení	Čtvrtletní přehled
Symbolická ocenění	Viditelnost dobré praxe	Certifikát PES, ocenění „Přínos krajině“

Shrnutí

Strategická komunikace PES propojuje správné načasování cyklů (Sarvašová et al., 2019; Štěrbová et al., 2019), dlouhodobé budování důvěry (Liu et al., 2020; Reed et al., 2009), otevřené mechanismy zpětné vazby (Felipe-Lucia et al., 2015) a ekonomickou argumentaci postavenou na konzervativní logice CBA směrem k klíčovým institucím. Tato kombinace umožňuje, aby byl PES vnímán nejen jako administrativní opatření, ale jako společensky legitimní nástroj, zakořeněný v českém prostředí a obhajitelný před veřejností, mezirezortními partnery i evropskými institucemi (Burkhard et al., 2018; Koh et al., 2017).

Kapitola III: Srovnání novosti postupů

Účinná komunikace je dnes považována za klíčový faktor úspěchu systémů plateb za ekosystémové služby, a to jak v evropském, tak i v širším mezinárodním kontextu (Chan et al., 2007; Clements et al., 2010; Kosoy et al., 2007; Muradian et al., 2013). Přesto v řadě případů zůstávají používané komunikační strategie roztříštěné, a ne zcela sladěné s potřebami cílových skupin. Lze identifikovat tři typické přístupy, jejichž přednosti i omezení slouží jako výchozí bod pro hodnocení novosti metodiky KPES.

Prvním přístupem je **shora řízená byrokratická komunikace**, typická pro mnohé státní programy. Tento model poskytuje přesné a právně závazné informace, často prostřednictvím oficiálních vyhlášek, pokynů a metodických listů. Výhodou je jednoznačnost, avšak slabinou nízká srozumitelnost a nedostatečné přizpůsobení různým cílovým skupinám. Například řada agrárně-environmentálních opatření v rámci Společné zemědělské politiky EU byla kritizována za příliš technické formulace a omezenou schopnost vysvětlit logiku opatření koncovým uživatelům (Burkhard et al., 2018). KPES se od této praxe odlišuje tím, že propojuje rámec DPSIR, vysvětlující systémové důvody pro zavedení PES (Kelble et al., 2013), s behaviorálně orientovaným modelem CIMO (Denyer et al., 2008b; Pawson & Tilley, 1997). Tím převádí složité technické a právní požadavky do logicky vystavěných a snadno pochopitelných sdělení, aniž by byla oslabena jejich přesnost.

Druhým přístupem jsou **narativně orientované strategie nevládních organizací**, které využívají poutavé příběhy, vizuálně atraktivní kampaně a emocionální rámce pro zvýšení zapojení veřejnosti (Chan et al., 2012). Tyto postupy jsou účinné při mobilizaci komunit a šíření povědomí, ale často jim chybí dlouhodobá institucionální opora a provázanost s technickými parametry programů. Příkladem je finský program METSO, který od roku 2008 nabízí dobrovolné zařazení cenných biotopů do ochrany. Vysokou důvěru vlastníků si získal díky osobnímu přístupu poradců a vizuálním nástrojům (Horne et al., 2009; Primmer et al., 2013). Metodika KPES tento princip přejímá – také pracuje s důvěryhodnými zprostředkovateli (OLH, SVOL) a srozumitelnými vizuálními materiály – avšak navíc integruje sdělení přímo s technickou metodikou PESL, čímž zajišťuje faktickou správnost a konzistenci obsahu.

Třetím přístupem jsou **participativní modely pilotních projektů**, které úspěšně zapojují cílové skupiny do spolutvorby materiálů, workshopů a vizuálních nástrojů. V Irsku se takto vyvinul Burren Programme, kde byli farmáři od počátku rovnocennými partnery a spolutvůrci hodnoticích ukazatelů. To vedlo k vysoké účasti a ekologicky měřitelným výsledkům (Baker et al., 2025; Dunford, 2016). Podobný participativní přístup byl rozvíjen také v Itálii při plánování v povodí řeky Brenty, kde aktivně zapojené lokální komunity začaly vnímat tento program jako společnou investici do dlouhodobé kvality krajiny (Tasso, 2017). Slabinou těchto modelů je obtížná přenositelnost do celonárodního měřítka. Novost KPES spočívá v tom, že participaci systematicky institucionalizuje – zapojení OLH, SVOL, SSL a dalších místních aktérů je pevně začleněno do komunikační struktury, nikoli ponecháno pouze na dobrovolných iniciativách.

Čtvrtým prvkem, který zvyšuje novost metodiky KPES, je princip agilní governance (AG). Tento koncept vychází z přístupu, který v posledních letech přebírá i MZe (Ministerstvo zemědělství) v rámci modernizace veřejné správy a řízení programů podpory. Agilní governance znamená řízení založené na **průběžném vyhodnocování, zpětné vazbě a adaptaci**,

nikoli na statickém plánování. V praxi MZe se tento princip uplatňuje například při postupném nasazování nových dotačních nástrojů a komunikaci s profesními organizacemi, kde se testují menší kroky („iterace“), které se vyhodnocují a upravují podle dopadu. V metodice KPES se AG projevuje jako flexibilní a datově podložený přístup ke komunikaci: prostřednictvím pravidelného vyhodnocování účinnosti sdělení, sledování reakce jednotlivých skupin a průběžné korekce komunikačních nástrojů. Tento proces probíhá v krátkých cyklech (tzv. *Plan–Do–Check–Adjust*) a je koordinován Komunikační koordinační platformou (Kcentrum). Agilní governance v pojetí MZe tedy představuje institucionální záruku toho, že komunikace PES zůstane aktuální, otevřená a přizpůsobivá změnám prostředí, a zároveň posiluje transparentnost a důvěru mezi státní správou, profesními partnery a veřejností (Mergel et al., 2018; OECD, 2021).

Za zmínku stojí také příklady, kde se PES osvědčil mimo oblast lesnictví. Ve Francii byl program Vittel Water úspěšný díky dlouhodobému budování důvěry mezi společností Agrivair a místními farmáři. Namísto okamžitého vynucování závazků byla komunikace zaměřena na hledání společných ekonomických a ekologických přínosů, což vedlo k plné shodě a stabilizaci kvality vody (FAO, 2011; Grolleau & McCann, 2012). Ve Spojeném království iniciativa Upstream Thinking ukázala, že poradci fungující jako partneři – nikoli inspektoři – dokáží posílit motivaci a zajistit měřitelné výsledky v kvalitě vody a půdy (Martin-Ortega et al., 2015). KPES tyto zkušenosti zohledňuje tím, že formuje poradce jako důvěryhodné komunikační partnery, nikoli jako administrátory či kontrolory.

Novost naší metodiky KPES lze shrnout do tří hlavních aspektů. Zaprvé, propojuje teoretické rámce (DPSIR, CIMO, STP) s praktickými nástroji, což umožňuje převést abstraktní argumenty o hodnotě ekosystémových služeb do konkrétních a měřitelných komunikačních strategií. Zadruhé, KPES zajišťuje faktickou správnost tím, že komunikaci přímo provazuje s metodikou PESL, která stanovuje technické parametry a ekologická kritéria. Zatřetí, institucionalizuje participativní přístup a ukotvuje roli profesních organizací a místních zprostředkovatelů, čímž umožňuje aplikovat participativní principy nejen v malých pilotních projektech, ale i v celostátním programu.

Tímto KPES vytváří v českém prostředí první systematický a holistický rámec komunikace PES, který integruje odborné, sociální i organizační aspekty a současně staví na osvědčených mezinárodních zkušenostech.

KPES tak kombinuje strategickou stabilitu s operační adaptabilitou, čímž přináší moderní model řízení komunikace odpovídající principům agilního governance. Díky této kombinaci může metodika dlouhodobě fungovat v prostředí nejistoty, vyvíjet se na základě dat a zkušeností a udržovat důvěru mezi státní správou, odborníky a veřejností (Mergel et al., 2018; OECD, 2021).

Díky propojení teoretických modelů, participativního řízení a agilní governance vytváří metodika KPES nástroj, který propojuje stabilitu veřejné politiky se schopností rychle reagovat na podněty z praxe. Tento přístup umožňuje MZe i ostatním aktérům koordinovat komunikaci PES na základě reálných dat, měřit dopady a efektivně upravovat strategie v průběhu implementace, což je zásadní podmínka dlouhodobé důvěry a udržitelnosti systému.

Kapitola IV – Uplatnění metodiky

Tato metodika komunikace plateb za ekosystémové služby lesa (KPES) představuje jeden z klíčových aplikačních výstupů výzkumného projektu NAZV zaměřeného na platby za ekosystémové služby lesa a lesního hospodářství. Navazuje na technickou metodiku PESL a doplňuje ji o systematický způsob řízení komunikace, který má zajistit srozumitelnou a důvěryhodnou prezentaci programu plateb za ekosystémové služby ve vazbě na příslušná ustanovení lesního zákona a související prováděcí předpisy. Metodika poskytuje návod, jak v jednotlivých fázích přípravy, zavádění a realizace plateb vysvětlovat smysl, parametry a očekávané dopady programu různým cílovým skupinám. Zároveň přispívá k transparentnosti rozhodování MZe a k posílení důvěry vlastníků lesů i širší veřejnosti v dlouhodobou stabilitu navrhovaného systému.

Metodika je určena především pro MZe (Ministerstvo zemědělství) a jeho příslušné útvary, pro orgány státní správy lesů (SSL), odborné lesní hospodáře (OLH), vlastníky lesů a jejich sdružení (zejména SVOL), profesní organizace a další instituce, které se podílejí na přípravě, realizaci a vyhodnocování komunikace plateb za ekosystémové služby vůči vlastníkům lesů, odborné i laické veřejnosti a mezirezortním partnerům. Uplatnění metodiky spočívá v tom, že sjednocuje postup při plánování komunikačních aktivit, tvorbě sdělení, volbě komunikačních kanálů a základním vyhodnocení účinnosti komunikace v celém procesu zavádění a realizace plateb za ekosystémové služby. Lze ji využít jak při přípravě a realizaci úvodní fáze komunikace před spuštěním programu, tak v průběhu jeho dlouhodobé realizace (např. při vyhlašování výzev, komunikaci změn podmínek či prezentaci výsledků).

Uplatnění metodiky bude zajištěno formou smlouvy o uplatnění metodiky mezi řešitelským týmem a MZe a jejím začleněním do vnitřních metodických pokynů a pracovních postupů MZe a spolupracujících institucí. Po dohodě s MZe bude metodika volně dostupná ve veřejném prostoru (například na webových stránkách řešitele a/nebo MZe) a bude sloužit jako závazný metodický dokument pro komunikaci programu plateb za ekosystémové služby na úrovni MZe a jako doporučený standard pro další uživatele. Metodika může být v přiměřených intervalech aktualizována podle zkušeností z praxe, legislativního vývoje a potřeb jednotlivých aktérů, aby si zachovala svoji aktuálnost a použitelnost.

Kapitola V – Ekonomické aspekty

Ekonomické aspekty této metodiky se týkají především toho, jakým způsobem KPES (komunikační metodika PES) zvyšuje efektivitu programu plateb za ekosystémové služby lesa (PES) definovaného metodikou PESL a jakou nákladovou položku představuje v celkovém rozpočtu programu. Zatímco PESL řeší výši plateb, podmínky a ekonomické parametry samotného nástroje, KPES se zaměřuje na to, aby byl tento nástroj srozumitelně vysvětlen, vhodně zacílen a stabilně přijímán klíčovými aktéry. Z ekonomického hlediska tak KPES funguje jako prvek, který zvyšuje návratnost prostředků vynaložených na PES.

V.1 Přidaná hodnota KPES vůči metodice PESL

Přidaná hodnota KPES se projevuje zejména ve třech oblastech:

- **Účast a stabilita zapojení vlastníků.**

Jednotná a srozumitelná komunikace zvyšuje podíl vlastníků, kteří program využijí, a stabilizuje jejich dlouhodobé zapojení. To vede k lepšímu využití prostředků určených na PES a k rovnoměrnějšímu rozložení opatření v krajině.

- **Snížení transakčních a implementačních nákladů.**

Standardizované komunikační postupy a materiály snižují duplicity a nesoulad mezi jednotlivými institucemi (MZe, SSL, SVOL, OLH). KPES tak přispívá ke snížení transakčních nákladů jak na straně státu, tak na straně vlastníků.

- **Omezení reputačního a politického rizika.**

KPES poskytuje argumentační rámec pro ekonomické zdůvodnění PES v souladu s cíli evropských a národních strategií. Tím snižuje riziko, že program bude zpochybňován jako neefektivní či nespravedlivý nástroj veřejných výdajů.

V.2 Náklady na KPES jako součást nákladů programu PES

Z rozpočtového hlediska představuje KPES specifickou položku v porovnání s přímými platbami vlastníkům. Lze ji členit na:

- jednorázové náklady spojené se zpracováním metodiky, přípravou základních komunikačních materiálů, vzorů a postupů,
- průběžné náklady na kapacity koordinačního centra a regionálních koordinátorů, školení odborných lesních hospodářů, aktualizaci materiálů, provoz digitálních nástrojů a základní monitoring účinnosti komunikace.

Tyto náklady jsou součástí širších administrativních a implementačních nákladů programu, avšak díky KPES jsou lépe strukturované, předvídatelné a koordinované. Ve vztahu k celkovým výdajům na PES se náklady na KPES pohybují o několik řádů níže (typicky tři až čtyři řády) než objem vyplácených plateb; právě proto je ekonomicky racionální věnovat komunikační složce programu cílenou a systematickou pozornost.

V.3 Návratnost investice do KPES

Investice do KPES zvyšuje efektivitu využití finančních prostředků vložených do PESL několika způsoby:

- zlepšuje informovanost a porozumění podmínkám programu, čímž snižuje chybovost a potřebu dodatečných zásahů,
- posiluje schopnost obhájit program v kontextu Evropské zelené dohody, Strategie EU v oblasti biologické rozmanitosti do roku 2030, Strategie EU pro lesy a souvisejících finančních nástrojů,
- zvyšuje vnímanou hodnotu PES u vlastníků, veřejnosti i politických rozhodovatelů – vlastníci lépe rozumějí stabilitě a férovosti systému, veřejnost vnímá investici do krajiny a rozhodovatelé nákladovou efektivitu.

Celkově lze shrnout, že KPES představuje **komunikační investici s vysokým multiplikátorem**. Při rozpočtové úrovni o několik řádů nižší, než jsou samotné platby PES, zásadně ovlivňuje, jak efektivně budou tyto platby využity a jak budou vnímány všemi klíčovými skupinami.

Kapitola VI – Způsob implementace metodiky

Tato kapitola převádí principy z Kapitoly II do praktického postupu pro komunikaci PESL. Popisuje kroky od přípravy a plánování přes realizaci a zapojení cílových skupin až po vyhodnocení a úpravy komunikace. Zároveň integruje praktické nástroje („pracovní kufřík“): pracovní list pro přípravu akce, nástroje zpětné vazby, sellogramy pro klíčové cílové skupiny a speciální podklady pro MF, LRV a další vládní a odborné instituce.

Kapitola se opírá o tři základní rámce vysvětlené v Kapitole II (DPSIR, CIMO, STP) a převádí je do konkrétních kroků, rolí a výstupů. Cílem je, aby každý, kdo bude komunikaci PESL v praxi zajišťovat (MZe, SVOL, OLH, SSL, obce, další partneři), měl k dispozici přehledný a opakovatelný postup – nikoli soubor izolovaných doporučení.

Jak číst tuto kapitolu

Každý krok obsahuje: (a) co udělat, (b) kdo je za to odpovědný, (c) jaké nástroje použít, (d) jaký výstup vznikne a (e) kontrolní otázky, zda je krok skutečně splněn. Scénáře v části VI.3 ukazují, jak se stejná logika uplatní u různých cílových skupin. Kapitola VI.4 popisuje cílené komunikační nástroje pro klíčové instituce, VI.5 vyjasňuje role a odpovědnosti, VI.6 shrnuje časování a milníky, VI.7 představuje základní rámec hodnocení účinnosti a VI.8 stanovuje minimální požadavky na evidenci.

VI.1 Před zahájením

Před zahájením jakékoli komunikační aktivity je nutné ověřit, zda jsou splněny základní podmínky pro smysluplné spuštění komunikace v daném segmentu nebo regionu. Cílem je zajistit, aby komunikace PESL probíhala konzistentně, srozumitelně a v návaznosti na jednotný rámec metodiky KPES. Základním výstupem této přípravné fáze je vyplněný Zahajovací list (Start Sheet), který je povinnou součástí každé komunikační akce.

Komunikační centrum PES (Kcentrum) zajišťuje celkovou koordinaci této přípravné fáze. Kcentrum nepředstavuje novou instituci, ale nízkonákladové organizační řešení tvořené jednou pověřenou osobou nebo malým týmem, který MZe pověří řízením komunikace PESL. Kcentrum sjednocuje výklady, zajišťuje přenos informací mezi úrovněmi, vede evidenci materiálů a potvrzuje připravenost komunikačních aktivit.

Kontrolní podmínky pro zahájení komunikace

1. **Institucionální připravenost**
   – Určená odpovědná osoba Kcentra.
   – Identifikované kontaktní osoby pro SVOL, SSL (ORP) a OLH.
   – Potvrzený harmonogram komunikačních aktivit.
2. **Právní a procesní jistota**
   – Dostupné a potvrzené výklady PESL.
   – Distribuované metodické listy a sjednocené Q&A.
   – Aktualizované prezentační a informační materiály.
3. **Vyjasněná cílová skupina**
   – Definovaný segment podle struktury v Kapitole II.2.
   – Vyhodnocená úroveň důvěry a očekávání publika.
   – Ověřený účel plánované aktivity.
4. **Dostupnost nástrojů**
   – Připravené komunikační materiály a šablony uložené v Kcentru.
   – Ověřené kanály a logistická připravenost.
5. **Funkční mechanismus zpětné vazby**
   – Nastavený jednoduchý sběr zpětné vazby.
   – Určená odpovědná osoba za evidenci a vyhodnocení.
   – Návaznost na procesy popsané v Kapitolách VI.6 a VI.7.

Pokud některá z podmínek není splněna, komunikaci nelze zahájit. Kcentrum rozhodne o doplnění podkladů nebo změně načasování.

Zahajovací list

Tabulka VI.1: Univerzální plánovací/zahajovací list (Start Sheet)

Dimenze plánování	Klíčové otázky	Odpovědnost	Doporučení / nástroj
Kontext	Jaké ekosystémové služby a tlaky jsou relevantní?	Kcentrum + regionální koordinátor	DPSIR (Kap. II.1)
Segmenty	Kdo je cílová skupina a proč?	Kcentrum + SVOL/SSL	STP (Kap. II.2)
Cíle komunikace	Co má komunikace změnit?	Kcentrum	CIMO (Kap. II.1)
Umístění sdělení	Jaké rámování zvolit?	Kcentrum + OLH	Matice pozicování (Kap. II.3)
Kanály	Jaké formy a v jakém pořadí?	Kcentrum + obec/SVOL	Matice sdělení–kanál (Kap. II.4)
Nositel sdělení	Kdo má nejvyšší důvěru?	Kcentrum	OLH, starosta, SVOL
Nástroje a materiály	Co bude použito?	Kcentrum	Příloha XI.2
Načasování	Kdy má být sdělení doručeno?	Kcentrum	Životní cyklus komunikace
Indikátory	Jak poznáme úspěch?	Kcentrum	Indikátory (Kap. VI.6)

VI.2 Postup v šesti krocích „Plánujte–Navrhněte–Doručte–Zapojte–Měřte–Upravte“

Jakmile je připravenost ověřena, přechází se k samotnému procesu komunikace. Tento proces je pro přehlednost rozdělen do šesti kroků, které vytvářejí logickou smyčku „plánování–realizace–učení“:

1. **Plánujte** (definujte problém, publikum a cíle).
2. **Navrhněte** (vyberte sdělení, nástroje a kanály).
3. **Doručte** (realizujte aktivitu).
4. **Zapojte** (aktivní interakce a práce s dotazy).
5. **Měřte** (získání základní zpětné vazby).
6. **Upravte** (úpravy podle výsledků a poučení).

Krok 1 – Plánujte

Bez jasně formulovaného cíle a porozumění kontextu hrozí, že komunikační akce zůstane pouze formální. V tomto kroku se využívají výstupy z Kapitoly II (DPSIR, CIMO, STP) a Zahajovací list (VI.1).

Co udělat:

- vyjasnit, jaký problém nebo bariéru komunikací řešíme (CIMO – Kontext, Problém),
- vybrat konkrétní segment(y) podle Kapitoly II.2 (STP – segmentace a zacílení),
- formulovat měřitelný cíl (např. informovanost, registrace do PESL, vyjasnění sporných bodů).

Kdo:

- **Kcentrum** a regionální koordinátor ve spolupráci s klíčovými partnery (SVOL, OLH/SSL, obce).

Nástroje:

- Zahajovací list (VI.1), segmentační profily z Kapitoly II, přehled indikátorů (VI.6).

Výstup:

- formulovaný cíl, definované publikum, vyplněná část Zahajovacího listu.

Krok 2 – Navrhněte (balíček sdělení, kanálů a nástrojů)

V tomto kroku se navrhuje konkrétní „balíček“: jaká sdělení, přes jaké kanály, v jakém pořadí a s jakým načasováním budou směřována k vybraným cílovým skupinám.

Co udělat:

- vybrat scénář z VI.3 odpovídající cílové skupině (např. VI.3.C, VI.3.D, VI.3.F, VI.3.H),
- zvolit nástroje a kanály (např. osobní setkání, seminář, tisková zpráva, web, sociální sítě),
- připravit strukturu sdělení včetně argumentace (sellogram) a podpůrných materiálů.

Kdo:

- **Kcentrum** a odpovědný komunikační tým (MZe, SVOL, OLH/SSL, obce).

Nástroje:

- scénáře v VI.3, sellogramy v VI.3, interní šablony (prezentace, Q&A, FAQ), indikátory v VI.6.

Výstup:

- komunikační balíček pro danou akci / kampaň (obsah, kanály, časový plán).

Krok 3 – Doručte (realizace)

Třetí krok představuje samotnou realizaci komunikace – „doručení" sdělení cílové skupině.

Co udělat:

- uskutečnit naplánovanou akci (např. seminář, veřejné setkání, brífink s MF),
- zajistit, aby hlavní sdělení a argumenty byly prezentovány srozumitelně a v souladu se sellogramem,
- zaznamenat praktické průběžné poznámky do Záznamu o realizaci (Run Log).

Kdo:

- nositelé komunikace podle scénářů z VI.3 (např. OLH, SVOL, starosta, představitel MZe).

Nástroje:

- prezentace, materiály pro účastníky, sellogram jako interní pomůcka, Záznam o realizaci (Run Log).

Výstup:

- realizovaná akce, záznam o průběhu, první reakce účastníků.

Krok 4 – Zapojte (aktivní práce s reakcemi)

Čtvrtý krok se zaměřuje na aktivní sběr dotazů, námitek a návrhů, a to jak během akce, tak krátce po ní.

Co udělat:

- vyhradit prostor pro otázky a diskusi,
- zaznamenat hlavní námitky a nejasnosti,
- využít krátký formulář zpětné vazby (VI.6) nebo jednoduchou on-line formu.

Kdo:

- OLH/SSL, **regionální** tým, **Kcentrum**.

Nástroje:

- sellogramy v VI.3, formulář zpětné vazby (VI.6), indikátory a zdroje dat (Tabulka VI.6).

Výstup:

- evidence zpětné vazby (Feedback File) – strukturovaný záznam nejčastějších dotazů a postojů.

Krok 5 – Měřte (monitoring a vyhodnocení)

Bez alespoň základního měření nelze řídit ani zlepšovat. Tento krok se opírá o indikátory a zdroje dat definované v Tabulce VI.6.

Co udělat:

- sledovat vstupy (počet akcí, účastníků, rozeslaných materiálů),
- sledovat výsledky (porozumění, registrace do PESL, změna postojů),
- porovnávat scénáře, regiony a období, identifikovat faktory úspěchu i slabá místa.

Kdo:

- regionální koordinátor, **Kcentrum** (agregace a metodická podpora).

Nástroje:

- Tabulka VI.6 – Indikátory a zdroje dat, Stručná zpráva (Mini report) (VI.6),), interní reporting.

Výstup:

- stručná měsíční zpráva (Mini report) a čtvrtletní souhrn.

Krok 6 – Upravte (adaptivní řízení)

Komunikační strategie není jednou provždy daná. Poslední krok uzavírá smyčku a umožňuje reagovat na to, co fungovalo i co ne.

Co udělat:

- na základě mini reportů a zpětné vazby rozhodnout, které prvky komunikace zachovat, které upravit a které ukončit,
- aktualizovat sellogramy, materiály a postupy podle nejčastějších námitek a nových zkušeností,
- informovat klíčové partnery o změnách.

Kdo:

- **Kcentrum** a regionální koordinátor; tam, kde je to vhodné, se změny potvrzují na úrovni MZe.

Nástroje:

- cyklus přezkumu, Evidence změn (Change Log), Tabulka VI.7 – Povinná evidence a umístění.

Výstup:

- Evidence změn (Change Log), aktualizovaný balíček, stručné oznámení hlavních úprav.

VI.3 Scénáře pro jednotlivé segmenty

Úvod

Scénáře představují modelové „karty použití“ – praktické návody, jak může komunikace PESL probíhat u různých cílových skupin. Nejde o vyčerpávající postup, ale o základní kostru, kterou lze přizpůsobit místním podmínkám. Každý scénář obsahuje:

- charakteristiku segmentu,
- primární komunikační cíl,
- minimální kroky,
- nositele a nástroje,
- očekávaný výstup,
- stručný komentář vysvětlující logiku komunikace,
- integrovaný sellogram – argumentační tabulku přizpůsobenou dané cílové skupině.

Sellogram a SPIN logika

Sellogram je argumentační tabulka: pro každou typickou námitku nabízí rámovanou odpověď a odkaz na konkrétní fakta. Smyslem není „přetlačit“ partnera, ale umožnit strukturovaný dialog a krok za krokem budovat porozumění tomu, proč PESL dává smysl právě z pohledu dané cílové skupiny.

Logika SPIN v kontextu PESL:

- **Situation (situace)** – popis výchozího stavu (např. vlastníci nesou náklady, společnost je nehradí).
- **Problem (problém)** – pojmenování nerovnováhy nebo bariéry (nedostatek motivace, nejistota pravidel, obavy z byrokracie).
- **Implication (důsledek)** – ukázání, co se stane, když se nic nezmění (degradace lesů, vyšší budoucí náklady, ztráta důvěry).
- **Need–Payoff (potřeba a přínos)** – shrnutí, jak PESL problém řeší a jaký má přínos (stabilita, spravedlnost, prevence škod).

Obecná podoba sellogramu:

Tabulka VI.3.0.1: Obecná struktura sellogramu

Námitka / otázka	Rámovaná odpověď (1–2 věty)	SPIN logika (stručně)	Technický odkaz
Co adresát říká / čeho se obává	Co odpovíme „lidsky“ a srozumitelně	Jak situace zapadá do S–P–I–N	Kde najít detaily v PESL / KPES

Tato obecná struktura slouží jako šablona pro tvorbu dalších sellogramů. Každý řádek kombinuje situaci, problém, důsledek a přínos. V posledním sloupci by měl být konkrétní odkaz na parametr programu nebo právní ustanovení (např. konkrétní paragraf nebo kapitola), nikoli jen obecné „viz PESL“.

VI.3.A Státní správa lesů (SSL / ORP)

Charakteristika:
Státní správa lesů je vykonávána v síti 205 obcí s rozšířenou působností, které představují klíčový kontakt mezi legislativním rámcem, vlastníky a odbornými lesními hospodáři. Způsob, jakým SSL komunikuje PESL směrem k OLH, obcím a vlastníkům, zásadně ovlivňuje důvěru v program i míru jeho využití. Pokud není výklad jednotný, vzniká riziko regionálních rozdílů, které by oslabily legitimitu programu.

Primární komunikační role SSL:

- garantuje jednotný výklad pravidel PESL v rámci výkonu státní správy,
- přenáší aktuální metodické informace na OLH, obce a vlastníky,
- poskytuje vlastníkům právní a procesní jistotu,
- eliminuje dezinformace a nesoulad mezi regiony,
- slouží jako kontrolní bod komunikace mezi MZe/Kcentrum a terénem.

Minimální kroky:
Informovat všech 205 ORP při každé úpravě metodiky nebo výkladu; zajistit přístup ke sjednoceným metodickým listům; vytvořit a průběžně aktualizovat přehled častých dotazů; zajistit rychlý přenos změn směrem k OLH a obcím.

Nositelé:
SSL (ORP), MZe / Kcentrum.

Nástroje:
Jednotné metodické listy, stručné otázky a odpovědi (Q&A), interní e-mailové rozesílky, krátké interní briefingy, digitální sdílené úložiště (Kcentrum → ORP).

Výstup:
Zajištěný jednotný výklad pravidel, informované ORP, předejití regionálním rozdílům v komunikaci.

Komentář:
SSL je klíčovým stabilizačním a informačním pilířem PESL. Pokud SSL pracuje s aktuálními a jednotnými informacemi, snižuje se riziko „lokálních interpretací“ a nedorozumění. Cílem není přenést na SSL další administrativu, ale poskytnout jim jasné opěrné body, aby komunikace v terénu probíhala konzistentně a bez protichůdných výkladů.

Tabulka VI.3.A.1: Sellogram – odborní lesní hospodáři (OLH) a státní správa lesů (SSL)

Námitka	Rámovaná odpověď	SPIN (stručně)	Technický odkaz
„Bude to pro nás víc práce bez uznání?“	„Role OLH a SSL je klíčová. PESL cílí na vlastníky, ale metodika KPES s vámi počítá jako s hlavními nositeli důvěry a komunikace a tomu se přizpůsobuje i podpora a materiály.“	S: OLH/SSL už řeší mnoho agend; P: pocit „další úkol“; I: odpor k programu; N: uznání role, jednoduché nástroje, sdílené materiály.	KPES, Kap. II.2, VI.3
„Jak zajistíme jednotný výklad pravidel?“	„Používáme jeden soubor materiálů a příkladů. Pokud je něco nejasné, upraví se to centrálně a změna se promítne do všech verzí.“	S: různé výklady v terénu; P: riziko nespravedlnosti; I: nedůvěra vlastníků; N: jednotné materiály, jednoduché aktualizace.	KPES, Kap. II.5
„Co když vznikne spor mezi vlastníkem a úřadem?“	„Metodika počítá s tím, že nejdřív situaci vysvětlí OLH/SSL, případně se zapojí MZe. Spory se řeší na základě jasných kritérií z PESL.“	S: složité situace v terénu; P: obava z konfliktů; I: odklady rozhodnutí; N: jednoduchý postup řešení sporu, opřený o PESL.	PESL, Kap. 4–5; KPES, Kap. V

Tato tabulka zdůrazňuje, že OLH a SSL nejsou jen další administrativní „filtr“, ale klíčový překladatel pravidel do praxe. Argumentace se soustředí na to, že PESL má být pro OLH a SSL nástrojem pro praktické použití, nikoli novým byrokratickým experimentem. Sellogram pomáhá reagovat zejména na námitky typu „další administrativa“, „nejasné výklady“ nebo „rozdílný přístup mezi regiony“ a ukazuje, že cílem je jednotnost, předvídatelnost a podpora odborného výkonu.

Ukázkové formulace:
– „Nechceme po vás další formuláře – chceme, aby to, co už dnes děláte, mělo větší oporu a jasná pravidla.“
– „Když se výklad změní, změní se všem najednou. Vaším úkolem není hlídat legislativu, ale pomoci ji srozumitelně vysvětlit.“

Komentář k použití sellogramu:
Sellogram pro OLH/SSL se používá především při metodických poradách, školeních a interních briefingech. Lze jej využít i jako podklad při vysvětlování změn obcím a vlastníkům, aby bylo zřejmé, že výklad se nemění „nahodile“, ale v souladu s jednotnou metodikou.

VI.3.B Státní lesy (nejsou příjemci PES, ale významní komunikátoři)

Státní podniky (LČR, VLS) nejsou příjemci PESL. Jejich role je však komunikačně zásadní:

- jejich hospodaření je veřejně nejviditelnější,
- LČR zaměstnávají síť odborných lesních hospodářů (OLH), kteří zajišťují přímý kontakt s drobnými vlastníky,
- jejich postoj k PESL ovlivňuje důvěru veřejnosti i menších hospodářů.

Primární cíl:
Předejít dezinformacím a nedorozuměním („PESL není dotace pro státní podniky“), jasně odlišit roli státních lesů jako partnera a komunikačního aktéra, nikoli beneficienta programu.

Minimální kroky:
Briefing pro management LČR/VLS; příprava jednotných odpovědí (Q&A); koordinace s MZe při externí komunikaci; monitoring mediálních výstupů a společná reakce na případné dezinformace.

Nositelé:
MZe + vedení LČR/VLS + Kcentrum.

Nástroje:
Q&A listy, společné tiskové zprávy, interní komunikační manuály.

Výstup:
Jasné oddělení rolí a předejití zpochybňování legitimity PESL.

Tabulka VI.3.B.1: Sellogram – státní lesy (LČR, VLS)

Námitka	Rámovaná odpověď	SPIN (stručně)	Technický odkaz
„My z PESL nic nedostaneme, jen budeme dělat práci za ostatní.“	„PESL je nástroj MZe pro soukromé vlastníky. LČR a VLS jsou klíčoví partneři – pomáhají stabilizovat prostředí, ve kterém sami hospodaří. Když se soukromé lesy posílí, klesá tlak na státní podniky a zlepšuje se celkový stav krajiny.“	S: státní podnik není příjemcem; P: pocit „děláme to za jiné“; I: vnitřní odpor, pasivita při vysvětlování; N: ukázat přínos stabilního okolí i pro státní lesy.	KPES, Kap. II.1–II.3; PESL, úvodní část
„Je to další program, který může skončit negativní mediální reakcí – zase to odneseme my.“	„Role státních lesů je v metodice jasně oddělena – nejsou příjemci, ale partneři, kteří pomáhají, aby program byl srozumitelný. To je příležitost ukázat, že státní podnik nehledá výhody pro	S: zkušenost s mediální kritikou; P: obava z přenesení viny na LČR/VLS; I: snaha držet si odstup; N: zdůraznit roli	KPES, Kap. I.3, VI.3.B; Koncepce státní lesnické politiky 2035

	sebe, ale podporuje lepší stav celé krajiny.“	partnera, ne příjemce, a reputační přínos.	
„OLH budou mít víc vysvětlování, ale žádnou oporu.“	„Metodika KPES počítá s OLH jako hlavními nositeli důvěry u drobných vlastníků. Proto mají k dispozici sellogramy, pracovní listy a jednotné Q&A – nemají improvizovat, ale opírat se o připravené materiály a podporu od MZe a LČR.“	S: OLH jsou přetížení; P: pocit, že budou vysvětlovat bez nástrojů; I: rezignace nebo formální přístup; N: uznání role OLH + konkrétní materiály a podpora.	KPES, Kap. II.2, VI.1, VI.3.A–C; interní manuály LČR
„Nebude to vypadat, že si stát zase něco dělá hlavně pro sebe?“	„Naopak: PESL je nastaven tak, že státní podniky nečerpají. To je silný signál směrem k veřejnosti i vlastníkům – ukazuje, že cílem je podpořit ostatní hospodáře a ekosystémové služby v celé krajině, ne zvýhodnit státní majetek.“	S: historická nedůvěra vůči státu; P: obava z podezření na ‚skrytou výhodu‘; I: oslabení legitimity programu; N: důraz na roli garanta férovosti, ne příjemce.	PESL, část o okruhu příjemců; KPES, Kap. I.2, VI.3.B

Komentář k použití sellogramu:
Státní lesy jsou často tím, kdo „nese vlajku“ lesnické politiky v očích veřejnosti. Pokud je jejich komunikace konzistentní s PESL a jasně vysvětluje, že státní podniky nejsou příjemci, ale partneři programu, významně to přispívá k vnímání férovosti a k ochotě vlastníků i veřejnosti program přijmout.

VI.3.C Malí a střední soukromí vlastníci

Charakteristika:
Drobných vlastníků je v ČR více než 300 tisíc. Často mají omezenou kapacitu sledovat změny politiky a administrativní požadavky. Rozhodování je pro ně výrazně ovlivněno důvěrou k OLH a k místnímu prostředí. Potřebují jednoduché, srozumitelné informace a jistotu, že je někdo provede procesem přihlášení. Klíčová je také dostupnost jednotných informací ze strany SSL a přehledné návody na portálu NLI.

Primární cíl:
Základní porozumění a první registrace do PESL.

Minimální kroky:
Osobní kontakt OLH; jednolistový checklist; krátké referenční video; SMS/e-mail připomínka; praktická pomoc s přihláškou.

Nositelé:
OLH; SSL (ORP) – jednotný výklad; „referenční vlastník“ (příklad dobré praxe); SVOL (sdílení praxe a materiálů).

Nástroje:
Checklist, krátké video, leták s QR odkazem na informace NLI, jednoduchý návod „krok za krokem“.

Výstup:
Zahájené a podané přihlášky; evidence bariér a nejasností (pro další úpravy komunikace).

Komentář:
Masová komunikace u této skupiny obvykle nefunguje. Rozhoduje osobní kontakt a důvěra k OLH nebo k jiným vlastníkům v okolí. OLH zde plní dvojí roli: je poradcem a současně garantem, že PES není jen „další papír“, ale skutečná možnost, jak stabilizovat hospodaření a financování péče o les.

Tabulka VI.3.C.1: Sellogram – drobní soukromí vlastníci lesa

Námitka	Rámovaná odpověď	SPIN (stručně)	Technický odkaz
„Mám malý les, má to vůbec smysl?“	„Ano. Každý les, i malý, ukládá uhlík a podporuje biodiverzitu. PESL spravedlivě oceňuje i drobné vlastníky.“	S: malý les; P: pocit, že „se to nevyplatí“; I: rezignace, nevyužitý potenciál; N: PESL oceňuje každého, kdo jde nad rámec zákona.	PESL, Kap. 3 – podporované služby; KPES, Kap. II.2
„Nebude to moc papírování?“	„PESL je záměrně jednoduchý: jeden formulář, jedna mapa, jedna roční platba. Administrativa je minimální.“	S: špatná zkušenost s jinými programy; P: strach z byrokracie; I: odmítnutí bez informace; N: jednoduchá pravidla, podporovaná OLH/SSL.	PESL, Kap. 5 – proces ověření
„Co když se pravidla změní?“	„Pravidla jsou schválena MZe a notifikována Evropskou komisí. Změny budou výjimečné a vždy předem oznámené.“	S: nedůvěra ve stabilitu politik; P: obava „zase to změní“; I: neochota se vázat; N: právní rámec a notifikace zajišťují stabilitu.	PESL, Kap. 1 a 6; KPES, Kap. II.5

Tento sellogram pro drobné vlastníky pomáhá rychle reagovat na obavy z byrokracie („další papírování“), nejasností („nevyplatí se mi to“, „jednou dostanu a pak mi to vezmou“) a pocitu, že „malý les stejně nikoho nezajímá“. V praxi může OLH nebo zástupce SVOL tabulku využít jako oporu při osobním rozhovoru, při vysvětlování v kanceláři nebo při krátké prezentaci v obci. Doporučený styl je klidný, neformálně srozumitelný, s důrazem na jednoduchost procesu („jeden formulář, jedna mapa, jedna platba“) a na to, že vlastník na administrativu není sám.

Ukázkové formulace při osobní komunikaci:
– „I malý les dělá velkou službu krajině, proto má smysl, aby za to dostal zaplaceno.“
– „Nebudeme vás zatěžovat novými tabulkami – jde o jeden formulář ročně a s tím vám pomůžeme.“

Komentář k použití sellogramu:
Sellogram se používá při individuálních či menších skupinových setkáních, kdy OLH nebo jiný poradce vysvětluje konkrétní dopady PESL na daný majetek. Je vhodné doplnit jej o jednoduchý příklad (modelový výpočet), který ukáže, co PESL znamená v korunách a v praktických opatřeních v lese.

VI.3.D Institucionální vlastníci (obce, církve, velcí vlastníci – členové SVOL)

Charakteristika:
Institucionální vlastníci představují páteř PESL – mají dostatečně velké výměry, disponují odborným zázemím a zároveň nesou politickou a společenskou odpovědnost vůči obyvatelům obce či členům církevních a jiných komunit. Patří sem zejména obce, církevní majetky a velcí soukromí vlastníci, kteří jsou typicky sdruženi ve SVOL.

Primární cíl:
Integrace PESL do správy majetku a do veřejné prezentace hospodaření.

Minimální kroky:
Odborný briefing pro vedení; interní rozhodnutí o zapojení (usnesení rady/zastupitelstva, farní rady apod.); příprava komunikačního plánu vůči veřejnosti (např. informační schůze s občany); příprava případové studie; základní monitoring výsledků.

Nositelé:
Management a OLH; SVOL jako odborný a koordinační partner.

Nástroje:
Případová studie, infografika, interní newsletter, webové stránky obce/vlastníka, lokální média.

Výstup:
Demonstrační projekty PESL na obecních, církevních a velkých soukromých majetcích a jejich začlenění do hospodářských plánů.

Komentář:
Tato skupina má největší potenciál ovlivnit důvěru i tempo náběhu programu. Pokud obce a další institucionální vlastníci transparentně ukážou, jak PESL využívají k posílení ekosystémových služeb, stávají se referenčním příkladem pro menší vlastníky i veřejnost. Viditelné příklady zvyšují důvěru občanů a motivují i drobné vlastníky.

Tabulka VI.3.D.1: Sellogram – institucionální vlastníci (obce, církve, statky)

Námitka	Rámovaná odpověď	SPIN (stručně)	Technický odkaz
„Proč jen uhlík a biodiverzita?“	„Evropská pravidla umožňují notifikovat podporu právě na uhlík a biodiverzitu. Ostatní ekosystémové služby zůstávají součástí širší politiky, ale nejsou přímo placené.“	S: více funkcí lesa; P: pocit „ostatní služby jsou opomenuté“; I: dojem nespravedlnosti; N: vysvětlení notifikace a toho, že jde o minimální kvantifikovanou část přínosů.	PESL, Kap. 3; KPES, Kap. II.1 a II.5
„Jak to posílí náš mandát vůči občanům?“	„PESL podporuje stabilitu lesa, vodní režim a krajinu. Obcím a církvím pomáhá naplňovat veřejnou roli správce krajiny s jasnou finanční oporou.“	S: obec/církev má veřejný mandát; P: omezené zdroje; I: tlak na rozpočet, odklady opatření; N: PESL jako finanční i symbolická podpora veřejné mise.	PESL, Kap. 4; KPES, Kap. I
„Nebudeme znevýhodněni oproti velkým vlastníkům?“	„Sazba na hektar je jednotná. Rozhoduje plnění ekologických kritérií, ne vyjednávací síla vlastníka. To posiluje férovost systému.“	S: různé velikosti majetků; P: obava z „velkých hráčů“; I: nedůvěra, menší ochota vstoupit; N: jednotná sazba, jasná pravidla.	PESL, Kap. 6

U institucionálních vlastníků je klíčový důraz na mandát vůči zastupitelstvu, farní radě či jinému kolektivnímu orgánu a na dlouhodobou rozpočtovou odpovědnost. Sellogram ukazuje, že PESL není privilegium pro velké subjekty, ale nástroj podporující veřejnou roli obcí a církví v krajině, a to v souladu s Koncepcí státní lesnické politiky do roku 2035, která klade důraz na dlouhodobou stabilitu, adaptaci a mimoprodukční funkce lesa. Tabulka může sloužit jako podklad pro prezentaci na zastupitelstvu, farní radě nebo při jednání s vlastní samosprávou.

Ukázkové formulace:
– „PESL vám dává argument, že nechráníte jen les, ale i obecní rozpočet do budoucna.“
– „Jednotná sazba znamená, že vás nikdo nepředběhne lepším vyjednáváním – rozhoduje kvalita péče, ne síla hráče.“

Komentář k použití sellogramu:
Sellogram se používá zejména při přípravě podkladů pro radu či zastupitelstvo, při interním briefingu managementu a OLH a při komunikaci s občany při představování demonstračních projektů. Doporučuje se doplňovat jednotlivé argumenty konkrétními příklady z vlastního majetku (realizované projekty, dopady na rozpočet, reakce veřejnosti) a postupně z něj vytvářet „živý dokument“ aktualizovaný podle skutečných zkušeností.

VI.3.E NNO a občanská společnost

Charakteristika:
Neziskové organizace a občanské iniciativy často působí jako hlídací psi (watchdogy) při ochraně přírody a veřejných financí. Zároveň mohou být nositeli expertizy a partnery pro komunikaci směrem k veřejnosti. Pokud nemají dostatek informací, mohou se stát zdrojem kritiky založené na zjednodušených či zkreslených interpretacích. Otevřená komunikace z nich však může udělat důležité podporovatele.

Primární cíl:
Prevence dezinformací a podpora věcného dialogu.

Minimální kroky:
Tematický briefing; otázky a odpovědi (Q&A); transparentní zveřejňování klíčových dokumentů; zveřejnění kontaktní osoby pro dotazy NNO; systematická reakce na mediální výstupy a odborné komentáře.

Nositelé:
Kcentrum/MZe; spolupráce regionálních partnerů.

Nástroje:
Balíček pro NNO, sellogram, často kladené dotazy (FAQ), zveřejněné podklady (metodiky, shrnutí RIA).

Výstup:
Chronologická evidence dotazů a odpovědí; aktualizované FAQ; přehled klíčových témat, která je třeba komunikovat srozumitelněji.

Tabulka VI.3.E.1: Sellogram – NNO a občanská společnost

Námitka	Rámovaná odpověď	SPIN (stručně)	Technický odkaz
„PESL je jen další forma greenwashingu – vlastníci dostanou peníze a vše pojede dál jako dřív.“	„PESL vyplácí platby jen za splnění jasně definovaných podmínek nad rámec zákonné povinnosti (např. struktura porostů, omezení holin, podpora druhové pestrosti). Nejde o plošnou kompenzaci, ale o platbu za konkrétní, ověřitelný přínos. Pokud podmínky nejsou splněny, platba se nevyplácí.“	S: nedůvěra k finančním nástrojům; P: obava z ‚greenwashingu‘; I: odmítání programu, kritika v médiích; N: doložit, že platba je vázaná na nadstandardní, měřitelná opatření.	PESL, část „Podmínky způsobilosti“; KPES, Kap. II.1–II.3, VI.3.E
„Jaká je garance, že se peníze	„PESL má nastavené kontrolní mechanismy,	S: omezená důvěra ve státní správu; P: obava	KPES, Kap. VI.6–VI.7; PESL,

nerozplynou bez kontroly a měřitelných výsledků?“	včetně průběžného monitoringu a možnosti korekce. Součástí rámce KPES je i transparentní zveřejňování základních informací o pravidlech a výsledcích. NNO mají prostor průběžně klást dotazy a připomínky a dostávat strukturované odpovědi.“	z neefektivního využití veřejných prostředků; I: tlak na odmítnutí nástroje; N: zdůraznit monitoring, možnost nezávislého dotazování a korekce.	kapitoly o kontrolách; RIA k novele lesního zákona
„Kdo rozhoduje o parametrech PESL a jak může být zohledněn názor občanské společnosti?“	„Parametry PESL vycházejí z právního rámce a odborných podkladů, ale KPES předpokládá strukturovaný dialog s NNO – tematické briefingy, zpřístupnění klíčových dokumentů, možnost připomínek a jejich evidované vypořádání. NNO tak mohou vstupovat do debaty o nastavení nástroje, nikoli až do hotového stavu.“	S: vnímání uzavřeného rozhodování; P: pocit vyloučení z procesu; I: konflikt a blokace; N: otevřený, zdokumentovaný proces konzultací a vypořádání připomínek.	KPES, Kap. II.4, VI.3.E, VI.6; Koncepce státní lesnické politiky 2035 – participace
„Nebude PESL znamenat dvojí podporu pro stejné aktivity (dotace + platba za službu)?“	„Konstrukce PESL a návazné metodiky počítají s prevencí dvojí podpory. Podmínkou je, aby nedocházelo k překryvu s jinými nástroji – to je ošetřeno jednak pravidly způsobilosti, jednak kontrolou na úrovni poskytovatele a auditních orgánů. Pokud NNO identifikují podezření na dvojí podporu, mají jasný kanál pro podněty.“	S: obava z neefektivity a porušení pravidel veřejné podpory; P: riziko mezinárodní i domácí kritiky; I: zpochybnění legitimity programu; N: vysvětlit princip prevence dvojí podpory a mechanismy kontroly.	PESL, část o vztahu k jiným podporám; KPES, Kap. II.1, III.; rámec pravidel veřejné podpory EU (citovaný v PESL)

Sellogram pro NNO a občanskou společnost slouží jako strukturovaný přehled nejčastějších námitek a připravených odpovědí, který lze využít při tematických briefinzích, konzultacích i

při přípravě písemných stanovisek. Doporučuje se, aby byl při každém setkání s NNO k dispozici v tištěné nebo elektronické podobě a průběžně doplňován o nové otázky a zkušenosti z praxe. Vhodné je rovněž propojit jej s FAQ zveřejněným na webu, aby se argumentace používaná v interním dialogu s NNO promítla i do veřejně dostupných vysvětlení.

Komentář:
Klíčová je ochota vysvětlovat a reagovat. Pokud se NNO přesvědčí, že PESL je transparentní, právně ukotvený a ekologicky přínosný, mohou se stát multiplikátory legitimity – a přenášet srozumitelnou interpretaci programu k veřejnosti i médiím.

VI.3.F Veřejnost a média

Charakteristika:
Široká veřejnost často nerozumí detailům lesnické politiky ani ekonomice lesního hospodářství. Vnímá však konkrétní změny v krajině (kalamity, holiny, nové výsadby) a reaguje na mediální příběhy. Média fungují jako filtr – překládají program do příběhů a rámců (např. „pomoc vlastníkům“ vs. „platba za lepší krajinu“). Nevhodně zvolený rámec může program dlouhodobě poškodit.

Primární cíl:
Představit jednoduchý příběh „proč PES“ a ukázat konkrétní výsledky.

Minimální kroky:
Krátké video a infografika; příběh vlastníka nebo obce; prezentace demonstračních projektů v lokálních a regionálních médiích; online sběr dotazů; stručná zpráva (Mini report) po významnějších veřejných akcích.

Nositelé:
Kcentrum/MZe + SVOL; lokální partneři (obce, školy, média).

Nástroje:
Příběhové materiály (story bank), infografiky, sociální šablony, jednoduché Q&A, webové stránky.

Výstup:
Dosah a celkové naladění (sentiment); aktualizovaná banka příběhů (story bank); identifikace témat, která vyvolávají největší nejasnosti nebo obavy.

Komentář:
Lidé nepotřebují slyšet všechny detaily. Stačí vidět, že program má smysl – že konkrétní lesy v jejich okolí jsou díky PESL odolnější, pestřejší a lépe pečují o vodu, půdu a biodiverzitu, a že finance skutečně jdou k těm, kdo v terénu pracují. Důležité je nechat promluvit konkrétní vlastníky, obce a odborníky, nikoli pouze centrální instituce.

Tabulka VI.3.F.1: Sellogram – veřejnost a média

Námitka	Rámovaná odpověď	SPIN (stručně)	Technický odkaz
„Jak obhájíme PES vůči veřejnosti? Není to jen dotace pro vlastníky?“	„Ne. Jde o platbu za konkrétní veřejné služby: ukládání uhlíku a podporu biodiverzity. Lesy tím chrání klima, vodu a krajinu pro všechny.“	S: podezření na „další dotaci“; P: pocit nespravedlnosti; I: negativní obraz programu; N: vysvětlení služeb a jejich veřejné hodnoty.	TEEB (2010); PESL, Úvod
„Jak víme, že peníze něco změní?“	„Příjemci musí plnit jasná kritéria. Ta jsou kontrolovatelná v terénu a výsledky se dají sledovat v čase.“	S: nedůvěra k efektivitě; P: obava plýtvání; I: odpor veřejnosti; N: jednoduchá kritéria, kontrola, srozumitelné výstupy.	PESL, Kap. 4–5
„Proč mají nárok i malí vlastníci?“	„Protože i malý les ukládá uhlík a podporuje biodiverzitu. Systematická změna vyžaduje zapojení všech.“	S: vnímání „privilegia“; P: nepochopení role malých vlastníků; I: politická kritika; N: vysvětlení, že jde o princip a rozsah, ne o velikost majetku.	KPES, Kap. II.2; PESL, Kap. 3

Veřejnost a média potřebují jasné rozlišení mezi „dotací“ a platbou za ekosystémové služby. Sellogram pro tuto skupinu pomáhá vysvětlit, že PESL není „dárek vlastníkům“, ale platba za konkrétní služby, ze kterých mají prospěch všichni. Zdůrazňuje také kontrolovatelnost a podmíněnost plateb, což snižuje riziko negativního mediálního rámování.

Ukázkové formulace:
– „Není to dárek vlastníkům, ale platba za ochranu klimatu a přírody, ze které mají prospěch všichni.“
– „Podmínky jsou jasné – kdo nesplní kritéria, ten peníze nedostane. I to je součástí odpovědnosti vůči veřejným financím.“

Komentář k použití sellogramu:
Sellogram se využívá při přípravě tiskových zpráv, mediálních výstupů a Q&A pro novináře, při veřejných diskusích, kulatých stolech a prezentacích pro občany. Je vhodné jej převádět do vizuální podoby (infografiky, jednoduché schéma „co za co“) a spojovat s konkrétními příklady z terénu.

VI.3.G Odborná veřejnost (akademická sféra a profesní komory)

Charakteristika:
Akademické instituce, výzkumné organizace a profesní komory sledují PESL z hlediska metodické správnosti, souladu s právním a ekonomickým rámcem a dopadů na lesní ekosystémy a sektor jako celek. Tato skupina má významný vliv na legitimitu programu i na meziresortní procesy. Odborná kritika může program posílit (pokud vede k úpravám), nebo naopak oslabit (pokud je ignorována).

Primární cíl:
Získat odborná stanoviska bez zásadních výhrad a posílit metodickou důvěryhodnost a transparentnost KPES.

Argumentace:
V komunikaci s odbornou veřejností se používají detailnější metodické a datové podklady. Důležitá je transparentnost, možnost ověřit použité údaje a logické propojení mezi situací, problémem, důsledky a očekávaným přínosem programu.

Minimální kroky:
Zpracování stručného odborného podkladu (cca 5–10 stran) s metodickými východisky, definicemi ekosystémových služeb a logikou nastavení parametrů PESL; nabídka strukturovaného formuláře pro recenzi; zveřejnění základních datových souborů a vysvětlivek (metadata), pokud to povaha údajů umožňuje.

Nositelé:
Garant metodiky / Kcentrum (hlavní odpovědnost). Zapojení: vědecké instituce, profesní organizace. Informovaní: SVOL, OLH, SSL.

Nástroje:
Formulář pro recenzi (peer-review form), sdílené úložiště odborných podkladů, přehledový panel (Mini-dashboard) s hlavními ukazateli, tematické semináře a kulaté stoly.

Výstup:
Stanovisko odborné veřejnosti bez zásadních výhrad a evidence provedených změn (Change Log).

Komentář:
Odborná veřejnost není primárním adresátem komunikačních kampaní, ale klíčovým partnerem pro zajištění metodické kvality. Strukturované zapojení (formulář pro recenzi, tematické semináře) zvyšuje pravděpodobnost, že připomínky budou věcné a konstruktivní a že PESL bude vnímán jako odborně i institucionálně dobře připravený nástroj.

VI.3.H Mezirezortní partneři (MF, další rezorty, LRV)

Charakteristika:
Ministerstvo financí (MF), Legislativní rada vlády (LRV) a další rezorty (např. MŽP, MPO, MMR, MPSV) posuzují PESL především z hlediska souladu s rozpočtovými pravidly, právním rámcem a celkovou hospodářskou politikou státu. Vnímají také mezinárodní závazky ČR (klima, biodiverzita) a návaznost na sektorové strategie. Pro tyto aktéry je klíčová fiskální udržitelnost, právní jistota a transparentní zdůvodnění, proč jsou platby za ekosystémové služby efektivním nástrojem.

Primární cíl:
Získat stanovisko MF a LRV bez zásadních připomínek a potvrdit, že PESL splňuje fiskální, legislativní a procedurální požadavky vlády.

Minimální kroky:

- stručný materiál pro MF (2 stránky) – vysvětlení nákladů, přínosů a jejich časového rozložení, včetně modelových scénářů (např. při nižším počtu zapojených vlastníků),
- shrnutí hodnocení dopadů (Regulatory Impact Assessment, RIA) – hlavní zjištění, varianty řešení a zdůvodnění volby PESL,
- soubor odpovědí na nejčastější právní otázky LRV,
- přesné paragrafové znění navrhovaných úprav a tabulka souladu s právem EU,
- matice hlavních rizik a jejich mitigace,
- připomínkové řízení s vypořádáním všech zásadních komentářů.

Poznámka:
Tyto dokumenty vždy pracují s logikou CBA uvedenou v Kapitole II – PESL musí být zdůvodněn nejen z hlediska ekologických přínosů, ale i z hlediska nákladů a přínosů pro veřejné rozpočty. Zvláštní důraz se klade na srovnání variant (nulová varianta, pokračování stávajících nástrojů, kombinované scénáře) a na to, že dlouhodobé škody z degradace lesů při nečinnosti jsou vyšší než náklady na PESL. Součástí argumentace jsou i přínosy na straně konzervativně vyčísleného uhlíku a biodiverzity.

Nositelé:
MZe / Kcentrum (příprava podkladů a koordinace), spolupráce s MF, LRV, MŽP, MPO, MMR, MPSV a Úřadem vlády.

Nástroje:
Krátké cílené briefingy, meziresortní memorandum, zápisy z jednání, povinná evidence v systému Kcentrum, dvoustránkový přehled pro MF (MF 2-pager), strukturovaný přehled právních otázek a odpovědí (LRV-FAQ), shrnutí RIA, tabulka rizik a mitigací.

Výstup:
Stanovisko MF a LRV bez zásadních připomínek; protokol vypořádání připomínek; ukotvení PESL v legislativním a rozpočtovém rámci vlády.

Tabulka VI.3.H.1: Sellogram – vládní a odborné instituce (MF, LRV, MŽP, MPO, akademie, profesní svazy)

Námitka	Rámovaná odpověď	SPIN (stručně)	Technický odkaz
„Jaká je fiskální návratnost PESL?“	„PESL je konzervativně pojatá analýza nákladů a přínosů (Cost–Benefit Analysis, CBA): na straně přínosů počítá jen uhlík a biodiverzitu, další služby (voda, eroze, rekreace) jsou navíc. Náklady na program jsou nižší než dlouhodobé škody z degradace lesů.“	S: rozpočtové omezení; P: obava z růstu výdajů; I: riziko odmítnutí programu; N: CBA logika, konzervativní přístup k přínosům, prevence budoucích nákladů.	PESL, Kap. 6–7; KPES, Kap. II.1.2 a II.5

„Je to právně bezpečné z pohledu práva EU?“	„Návrh vychází z čl. 107(3)(c) SFEU a evropských pokynů pro environmentální podporu. Notifikace u Evropské komise je součástí konstrukce PESL.“	S: citlivost na státní podporu; P: riziko porušení pravidel; I: hrozba korekcí; N: opření o existující rámce, notifikace, jasná kritéria.	EK 2022/C 485/01; PESL §46b
„Proč centrální řešení, ne krajské?“	„Centrální nastavení zajišťuje rovné podmínky a kontrolovatelnost. Regiony zůstávají zapojené prostřednictvím SSL, OLH, SVOL a implementačních struktur.“	S: tlak na decentralizaci; P: obava z „pražského řešení“; I: roztříštěnost pravidel; N: jednotná pravidla + regionální implementace.	KPES, Kap. VI.3; PESL §46b

U vládních a odborných institucí je těžiště komunikace ve fiskální, právní a metodické rovině. Sellogram shrnuje nejčastější námitky (např. fiskální riziko, právní nejistotu, obavy z dvojí podpory, obavy z precedentu) a poskytuje rámované odpovědi opřené o legislativu, RIA a strategické dokumenty. Umožňuje, aby na opakující se otázky bylo odpovídáno konzistentně napříč jednotlivými schůzkami.

Ukázkové formulace:
– „PESL je levnější než nečinnost – RIA k novele lesního zákona jasně ukazuje, že nulová varianta vede k vyšším budoucím škodám.“
– „Držíme se přesně rámce, který Evropská komise umožňuje – podpora je vázaná na jasná kritéria a jednotnou sazbu. Právní riziko je tím minimalizováno.“

Komentář k použití sellogramu:
Sellogram pro vládní a odborné instituce slouží jako interní pomůcka při přípravě podkladů pro jednání a jako kontrolní seznam, aby žádná z klíčových námitek nezůstala bez věcné a dokumentované odpovědi. Je vhodné jej pravidelně aktualizovat podle průběhu meziresortních jednání, vývoje legislativy a výsledků RIA či dalších analýz.

VI.4 Cílené komunikační nástroje pro klíčové instituce

Tato podkapitola rozpracovává speciální nástroje, které doplňují scénáře v části VI.3 – zejména scénář VI.3.H zaměřený na mezirezortní partnery (MF, LRV, další rezorty, Úřad vlády, centrální odborné instituce). U těchto aktérů nestačí pouze standardní komunikační přístup (prezentace, informační materiály), ale je nutné systematicky pracovat s prokazováním fiskální racionality, právní bezvadnosti, řízením rizik a odbornou legitimitou návrhu PESL.

Minimální kroky mezirezortní komunikace, včetně požadovaných výstupů (brief pro MF, shrnutí RIA, LRV-FAQ, paragrafové znění, matice rizik, vypořádání připomínek), jsou uvedeny ve scénáři VI.3.H. Tato podkapitola se soustředí na tři nástroje, které tuto komunikaci významně posilují napříč jednáními:

- matici hlavních rizik a jejich mitigace,
- formulář odborného posouzení (peer-review form),
- operativní použití sellogramu pro vládní a odborné autority v kombinaci s Koncepcí státní lesnické politiky do roku 2035.

Tyto nástroje společně vytvářejí „druhou linii“ argumentace: nejen že vysvětlují, proč PESL dává smysl, ale zároveň ukazují, že MZe a partneři mají pod kontrolou klíčová rizika a opírají se o odborné a politicko-strategické mandáty.

Matice hlavních rizik a jejich mitigace

Matice rizik je centrálním podkladem pro jednání s MF, LRV a dalšími orgány vlády. Jejím účelem je transparentně pojmenovat hlavní rizika spojená se zavedením a provozem PESL a zároveň ukázat, jak jsou tato rizika řízena.

Typicky obsahuje alespoň tyto sloupce:

- popis rizika,
- pravděpodobnost výskytu (např. nízká / střední / vysoká),
- odhadovaný dopad (nízký / střední / vysoký),
- navržená mitigující opatření (věcná i komunikační),
- odpovědný nositel (MZe, MF, SVOL, SSL, OLH apod.),
- způsob monitoringu (např. interní reporting, výroční zprávy, indikátory v rámci KPES).

Mezi klíčové kategorie se řadí zejména:

- fiskální rizika (kolísání makroekonomického vývoje, dopad na rozpočet, interakce s jinými podporami),
- právní rizika (soulad s pravidly veřejné podpory, evropským právem, národní legislativou),
- reputační rizika (možné mediální kauzy, vnímání „dotace pro vyvolené“, obavy z neefektivity),
- implementační rizika (kapacita OLH/SSL, administrativní nároky, kontrolní mechanismy, IT podpora).

Matice rizik slouží k dvojímu účelu:

1. **Externě** – při jednání s MF a LRV ukazuje, že předkladatelé nepodceňují slabá místa a přicházejí s konkrétním plánem, jak rizika omezovat, nikoli je bagatelizovat.
2. **Interně** – je pracovní pomůckou pro Kcentrum a MZe, která průběžně navazuje na indikátory v části VI.6 a umožňuje cíleně reagovat na signály z praxe (např. z Feedback File a mini-vyhodnocení).

Šablona matice rizik je k dispozici v příloze metodiky; při přípravě každého významného materiálu pro MF či LRV by měla být matice aktualizována a přiložena jako součást podkladů.

Formulář odborného posouzení (peer-review form)

Dalším specifickým nástrojem pro posílení důvěryhodnosti PESL vůči klíčovým institucím je formulář odborného posouzení. Ten slouží k systematickému sběru vyjádření akademických pracovišť, výzkumných organizací a profesních komor k metodice KPES a k souvisejícím dokumentům PESL.

Formulář by měl zahrnovat zejména:

- identifikaci hodnotitele (instituce, oborová specializace),
- posouzení metodické robustnosti (např. volba kritérií, způsob definice ekosystémových služeb, práce s daty),
- posouzení souladu s právním rámcem v obecné rovině,
- posouzení ekonomické racionality (volba parametrů pro CBA, logika jednotné sazby, zacházení s nejistotou),
- prostor pro otevřené komentáře a doporučení.

Výstupem není jen samotný vyplněný formulář, ale také krátké shrnutí pro mezirezortní partnery (MF, LRV, další rezorty), které syntetizuje hlavní závěry odborného posouzení: kde se přístup KPES/PESL shoduje s dobrými praxemi, jaká rizika byla identifikována a jak byla řešena.

Formulář a jeho shrnutí:

- slouží jako **důkaz zapojení odborné veřejnosti**,
- umožňují MF a LRV opřít se při rozhodování o deklarovaně nezávislé expertní hodnocení,
- poskytují Kcentrum a MZe strukturovaný vstup pro aktualizace KPES i komunikační části této metodiky.

Operativní práce se sellogramem pro vládní a odborné autority

Sellogram pro vládní a odborné instituce (Tabulka VI.3.H.1) představuje operativní argumentační nástroj, který se používá přímo v průběhu jednání s MF, LRV, MŽP, MPO, akademickými institucemi a profesními svazy. Na rozdíl od běžné prezentace nejde o „příběh“, ale o přehled:

- nejčastějších námitek,
- rámovaných odpovědí,
- stručné SPIN logiky (Situation–Problem–Implication–Need-Payoff) pro danou námitku,
- odkazů na konkrétní technické prvky PESL a metodiky KPES (paragrafy, kapitoly, RIA, podklady k CBA).

V praxi se sellogram používá zejména takto:

- jako interní pomůcka vyjednávacího týmu (MZe / Kcentrum, případně SVOL a další partneři), aby všichni odpovídali na klíčové otázky konzistentně a v souladu s dohodnutou argumentací,
- jako pracovní dokument při přípravě LRV-FAQ a dalších písemných odpovědí na dotazy MF, LRV a jiných rezortů,
- jako základ pro aktualizace komunikačních podkladů po zásadních jednáních (po každém kole se doplní nové námitky a zpřesní odpovědi).

Sellogram pro vládní a odborné autority je „živý dokument“: měl by být průběžně aktualizován na základě vývoje legislativního procesu, výsledků RIA, nových dat pro CBA a zkušeností z implementace PESL. Kcentrum zodpovídá za jeho údržbu a za to, že ostatní scénáře v VI.3 (např. pro NNO, veřejnost a média) zůstávají s tímto nadřazeným sellogramem obsahově konzistentní.

Využití Koncepce státní lesnické politiky do roku 2035 jako zastřešujícího rámce

Při jednání s vládními a mezirezortními partnery hraje specifickou roli Koncepce státní lesnické politiky do roku 2035. V argumentaci plní dvojí funkci:

- poskytuje strategický mandát pro zavedení PESL – ukazuje, že stát se k podpoře mimoprodukčních funkcí lesa a k adaptaci na klimatickou změnu zavázal již na úrovni dlouhodobé koncepce,
- zajišťuje vazbu na dlouhodobé cíle – PESL není izolovaný program, ale konkrétní implementační nástroj, který koncepční rámec naplňuje.

V komunikaci se proto doporučuje následující postup:

1. **Začít od koncepce** – krátce připomenout klíčové cíle Koncepce státní lesnické politiky do roku 2035, které souvisejí s PESL (stabilizace hospodaření, podpora ekosystémových služeb, adaptace na klimatickou změnu).
2. **Ukázat kontinuitu** – vysvětlit, jak novela lesního zákona a systém PESL představují logický krok od strategického rámce ke konkrétním opatřením v terénu.
3. **Propojit s CBA a riziky** – navázat na výsledky RIA a CBA: porovnat scénář „bez PESL“ se scénářem „s PESL“ a ukázat, že navrhované řešení je z dlouhodobého hlediska fiskálně odpovědné a rizika jsou řízena (viz matice rizik).
4. **Zajistit soulad argumentů** – sladit formulace v materiálech pro vládu, MF, LRV a další rezorty tak, aby všude bylo zřejmé, že PESL je součástí naplňování již schválené koncepce, nikoli ad hoc iniciativou.

Tímto způsobem Koncepce státní lesnické politiky do roku 2035 funguje jako „střecha“, pod kterou jsou legislativní úpravy, metodika KPES i komunikační proces PESL logicky sjednoceny. Pro mezirezortní partnery je to důležitý signál, že navrhovaný systém plateb je dlouhodobě ukotven a vnitřně konzistentní.

VI.5 Role a odpovědnosti (RACI)

Každý komunikační proces potřebuje jasné rozdělení rolí. Pokud všichni dělají všechno, obvykle to znamená, že nikdo neodpovídá za nic. Proto je v této části použita metoda RACI – přehled, kdo je **Responsible (vykonává)**, kdo **Accountable (odpovídá)**, kdo je **Consulted (konzultován)** a kdo je jen **Informed (informován)**.

Tento rámec zajišťuje, že komunikace běží hladce: regionální koordinátor ví, co má schválit, OLH ví, co má doručit, a MZe ví, jak má celý proces garantovat. Pokud by některý z těchto článků vypadl, ztratí se konzistence.

Tabulka VI.4: RACI přehled rolí a odpovědností

Aktivita	R (Responsible – vykonává)	A (Accountable – odpovídá)	C (Consulted – konzultován)	I (Informed – informován)
Plánování kampaně v regionu	Regionální koordinátor	Kcentrum	OLH/SSL, SVOL, KÚ	MZe
Schválení obsahu/brandu	Kcentrum	MZe	SVOL	Regionální tým
Doručení (workshop, rozesílka)	OLH/SSL / Obec / SVOL	Regionální koordinátor	Kcentrum	MZe
Sběr zpětné vazby a evidence	OLH/SSL	Regionální koordinátor	Kcentrum	MZe/SVOL
Monitoring a zpráva (report)	Regionální koordinátor	Kcentrum	MZe, SVOL	Partneři
Adaptace materiálů	Kcentrum	MZe	Regionální tým, SVOL	OLH/SSL
Odborná validace a recenzní posudky	Kcentrum – garant metodiky	MZe	Vědecké instituce, profesní organizace	SVOL, OLH, SSL
Mezirezortní připomínkové řízení a stanoviska	Legislativa + fiskál (MZe/Kcentrum)	MZe	MF, LRV, MŽP, MPO, MMR, MPSV, ÚV/ODK	SVOL, OLH, SSL

Komentář: Nejčastější slabinou komunikačních projektů bývá nejasnost – kdo má odpovědnost za změnu, když se objeví problém. Tato tabulka funguje jako mapa, která předchází nedorozuměním a sporům.

VI.6 Časování a milníky

Časování komunikace není formalita – rozhoduje o tom, zda se sdělení „trefí do okna pozornosti“. Pokud přijde pozdě, lidé už mají jinou agendu. Pokud přijde příliš brzy, zapomenou. Proto jsou v této části definovány jasné milníky, které určují rytmus celého komunikačního cyklu.

Každý milník má svůj výstup a důkaz, že byl splněn. Díky tomu je možné sledovat, zda se projekt posouvá podle plánu a zda nevznikají zpoždění.

Základní milníky cyklu:

- M0 – **Zahajovací list (Start Sheet)** schválen (VI.1).
- M1 – Komunikační balíček hotov (VI.2).
- M2 – První doručení (VI.3).
- M3 – **Evidence zpětné vazby (Feedback File)** uzavřena (min. 2 týdny po M2).
- M4 – **stručná zpráva (Mini report)** + rozhodnutí o úpravě (VI.6).
- M5 – Aktualizovaný balíček publikován (oznámení „Řekli jste – udělali jsme“).

Tabulka VI.6: Milníky a kontrolní body

Milník	Popis	Důkaz / dokument	Odpovědný
M0	Zahajovací list (Start Sheet) schválen	Zahajovací list (Start Sheet) (VI.1)	Kcentrum
M1	Komunikační balíček hotov	Schválené texty a vizuály	Regionální koordinátor / Kcentrum
M2	První doručení	Záznam o realizaci (Run Log): kdo, kdy, kolik	Nositel sdělení
M3	Uzavřena evidence zpětné vazby	Strukturovaná evidence dotazů	OLH/SSL / Regionální tým
M4	Stručná zpráva (Mini report) + rozhodnutí o úpravě	Stručná zpráva (Mini report), rozhodnutí koordinační skupiny	Regionální koordinátor / Kcentrum
M5	Aktualizovaný balíček publikován	Evidence změn (Change Log), oznámení „Řekli jste – udělali jsme“	Kcentrum

Komentář: Milníky fungují jako kotvy. Každý partner ví, co má doručit, a komunita ví, kdy se dočká zpětné vazby. Díky tomu se buduje důvěra – nikdo nemá pocit, že komunikace „vyšumí do ztracena“.

VI.7 Hodnocení účinnosti (stručný návod)

Účel:
Hodnocení není o tom, kolik materiálů jsme vytvořili, ale o tom, zda se díky komunikaci změnilo chování, postoje a důvěra klíčových aktérů. V systému KPES se proto sledují tři úrovně účinků – vstupy, výsledky a dopady (účinky) – doplněné o měřitelné ukazatele kvality, efektivity a legitimity komunikace.

Struktura hodnocení:

- **Vstupy:** co bylo provedeno – počet akcí, kontaktovaných osob, realizovaných výstupů.
- **Výsledky:** jaký účinek to mělo – porozumění, zapojení, participace.
- **Účinky:** dlouhodobý dopad – růst důvěry, legitimity, počtu žádostí o podporu.

Součástí hodnocení je také průběžné měření kvality komunikace s novou cílovou skupinou Vládní a odborné autority – tedy s vědeckými institucemi, profesními organizacemi a mezirezortními partnery.

Tabulka VI.7: Indikátory a zdroje dat (výběr)

Indikátor	Definice	Zdroj dat / sběr	Periodicita
Dosah	Počet oslovených / otevření e-mailu / účast	Hromadný e-mail (mailing), prezenční listiny (attendance listy)	měsíčně
Zapojení	Počet dotazů, před-registrací, stažených šablon	Záznam o realizaci (Run Log), webová analytika (web analytics)	měsíčně
Důvěra	Skóre 1–5: důvěra v nositele sdělení	Mini-ankety po akcích	po akci
Porozumění	3otázkový kvíz na konci workshopu	Formulář/QR	po akci
Konverze	Podané/uznané žádosti	Administrativa MZe	kvartálně
Smyčka zpětné vazby	Počet a vypořádání připomínek	Evidence změn (Change Log)	kvartálně
Legitimita	Počet odkazů na §46b/notifikační materiály	Monitoring výstupů	kvartálně
Odborná validace	Počet a kvalita recenzních posudků, míra akceptace připomínek	Evidence Kcentrum	pololetně
Mezirezortní stanoviska	Počet stanovisek MF/LRV „bez zásadních připomínek“	Zápisy z meziresortního řízení (MR)	pololetně

Rozhodovací prahy (příklad):

- **Rozšířit (go for scale),** pokud náklad na osloveného (cost per engaged) ≤ stanovená mez a ≥ 70 % respondentů rozumí klíčovým kritériím způsobilosti.

- **Revidovat (revise),** pokud míra registrací < 50 % cíle nebo 3+ opakujících se nejasností v nejčastějších dotazech.
- **Pozastavit (hold):** pokud procesní nebo legislativní připomínky ze strany MF/LRV zůstávají nevyřešené déle než dvě čtvrtletí.

Komentář: Tímto způsobem se hodnocení stává nástrojem řízení, který kombinuje měkké (vnímání, důvěra, legitimita) i tvrdé ukazatele (počet posudků, připomínek, žádostí). Data z Kcentra a přehledového panelu (Mini-dashboardu) poskytují v reálném čase přehled o tom, kde komunikace funguje, kde je třeba zlepšení a jaké kroky jsou nutné pro zvýšení účinnosti.

VI.8 Evidence a minimum standardů

Bez jasné evidence se komunikace rychle stane nepřehlednou. Povinné výstupy proto zajišťují, že vše je dohledatelné a každý krok má svůj „papírový otisk“. To chrání nejen koordinátory, ale i důvěru veřejnosti – je jasné, že program není řízen nahodile.

Povinné výstupy:

- souhrnný list (Brief) a Zahajovací list (Start Sheet) (VI.1–VI.2),
- schválený komunikační balíček,
- záznam o realizaci (**Run Log**) (doručení),
- evidence zpětné vazby (**Feedback File**),
- stručná zpráva (**Mini report**) + vstup do přehledového panelu (**dashboardu**),
- evidence změn (**Change Log**) + oznámení „Řekli jste – udělali jsme“.

Tabulka VI.8: Přehled povinných dokumentů a jejich umístění v knihovně Kcentra

Dokument	Obsah	Kdy vzniká	Kdo ukládá	Umístění v knihovně Kcentrum
Zahajovací list (Start Sheet)	Kontext, publikum, cíle; go/no go	VI.1–VI.2	Regionální koordinátor	/region/segment/00_start
Komunikační balíček	Texty, vizuály, kanály, nositelé	VI.2	Kcentrum	/region/segment/10_package
Záznam o realizaci (Run Log)	Doručení: kdo, kdy, kolik, kde	VI.3	Nositel sdělení	/region/segment/20_delivery
Evidence zpětné vazby (Feedback File)	Strukturované dotazy a odpovědi	VI.4	OLH/SSL	/region/segment/30_feedback
Stručná zpráva (Mini report)	Souhrn metrik a zjištění	VI.6 a VI.9	Regionální koordinátor	/region/segment/40_reports
Evidence změn (Change Log) + „Řekli jste – udělali jsme“	Popis změn a oznámení	VI.6	Kcentrum	/region/segment/50_changes

Komentář: Evidence není byrokracie navíc. Je to základní „paměť programu“. Díky ní lze ukázat, co se kdy komunikovalo, a doložit, že zpětná vazba opravdu vede k úpravám.

VI.9 Zpětná vazba a mini vyhodnocení

VI.9.1 Krátký formulář zpětné vazby

Formulář lze použít po setkání s vlastníky, obcí, veřejností nebo jinou cílovou skupinou. Otázky jsou úmyslně jednoduché, aby neodrazovaly od vyplnění a aby bylo možné získat alespoň základní signál o srozumitelnosti a důvěře.

Návrh otázek:

- Bylo sdělení pro Vás srozumitelné? (1–5)
- Důvěřujete tomu, kdo informace předával? (1–5)
- Co Vám zůstává nejasné? (volný text)
- Co by Vás motivovalo k zapojení do PESL / k podpoře programu? (volný text)

Odpovědi lze sbírat na papíře (na konci setkání) nebo on-line (krátký formulář rozeslaný po akci). Není nutné je dlouhodobě archivovat – podstatné je, aby se souhrnně promítly do úprav sdělení, sellogramů a výběru komunikačních kanálů. I malý počet reakcí (např. 10–20 odpovědí) může ukázat opakující se nejasnosti či obavy.

Po významnější akci (např. seminář pro vlastníky, zásadní jednání s MF, setkání se zástupci obcí) se doporučuje krátké shrnutí na jednu stránku. Slouží jako interní záznam pro MZe, SVOL, OLH/SSL a případně další partnery.

Tabulka VI.9: Stručný výstup z akce

Položka	Co vyplnit
Název a datum akce	Např. „Seminář pro malé vlastníky – Jihlava, 15. 9. 2026“
Cíl	Připomeň cíl z pracovního listu (VI.1)
Co se povedlo	2–3 body (např. vysoká účast, pozitivní reakce, konkrétní závěry)
Co bylo problematické	2–3 body (např. přetížené detaily, čas, emoce)
Hlavní námitky / otázky	Stručný přehled – slouží jako vstup pro sellogramy
Doporučení pro příště	2–3 jednoduchá doporučení (např. „zkrátit úvod“, „více příkladů z praxe“)

Tento mini report slouží především interně, ale může být na vyžádání sdílen i s dalšími partnery (např. krajem, profesními svazy). Umožňuje:

- sledovat, jak se v čase proměňují otázky a námitky,
- identifikovat, které argumenty a formy sdělení fungují nejlépe,
- systematicky vylepšovat sellogramy v Kap. VI.3 a plánování akcí v Kap. VI.1.

Zpětná vazba a mini vyhodnocení doplňují kroky „Měřte“ a „Upravte“ (viz VI.2). Cílem je jednoduše zachytit reakce cílových skupin na komunikaci PESL a promítnout je do úprav sellogramů, scénářů a plánů, bez zbytečné administrativy. Metodika pracuje se dvěma nástroji: krátkým formulářem zpětné vazby a stručným výstupem z akce („mini report“).

Shrnutí kapitoly VI – Způsob implementace metodiky

Kapitola VI ukazuje, jak se metodika KPES převádí z teorie do praxe. Základem je rychlá kontrola připravenosti (VI.1), která funguje jako pojistka, že komunikace začíná v pevném institucionálním a materiálním rámci. Na ni navazuje šestikrokový proces (VI.2), jenž vede od plánování přes návrh a doručení až po zapojení, měření a adaptaci. Tento cyklus se opírá o logiku DPSIR, CIMO a STP z Kapitoly II, ale zde se stává konkrétním návodem.

Praktickou podobu získává metodika ve scénářích pro jednotlivé segmenty (VI.3). Rozlišují se zde jak státní lesy, které nejsou příjemci, ale hrají důležitou roli v komunikaci, tak drobný soukromý vlastník, jehož klíčovým partnerem je často OLH zaměstnaný státním podnikem, a také institucionální vlastníci (obce, církve, velcí soukromí vlastníci), kteří jsou hlavními tahouny zapojení. Do samostatných scénářů patří i NNO a občanská společnost a veřejnost a média. Každý z těchto segmentů vyžaduje vlastní tón a nositele sdělení, což metodika zohledňuje.

Důležitou roli hraje také jasné rozdělení odpovědností (**VI.5**) pomocí RACI tabulky – každý ví, kdo vykonává, kdo odpovídá, kdo radí a kdo má být informován. Na to navazuje časování a milníky (**VI.6**), které dávají komunikaci rytmus a umožňují sledovat pokrok. Hodnocení účinnosti (**VI.7**) pak posouvá komunikaci od počtu vytištěných materiálů k reálným změnám v chování a důvěře. A konečně, evidence a minimum standardů (**VI.8**) a Zpětná vazba a mini vyhodnocení (**VI.9**) zajišťují transparentnost, dohledatelnost a systematické učení z praxe.

Celá kapitola tak ukazuje, že komunikace PES není nahodilou sérií akcí, ale systematickým procesem. Spojuje institucionální vedení, osobní kontakt prostřednictvím OLH, profesní podporu SVOL, odborné rámce MZe a participaci veřejnosti. Díky explicitnímu napojení na FAB, SPIN a konzervativní CBA logiku PESL (uhlík, biodiverzita, další benefity v rezervě) je zároveň dobře obhajitelná vůči odborné veřejnosti, mezirezortním partnerům a zejména Ministerstvu financí. Výsledkem je návod, který je nejen technicky funkční, ale i společensky legitimní a dlouhodobě udržitelný.

Kapitola VII – Seznam použité související literatury

Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2018). *Principles of Marketing* (8th ed.). Pearson Education.

Baker, D. J., Nye, C., Wheeler, R., Masquelier, C., Binner, A., Gaston, K. J., Heard, M. S., Lobley, M., Smith, D., & Maclean, I. M. D. (2025). Aligning strategic and participatory approaches to agri-environment scheme design and implementation to enhance nature recovery outcomes. *People and Nature*, *7*(2), 329–345. https://doi.org/10.1002/PAN3.10785;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER

Blackstock, K. L., Novo, P., Byg, A., Creaney, R., Bourke, A. J., Maxwell, J. L., & Waylen, K. A. (2021). Policy instruments for environmental public goods: Interdependencies and hybridity. *Land Use Policy*, *107*, 104709. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.104709

Burkhard, B., Santos-Martín, F., Nedkov, S., & Maes, J. (2018). An operational framework for integrated mapping and assessment of ecosystems and their services (MAES). *One Ecosystem*, *3*, e22831. https://doi.org/10.3897/oneeco.3.e22831

Chan, K. M. A., Pringle, R. M., Ranganathan, J., Boggs, C. L., Chan, Y. L., Ehrlich, P. R., Haff, P. K., Heller, N. E., Al-Khafaji, K., & Macmynowski, D. P. (2007). When agendas collide: Human welfare and biological conservation. *Conservation Biology*, *21*(1), 59–68. https://doi.org/10.1111/J.1523-1739.2006.00570.X;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER

Chan, K. M. A., Satterfield, T., & Goldstein, J. (2012). Rethinking ecosystem services to better address and navigate cultural values. *Ecological Economics*, *74*, 8–18. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.11.011

Clements, T., John, A., Nielsen, K., An, D., Tan, S., & Milner-Gulland, E. J. (2010). Payments for biodiversity conservation in the context of weak institutions: Comparison of three programmes from Cambodia. *Ecological Economics*, *69*(6), 1283–1291. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.010

Costanza, R., de Groot, R., Sutton, P., van der Ploeg, S., Anderson, S. J., Kubiszewski, I., Farber, S., & Turner, R. K. (2014). Changes in the global value of ecosystem services. *Global Environmental Change*, *26*(1), 152–158. https://doi.org/10.1016/J.GLOENVCHA.2014.04.002

Denyer, D., Tranfield, D., Buchanan, D. A., & Bryman, A. (2009). Producing a systematic review. In *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671–689). SAGE.

Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. E. (2008a). Developing design propositions through research synthesis. *Organization Studies*, *29*(3), 393–413. https://doi.org/10.1177/0170840607088020;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;ISSUE:ISSUE:DOI

Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. E. (2008b). Developing Design Propositions through Research Synthesis. *Organization Studies*, *29*(3), 393–413. https://doi.org/10.1177/0170840607088020

Dunford, B. (2016). *The Burren Life Programme: An Overview* (Paper No. 9). www.nesc.ie

Engel, S., Pagiola, S., & Wunder, S. (2008). Designing payments for environmental services in theory and practice: An overview of the issues. *Ecological Economics*, *65*(4), 663–674. https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2008.03.011

European Commission. (2019). *The European Green Deal*. https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-european-green-deal/file-european-green-deal

European Environment Agency. (2014). *Environmental indicator report 2014: Environmental impacts of production-consumption systems in Europe*. Publications Office of the European Union. https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/environmental-indicator-report-2014

FAO. (2011). *Payments for ecosystem services and food security*. https://www.fao.org/4/i2100e/i2100e.pdf

Felipe-Lucia, M. R., Martín-López, B., Lavorel, S., Berraquero-Díaz, L., Escalera-Reyes, J., & Comín, F. A. (2015). Ecosystem Services Flows: Why Stakeholders' Power Relationships Matter. *PLOS ONE*, *10*(7), e0132232. https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0132232

Gerber, A. S. ., & Green, D. P. . (2012). *Field experiments : design, analysis, and interpretation*. 492. https://www.wiley.com/en-au/Field+Experiments%3A+Design%2C+Analysis+and+Interpretation-p-9780393979954

Gómez-Baggethun, E., & Muradian, R. (2015). In markets we trust? Setting the boundaries of Market-Based Instruments in ecosystem services governance. *Ecological Economics*, *117*, 217–224. https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2015.03.016

Grolleau, G., & McCann, L. M. J. (2012). Designing watershed programs to pay farmers for water quality services: Case studies of Munich and New York City. *Ecological Economics*, *76*, 87–94. https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2012.02.006

Haines-Young, R., Potschin, M., Raffaelli, D., & Frid, C. (2010). The links between biodiversity, ecosystem services and human well-being. In *Ecosystem Ecology: A New Synthesis* (pp. 110–139). Cambridge University Press.

Hanley, N., Banerjee, S., Lennox, G. D., & Armsworth, P. R. (2012). How should we incentivize private landowners to "produce" more biodiversity? *Oxford Review of Economic Policy*, *28*(1), 93–113. https://doi.org/10.1093/OXREP/GRS002

Horne, P., Ovaskainen, V., Koskela, T., & Karppinen, H. (2009). *Safeguarding forest biodiversity in Finland citizens' and non-industrial private forest owners' views*. Metla,. https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/summary-and-conclusions-3/

Kelble, C. R., Loomis, D. K., Lovelace, S., Nuttle, W. K., Ortner, P. B., Fletcher, P., Cook, G. S., Lorenz, J. J., & Boyer, J. N. (2013). The EBM-DPSER Conceptual Model: Integrating Ecosystem Services into the DPSIR Framework. *PLOS ONE*, *8*(8), e70766. https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0070766

Koh, N. S., Hahn, T., & Ituarte-Lima, C. (2017). Safeguards for enhancing ecological compensation in Sweden. *Land Use Policy*, *64*, 186–199. https://doi.org/10.1016/J.LANDUSEPOL.2017.02.035

Kosoy, N., Martinez-Tuna, M., Muradian, R., & Martinez-Alier, J. (2007). Payments for environmental services in watersheds: Insights from a comparative study of three cases in Central America. *Ecological Economics*, *61*(2–3), 446–455. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.03.016

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Liu, Y., Yan, Y., & Li, X. (2020). An Empirical Analysis of an Integrated Accounting Method to Assess the Non-Monetary and Monetary Value of Ecosystem Services. *Sustainability 2020, Vol. 12, Page 8296*, *12*(20), 8296. https://doi.org/10.3390/SU12208296

Löwe, R., Löwe, M., Stachová, J., Čermák, D., Erber, A., & Turčáni, M. (2021). Analýza názorů odborné veřejnosti pro tvorbu komunikačních strategií a legislativních změn v případě rozsáhlých poškození lesů v České republice. *Zprávy Lesnického Výzkumu*, *66*(3), 164–175.

Martin-Ortega, J., Ferrier, R. C., Gordon, I. J., & Khan, S. (2015). Water Ecosystem Services: A Global Perspective. *Water Ecosystem Services: A Global Perspective*, 1–174. https://doi.org/10.1017/CBO9781316178904

MEA. (2005). *Ecosystems and human well-being* (Vol. 5). Island press.

Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, *35*(2), 291–298. https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2018.04.003

Muradian, R., Arsel, M., Pellegrini, L., Adaman, F., Aguilar, B., Agarwal, B., Corbera, E., Ezzine de Blas, D., Farley, J., Froger, G., Garcia-Frapolli, E., Gómez-Baggethun, E., Gowdy, J., Kosoy, N., Le Coq, J. F., Leroy, P., May, P., Méral, P., Mibielli, P., … Urama, K. (2013). Payments for ecosystem services and the fatal attraction of win-win solutions. *Conservation Letters*, *6*(4), 274–279. https://doi.org/10.1111/J.1755-263X.2012.00309.X

Muradian, R., Corbera, E., Pascual, U., Kosoy, N., & May, P. H. (2010). Reconciling theory and practice: An alternative conceptual framework for understanding payments for environmental services. *Ecological Economics*, *69*(6), 1202–1208. https://ideas.repec.org/a/eee/ecolec/v69y2010i6p1202-1208.html

Niemeijer, D., & de Groot, R. S. (2008). A conceptual framework for selecting environmental indicator sets. *Ecological Indicators*, *8*(1), 14–25. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2006.11.012

OECD. (2019). *Biodiversity: Finance and the economic and business case for action*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264303907-en

OECD. (2021). *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*. https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en

Pascual, U., Muradian, R., Rodríguez, L. C., & Duraiappah, A. (2010). Exploring the links between equity and efficiency in payments for environmental services: A conceptual approach. *Ecological Economics*, *69*(6), 1237–1244. https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2009.11.004

Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. SAGE Publications.

Pirard, R., & Lapeyre, R. (2014). Classifying market-based instruments for ecosystem services: A guide to the literature jungle. *Ecosystem Services*, *9*, 106–114. https://doi.org/10.1016/J.ECOSER.2014.06.005

Primmer, E., Paloniemi, R., Similä, J., & Barton, D. N. (2013). Evolution in Finland's Forest Biodiversity Conservation Payments and the Institutional Constraints on Establishing New Policy. *Society and Natural Resources*, *26*(10), 1137–1154. https://doi.org/10.1080/08941920.2013.820814

Purwestri, R. C., Hochmalová, M., Hájek, M., Palátová, P., Jarský, V., Huertas-Bernal, D. C., Perdana, M. C., García-Jácome, S. P., Lusiana, B., & Riedl, M. (2023). From recreational to income-generating opportunities: assessment of public preferences for non-wood forest products in the Czech Republic. *Frontiers in Nutrition*, *10*, 1193203. https://doi.org/10.3389/FNUT.2023.1193203/BIBTEX

Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill.

Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, *90*(5), 1933–1949. https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2009.01.001

Sarvašová, Z., Báliková, K., Dobšinská, Z., Štěrbová, M., & Šálka, J. (2019). Payments for Forest Ecosystem Services across Europe - Main Approaches and Examples from Slovakia. *Ekologia Bratislava*, *38*(2), 154–165. https://doi.org/10.2478/EKO-2019-0012

Smeets, E., & Weterings, R. (1999). *Environmental indicators: Typology and overview*. European Environment Agency.

Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, *29*(3), 309–317. https://doi.org/10.1016/J.JENVP.2008.10.004

Štěrbová, M., Sarvasova, Z., Ambrušová, L., & Viszlai, I. (2019). *Analysis of different approaches and methodologies on valuation and payments for forest ecosystem services in the-pan-European region*.

Sukhdev, P., Wittmer, H., Schröter-Schlaack, C., Nesshöver, C., Bishop, B., ten Brink, P., Gundimeda, H., Kumar, P., & Simmons, B. (2010). *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: A Synthesis of the Approach, Conclusions and Recommendations of TEEB*. TEEB.

Tasso, M. (2017). Participated Planning of a Heritage Walk: a Conscious Involvement of the Community. *Sapere l'Europa, Sapere d'Europa*, *4*. https://doi.org/http://doi.org/10.14277/6969-052-5/SE-4-46

Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *Quarterly Journal of Economics*, *106*(4), 1039–1061. https://doi.org/10.2307/2937956

Wunder, S. (2005). Payments for environmental services: Some nuts and bolts. *CIFOR Occasional Paper No. 42*. http://www.cifor.cgiar.org

Kapitola VIII – Seznam publikací, které předcházely metodice

- Riedl, M. (2025). Forestry Communication and Public Perception: Insights from the Czech Republic. *Forests*, *16*(5), 818. https://doi.org/10.3390/f16050818
- Riedl, M., Němec, M., & Jarský, V. (2024). Thirty Years of Research on Ecosystem Services: The Socio-Economic Role of Forest Visits and Foraging in Enhancing Human Well-Being. *Forests*, *15*(11), 1845. https://doi.org/10.3390/f15111845

Kapitola IX – Oponenti

Ing. Tomáš Smejkal (Ministerstvo zemědělství ČR)

Ing. Milan Sarvaš, PhD (Národné lesnícke centrum Zvolen, SK)

Kapitola X – Dedikace

Metodika je výsledkem řešení výzkumného projektu NAZV QK23020008 s názvem „Platby za ekosystémové služby lesa a lesního hospodářství“.

Příloha XI: Praktické shrnutí a návod k používání metodiky

Tato kapitola je navržena jako praktický průvodce pro všechny, kdo budou metodiku KPES využívat. Na rozdíl od analytických a teoretických částí (zejména kapitoly II) a implementačních scénářů (kapitola VI) zde najdete přehledný návod, jak s metodikou krok za krokem pracovat, kde hledat nástroje a jak je používat v praxi.

Cílem je, abyste v KPES viděli praktický manuál, nikoliv složitý teoretický dokument. Kapitola vám pomůže rychle se zorientovat, vybrat vhodné části pro vaši práci a propojit je s konkrétními nástroji v přílohách metodiky.

XI.1 Jak v metodice číst a kde začít

Metodika je určena různým skupinám uživatelů a každá z nich může začít v jiné části:

- **Pracovníci MZe a státní správy lesů (SSL)**

  Doporučuje se začít Kapitolou II (zejména II.1–II.5), která vysvětluje logiku komunikace a zpětné vazby, a pokračovat Kapitolou VI (zejména VI.3–VI.6), kde jsou popsány aplikační scénáře a koordinační mechanismy. Pro práci s konkrétními nástroji lze využít stručný přehled komunikačních nástrojů v této kapitole (tabulka) a knihovnu šablon popsanou v části XI.2; odpovídající formuláře a vzory jsou uvedeny v přílohách metodiky KPES.

- **Odborní lesní hospodáři (OLH)**

  Klíčová je Kapitola VI.2, která popisuje poradenskou roli OLH, a scénáře v Kapitole VI.3. Pro praktickou práci s vlastníky je vhodné využít knihovnu šablon uvedenou v přílohách metodiky (plánovací listy, kontrolní seznamy, formuláře zpětné vazby a stručné zprávy), shrnutou v této kapitole.

- **SVOL a profesní organizace**

  Pro strategickou a koordinační rovinu jsou podstatné Kapitoly VI.1 a VI.3 (koordinační role a scénáře pro různé typy vlastníků a partnerů).

  Při vysvětlování PES a práci s námitkami lze využít argumentační přehledy a sellogramy podle cílových skupin, které jsou součástí příloh metodiky a na něž odkazuje přehled komunikačních nástrojů v této kapitole.

- **Obce a institucionální vlastníci**

  Vhodným východiskem jsou aplikační scénáře v Kapitole VI.3, zejména části věnované obcím, církvím a dalším institucionálním vlastníkům. Pro vlastní komunikační aktivity lze využít nástroje z knihovny šablon (plánovací listy, kontrolní seznamy, záznamové listy,

formuláře zpětné vazby) a argumentační přehledy námitka/odpověď pro jednotlivé segmenty.

- **Veřejnost a daňoví poplatníci**

  Jasné vysvětlení účelu a přínosů PES je obsaženo v Kapitolách II.3 (typy a funkce sdělení) a II.4 (komunikační kanály).

  Pro konkrétní formáty, jako jsou přehled často kladených dotazů, vysvětlující videa nebo jednoduché infografiky, jsou připraveny šablony v přílohách metodiky; jejich základní přehled je uveden v tabulce komunikačních nástrojů v rámci této kapitoly.

- **Vládní a odborné instituce a organizace (MF, Legislativní rada vlády, další resorty, vědecké instituce, profesní organizace)**

  Základem jsou Kapitoly VI.3 (scénáře pro odbornou veřejnost a mezirezortní partnery), VI.5 (role a odpovědnosti), VI.7 a VI.8 (hodnocení a evidence) a V (ekonomické aspekty). Pro praktickou práci se využívá sada podkladových dokumentů uvedených v přílohách metodiky, zejména:

  - stručné fiskální shrnutí pro Ministerstvo financí,
  - přehled právních otázek a odpovědí pro Legislativní radu vlády a další resorty,
  - zkrácené shrnutí hodnocení dopadů regulace,
  - matice rizik a základních opatření k jejich omezení,
  - recenzní formulář pro odborné posouzení metodiky.

  Tyto nástroje navazují především na mezirezortní scénáře v Kapitole VI.3 a na ekonomické a evaluační aspekty v Kapitole V a jsou koncipovány jako přílohy metodiky KPES.

XI.1 Tabulka – Přehled komunikačních nástrojů s křížovými odkazy

Nástroj	Funkce	Umístění v metodice	Hlavní uživatelé	Fáze použití
Zahajovací list (rozhodnutí pokračovat/nepokračovat)	Rychlá orientace, návrh komunikace v několika krocích	Kap. VI.1 a Tab. VI.1 (univerzální plánovací list); vzor v přílohách – knihovna šablon KPES	MZe, SVOL, OLH, SSL	Krok 1–2 (příprava a základní rozhodnutí)
Matice sdělení–kanál	Přiřazuje sdělení cílovým skupinám a komunikačním kanálům	Kap. II.3 (typy sdělení), II.4 (kanály) a související tabulky; praktické využití ve scénářích Kap. VI.3	Poradci, plánovači komunikace	Krok 3 (návrh obsahu a kanálů)
Scénářové karty	Stručné postupy komunikace pro jednotlivé segmenty vlastníků a partnerů	Kap. VI.3 (aplikační scénáře); vzorové karty v přílohách – knihovna šablon KPES	Regionální týmy, OLH, SVOL	Krok 3–4 (cílení a realizace v terénu)
Schéma toku komunikace / matice rolí	Přehled institucionálních rolí a odpovědností v komunikačním procesu	Kap. VI.4 a VI.5 (role, odpovědnosti a procesní kroky)	MZe, Kcentrum, SVOL, SSL	Krok 6 (řízení, koordinace, kontrola)
Model životního cyklu komunikace	Strukturuje komunikaci podle fází programu PES	Kap. II.4–II.5 (fáze komunikace) a Kap. VI.2 (kroky „Plánujte–Navrhněte–Doručte–Zapojte–Měřte–Upravte“)	MZe, poradci, Kcentrum	Krok 2 a 4 (plánování a průběžné řízení)
Komunikační materiály	Brožury, letáky, plakáty, prezentace a další vizuální i textové materiály	Kap. II.3–II.4 (obsah a formáty sdělení) a jednotlivé scénáře v Kap. VI.3	OLH, terénní komunikátoři, obce	Krok 3 a 5 (realizace a podpora zapojení)
Sellogram (argumentační mapa)	Odpovědi na typické otázky a námitky podle cílových skupin	Částečně přímo v Kap. VI.3 (sellogramy ve scénářích); rozšířené argumentační přehledy v přílohách metodiky	SVOL, OLH, NNO, MZe	Krok 5 (práce s námitkami a vysvětlováním)
Školicí moduly	Výcvik poradců, OLH a dalších nositelů sdělení	Kap. VI.2 a VI.4 (požadavky na roli OLH, SVOL, SSL a školení); osnovy a materiály v přílohách	Kcentrum, SSL, SVOL	Krok 6 (budování kapacit)
Indikátory a přehledový panel	Monitorování a hodnocení účinnosti komunikace	Kap. II.5 (mechanismy zpětné vazby), Kap. VI.7–VI.8 a Kap. V (indikátory, ekonomické a evaluační aspekty); vzorové přehledy v přílohách	Kcentrum, MZe, SVOL	Krok 5–6 (měření a úpravy)
Knihovna ověřených sdělení a příběhů	Ověřené formulace, příklady sdělení a příběhy účastníků	Kap. II.3 (formulace sdělení, rámování) a přílohy metodiky (příklady textů a příběhů)	Kcentrum, regionální týmy	Krok 3 a 6 (návrh sdělení, sdílení zkušeností)

Šablony pro instituce	Standardizované texty a struktury pro komunikaci státních a profesních institucí	Kap. VI.1 a VI.3 (role MZe, SVOL a dalších institucí); konkrétní šablony v přílohách (dopisy, informační listy, podklady pro jednání)	MZe, SVOL, další resorty	Krok 6 (mezirezortní a odborná komunikace)
Digitální nástroje (on-line otázky a odpovědi, kalkulačka, mapa účastníků)	Ulehčují komunikaci, zvyšují přehlednost a důvěru	Kap. II.4 (digitální kanály), vybrané scénáře v Kap. VI.3 (veřejnost, drobní vlastníci, odborná veřejnost)	Vlastníci, veřejnost, poradci	Krok 3–5 (rozšířené vysvětlování a podpora rozhodování)
Fiskální a legislativní podklady (shrnutí pro MF, přehled právních otázek, shrnutí hodnocení dopadů regulace, recenzní formulář)	Podklady pro meziresortní a odbornou validaci programu (MF, LRV, vědecké instituce, profesní organizace)	Kap. VI.3 (scénáře pro vládní a odborné partnery) a Kap. V (ekonomické aspekty); konkrétní dokumenty jsou uvedeny v přílohách metodiky KPES	MZe, Kcentrum, vládní a odborné autority	Průřezově: před zahájením programu a při zásadních změnách parametrů PES

XI.2 Knihovna šablon KPES

Knihovna šablon KPES zajišťuje jednotný postup při plánování, realizaci, evidenci a základním vyhodnocování komunikačních aktivit podle Kapitoly VI. Slouží jako základní pracovní nástroj pro MZe, SVOL, SSL, OLH, obce a další partnery.

Hlavní funkce knihovny šablon jsou:

- **Standardizace**

  Zajištění jednotné struktury komunikačních akcí napříč regiony (příprava, doručení, zpětná vazba, stručné vyhodnocení) a konzistence použitých materiálů (viz zejména Kap. VI.1, VI.2 a VI.3).

- **Evidence a vyhodnocení**

  Vedení přehledné evidence uskutečněných aktivit a získané zpětné vazby jako podkladu pro indikátory a ekonomicko-evaluační rámec uvedený v Kapitole V (viz Kap. VI.7–VI.8 a Tab. VI.6).

- **Podpora průběžného zlepšování**

  Umožnění řízených úprav materiálů a postupů na základě zkušeností z praxe a výsledků měření účinnosti komunikace (viz Kap. VI.8 a VI.9).

Do knihovny šablon patří zejména:

- **Plánovací a pracovní listy pro přípravu akcí**

  Univerzální plánovací logika včetně zahajovacího listu, která je popsána v Kap. VI.1 a v Tab. VI.1 (univerzální plánovací list). Šablony slouží k tomu, aby každá akce měla jasně definovaný cíl, cílovou skupinu, zvolený kanál a základní indikátory.

- **Obsahové kontrolní seznamy pro komunikační balíčky**

  Přehled požadovaných textů, vizuálních prvků a kanálů pro konkrétní akci nebo kampaň, navazující na kroky „navrhněte“ a „plánujte“ v Kap. VI.2 a na scénáře pro jednotlivé segmenty v Kap. VI.3. Pomáhají ověřit, zda je materiál srozumitelný, právně a procesně v pořádku a vhodný pro tisk i digitální prostředí.

- **Záznamové listy pro evidenci uskutečněných akcí (evidenční list doručení)**

  Jednoduché tabulky pro zaznamenání uskutečněných aktivit, použitých kanálů a odhadovaného zásahu, používané v kroku „doručte“ v Kap. VI.2. Slouží jako podklad pro vyhodnocení účinnosti a pro tvorbu stručných zpráv o akcích.

- **Formuláře zpětné vazby pro účastníky**

  Stručné dotazníky a hodnoticí formuláře pro sběr zpětné vazby po akcích, které přímo navazují na část „Zpětná vazba a mini vyhodnocení“ v Kap. VI.9 a na podkapitolu VI.9.1 (krátký formulář zpětné vazby).

- **Šablony stručných zpráv o akci**

  Strukturované zprávy, které shrnují účel, průběh, základní metriky a hlavní zjištění komunikační akce. Navazují na krok „měřte“ v Kap. VI.2 a na hodnocení účinnosti v Kap. VI.7 (včetně využití indikátorů z Tab. VI.6).

- **Šablony pro zaznamenávání změn v materiálech a postupech (evidenční list změn)**

  Nástroje pro evidenci úprav komunikačních materiálů a procesů v čase, které podporují adaptivní řízení popsané v krocích „upravte“ v Kap. VI.2 a v části „Evidence a minimum standardů“ v Kap. VI.8.

- **Doporučená složková struktura pro ukládání dokumentů v Kcentru**

  Digitální struktura knihovny (např. /00_start/, /10_package/, /20_delivery/, /30_feedback/, /40_reports/, /50_changes/), která zajišťuje dohledatelnost dokumentů, sledování verzí a vazbu mezi jednotlivými akcemi a jejich vyhodnocením (viz Kap. VI.8 – evidence a minimum standardů a role Kcentra v Kap. VI.1).

- **Rámcová časová osa životního cyklu komunikace**

  Přehled hlavních fází od orientace stakeholderů přes spuštění a ranou implementaci až po úpravy a závěrečné hodnocení, v návaznosti na „časování a milníky“ v Kap. VI.6 a na kroky „Plánujte – Navrhněte – Doručte – Zapojte – Měřte – Upravte“ v Kap. VI.2.

Konkrétní podoba jednotlivých šablon je poskytována jako editovatelné soubory prostřednictvím Kcentra a je průběžně aktualizována v souladu s metodikou KPES a zkušenostmi z jejího uplatňování v praxi.