

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Diplomová práce

2023

Bc. Michal Marek

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Strategická komunikace veřejných politik
na příkladu Milostivého léta**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Michal Marek

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: Mgr. Marcela Konrádová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2023

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 31. srpna 2023

Bc. Michal Marek

Bibliografický záznam

MAREK, Michal. *Strategická komunikace veřejných politik na příkladu Milostivého léta*. Praha, 2023. 157 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Mgr. Marcela Konrádová, Ph.D.

Rozsah práce: 190 319 znaků

Abstrakt

Komunikace veřejných politik je dosud příliš neprobádanou disciplínou, kterou se tato práce rozhodla zkoumat na příkladu vládní oddlužovací akce Milostivé léto. Ta byla reakcí na dlouhodobě neutěšitelnou ekonomickou krizi části české společnosti způsobenou výší nahromaděných exekučních dluhů podepisujících se na kvalitě života obyvatel. Sociální a ekonomická situace občanů jsou zároveň nejsilnějšími determinanty jejich vztahu k demokracii, čímž strategická komunikace legislativního opatření, jehož cílem je odbourání těchto ekonomických překážek, nabývá na důležitosti.

Práce ke komunikaci zaujímá přístup vycházející z vládní komunikace, teorie stakeholderů a veřejné politiky dle Potůčka, přičemž na tyto teoretické koncepty navazují tři výzkumné otázky zaměřující se na stakeholdery, strategii komunikace a komunikační doporučení. Na každou z nich odpovídá samostatnou metodou – nejprve zkoumá online prostor pomocí stakeholder mappingu, následně definuje strategii prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s představiteli vládní komunikace a finálně analyzuje tato data k formulaci komunikačních doporučení pomocí SWOT analýzy. Práce tak přispívá k výzkumu vládní komunikace, které v České republice není věnována téměř žádná pozornost.

Abstract

Public policy communication is a discipline that has not yet been explored much, and this thesis has chosen to examine it through the example of the government's Milostivé léto debt relief. This was a response to the long-lasting untenable economic crisis of a part of Czech society caused by the amount of accumulated distraints affecting the quality of life of the population. At the same time, the social and economic situation of citizens are the strongest determinants of their relationship to democracy, which makes the strategic communication of a legislative aimed at removing these economic obstacles all the more important.

This thesis takes an approach to communication based on government communication, stakeholder theory and theory of public policy according to Potůček, and builds on these theoretical concepts with three research questions focusing on stakeholders, communication strategy and communication recommendations. It answers each of these

questions using a separate method – first exploring the online space through stakeholder mapping, then defining strategy through semi-structured interviews with government communication representatives, and finally analysing the data to formulate communication recommendations through SWOT analysis. The thesis thus contributes to research on government communication, which has received almost no attention in the Czech Republic.

Klíčová slova

politická komunikace, vládní komunikace, institucionální komunikace, strategická komunikace, komunikace veřejných politik, veřejná politika, teorie stakeholderů, Milostivé léto

Keywords

political communication, government communication, institutional communication, strategic communication, communication of public policies, public policy, stakeholder theory, Milostivé léto

Title

Strategic communication of public policies: The case of Milostivé léto

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval paní doktorce Konrádové za její vstřícný přístup, neutuchající ochotu a cenné rady při vedení práce. Děkuji též všem respondentům za jejich čas a vůli se výzkumu zúčastnit. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu, které se mi od nich dostávalo nejen během psaní práce, ale po dobu celého studia.

Já děkuji.

Obsah

Úvod	3
1 Vládní a institucionální komunikace	5
1.1. Teoretické ukotvení pojmů	6
1.1.1 Vládní komunikace.....	6
1.1.2 Institucionální komunikace	9
1.1.3 Vládní komunikace veřejných politik	10
1.2 Teorie stakeholderů.....	15
1.2.1 Stakeholder model strategické komunikace	18
1.3 Vládní kom. v souvislosti s důvěrou ve vybrané rysy liberální demokracie	20
2 Milostivé léto.....	24
2.1 Sociálně-politický kontext exekucí a procesu oddlužení v České republice	25
2.2 Proces přijímání zákonů souvisejících s Milostivým létem.....	30
3 Metodologie výzkumu.....	32
3.1 Cíl výzkumu.....	32
3.2 Výzkumné otázky	32
3.3 Operacionalizace teoretických konceptů	33
3.3.1 Operacionalizace strategické vládní komunikace.....	33
3.3.2 Operacionalizace teorie stakeholderů.....	34
3.4 Metody a design výzkumu.....	35
3.4.1 Stakeholder mapping	36
3.4.2 Polostrukturované rozhovory	37
3.4.3 SWOT analýza.....	38
3.5 Zkoumaný vzorek dat a podkladový materiál.....	41
3.5.1 Stakeholder mapping	41
3.5.2 Polostrukturované rozhovory	41

3.5.3	SWOT analýza.....	42
3.6	Limity výzkumu.....	42
4	Analytická část	44
4.1	Stakeholder mapping	44
4.1.1	Desktop analýza online prostoru	44
4.1.2	Kontextualizace stakeholderů.....	51
4.2	Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů	56
4.3	Komunikační doporučení.....	63
5	Diskuze	73
	Závěr.....	82
	Summary.....	85
	Použitá literatura.....	88
	Seznam příloh.....	113

Úvod

Liberální demokratické systémy po celém světě hledají způsoby, jak čelit krizi důvěry ve státní instituce, a veřejnoprávní média, jak zůstat v kontaktu s občany čelícími dezinformacím nebo jak k oběmu efektivně využít technologického pokroku (Canel, 2014). Podobné problematiky mají zpravidla mnohohrstevná řešení, nicméně jednou z podstatných úrovní je strategická vládní komunikace. V souvislosti s tímto pojmem se pravděpodobně nejčastěji vybaví dlouhodobá témata jako budování obranyschopnosti před dezinformacemi nebo naopak témata reaktivní jako krizová komunikace v souvislosti s celosvětovou pandemií covid-19 nebo ruskou invazí na Ukrajinu. Jakkoliv jsou tato témata podstatná, vládní komunikace začíná již na úplně základní úrovni v informování o mechanismech právního státu, například legislativním procesu. Cílem práce je proto studium komunikační strategie konkrétního zákonného opatření – vládní oddlužovací akce Milostivé léto, a to pomocí stakeholder mappingu, polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími komunikace ministerstev spravedlnosti a práce a sociálních věcí a SWOT analýzy.

Komunikace veřejných politik je disciplínou, které se z široké oblasti politické komunikace dostává jen omezené pozornosti. Situace je to částečně pochopitelná, vezmeme-li v potaz, že i obor širší, tedy vládní komunikace, začal být ve větší míře studován až od první dekády 21. století (Soukeník, 2018). Je proto namístě její pozici mezi ostatními komunikačními obory vymezit a definovat. Právě to je jedním z úkolů teoretické části práce, která od nejširšího pojetí komunikace vládní postupně konkretizuje svůj záměr a dostává se přes institucionální variantu ke komunikaci veřejných politik. Ta obecně přijímanou definicí nemá, je proto vykládána z pohledu teorie veřejné politiky a strategické komunikace. Nehledě na to, o kterou z úrovní se jedná, vždy je přítom v otázce komunikace orientovaná na veřejné blaho, nikoliv na zvýšení stranické podpory vládnoucí koalice (Canel, 2016). Ačkoliv nelze popřít, že jakákoliv vládní komunikace má svůj politický rozměr, práce je orientována na její ryze pragmatický účel bez propagace politických stran. Na tomto základě jsou také vybráni respondenti pro výzkumnou část práce, kteří nejsou volenými zástupci, ale členy úřednického aparátu ministerstev či Úřadu vlády České republiky.

Komunikace ovšem není samospasná. Pakliže má pomoci s narovnáním přesvědčení o správnosti demokratického vedení státu, je v první řadě zapotřebí kvalitní veřejná politika, která odpovídá na palčivé problémy společnosti, a to zejména té její části, jejíž důvěra je narušena. V případě této práce se jedná o problematiku socioekonomickou, která má

z pohledu dvou nejvíce ohrožených vrstev české společnosti – Ohrožené a Strádající třídy – na smýšlení o demokracii nejvyšší vliv (Prokop, 2019). Tématem jsou exekuce. Specificky český problém, který ekonomický kapitál občanů zásadně negativně ovlivňuje, a v evropském kontextu je dokonce natolik ojedinělý, že se nepromítá do dotazníkového šetření Evropské unie (Sýkora, 2018). Poslanci se ho, kromě jiných nástrojů, rozhodli řešit vyhlášením mimořádné akce Milostivé léto v roce 2021. Její název odkazuje na biblické odpuštění dluhů (KDU-ČSL, 2023), kterými jsou v případě českých reálií exekuční poplatky, sankce nebo úroky z prodlení.

Věřejná politika tedy v tomto případě odpovídá na ekonomickou realitu občanů a plní tak předpoklad legislativy, která má potenciál v konečném důsledku zlepšit životní úroveň a vnímání demokracie občany. Práce proto zkoumá její komunikaci z pohledu vlády. Specificky je zde věnován prostor pozici stakeholderů, neboť se ukázalo, že jejich zapojení je cenným přínosem pro vládní komunikační strategie (Gaffar, 2020).

Diplomová práce tedy nejdříve mapuje veškeré potenciální účastníky komunikace a s touto znalostí pracuje i v dalších částech výzkumu. Hlavním cílem je ovšem poznat strategii vlády v komunikaci druhého ročníku této dluhové amnestie. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími komunikace ministerstev spravedlnosti a práce a sociálních věcí utvářejících strategii jsou ohledávány její kontury hned v několika rovinách. Na základě teoretických poznatků Sanders s Canel (2013) a Martinelli (2022) jsou klíčovými body zájmu výchozí data, zapojení stakeholderů, využití komunikačních kanálů, rozložení rozpočtu, nastavení cílů a průběžná evaluace. Prostřednictvím navazující SWOT analýzy je tato strategie vyhodnocována a jsou formulována konkrétní komunikační doporučení pro případné opakování podobných akcí.

Vzhledem k tomu, že komunikace prvního ročníku Milostivého léta byla v gesci vlády v jiném slezení, a návazné části úřednického aparátu, zkoumá práce výlučně Milostivé léto II. Analýza Milostivého léta I by kvůli nedostupnosti relevantních odpovědných osob nebyla možná a ani kompletní, což je klíčovým předpokladem další práce s výpověďmi respondentů. Oproti teším také práce definuje jinou strukturu výzkumných otázek. Nově zvolené otázky umožňují zkoumat problematiku více podrobně, ale zároveň se věnují stejným oblastem jako ty avizované.

1 Vládní a institucionální komunikace

Moderní demokracie mají podle Blumlera a Colemana (2009) dvě fundamentální slabiny: nedostatek politické kultury, ve které by se voliči mohli informovaně a účinně rozhodovat, a stav masových médií, které ze své podstaty narušují důvěru veřejnosti v politiku. Tyto tendence podle nich utváří hlavní aspekt dysfunkce demokracie, tedy přetrvávající vzájemný pocit odloučení mezi většinou voličů a většinou jimi volených zástupců. Nejedná se ovšem o okamžitý stav liberálních demokracií, nýbrž o produkt dlouhodobých společensko-politických změn¹, politické transformace a proměnu mediální sféry (Tamtéž), a může být také ukazatelem toho, že se vládám nedaří dostatečně profesionalizovat komunikační procesy (Soukeník, 2018).

V této postmoderní krizi důvěry v politiku, a specificky veřejné instituce, proto museli sami politici začít hledat možnosti, jak efektivně komunikovat s voliči nad rámec běžných stranických sdělení či volebních kampaní (Canel, 2014). Vlády se nyní neobejdou bez nepřetržité výměny informací ohledně politik, názorů nebo idejí s voliči, a zejména v posledních letech se proto jejich komunikace stala jednou z velmi studovaných oblastí politické komunikace (Sanders, 2013). Vyšší pozornost je jí také věnována vlivem souběhu dvou dalších faktorů – jednak profesionalizací celého oboru a jednak masovým rozšířením internetu z počátku 21. století (Maarek, 2002) a následně sociálních sítí od konce první dekády (Podobas, 2015).

Prozatím nejrozsáhlejší studie vládní komunikace z roku 2013 vedené výzkumnicemi Mariou Jose Canel a Karen Sanders ukázala, že vlády po celém světě vynakládají více prostředků na komunikaci, což nepochybně značí, že jsou si důležitosti efektivní strategické komunikace vědomy. V souvislosti se zmiňovaným rozvojem nových médií jsou také odborníky vyzývány k rychlejší adaptaci na měnící se komunikační prostředí a k upřednostnění strategické komunikace se specifitějšími cíli (např. výměnou informací mezi vládami a stakeholdery, budováním reputace a vztahů, řízením komunikace politik, strategickým plánováním, krizovou komunikací nebo používáním výzkumů veřejného mínění). Všechny tyto změny s sebou pochopitelně nesou potřebu nastavení vhodných organizačních struktur, které budou tyto principy zohledňovat (Sanders, 2013). Další výzvy

¹ Můžeme zmínit například změnu struktury společnosti z vertikální na více horizontální a síťovou; dále individualizaci, která znemožňuje politikům oslovovat voliče masově, nebo narušení důvěry mezi voliči a vládami, která je nyní mnohem více odvozována od vnímané výkonnosti státní správy (Holtzhausen, 2014).

proto souvisejí například s potřebou vyvážit práci komunikačních odborníků, kteří mají na starosti politická témata, a těch, kteří komunikují konkrétní veřejné politiky, nebo s vytvořením takového organizačního prostředí, které upřednostňuje transparentnost, otevřenost, participaci a budování důvěry (Luoma-aho, 2020). S tímto rozvojem se však kromě odlišných názorů na podobu vládní komunikace přirozeně objevily také spory o její teoretickou definici a pozici v rámci oboru politické komunikace.

1.1. Teoretické ukotvení pojmů

1.1.1 Vládní komunikace

Jedny z prvních definic blízkých tomuto tématu vychází z jednosměrného modelu komunikace a zahrnují zpravidla pouze vládní instituce. Počáteční pokusy o obecně platnou definici tak hovoří o *vládním řízení zpravodajství* (government news management) a *politickém public relations* (political public relations). Oba pojmy mají kromě toku komunikace společnou také primární snahu o ovlivnění veřejného mínění prostřednictvím médií (Luoma-aho, 2020). První hovoří o strategické kontrole agendy zpravodajských médií (Pfetsch, 2008). Modely tohoto jednosměrného typu ovšem mají tendenci společnost homogenizovat a ignorovat tak odlišné hodnoty, zkušenosti či expertízy odlišných skupin lidí, kteří hrají zásadní roli například při implementaci veřejných politik (Hyland-Wood, 2021). Na druhé straně politické PR přiznává různé možnosti interpretací přijímaných voliči a jedná se spíše o „*využití médií ke komunikaci politických témat s vlastními interpretacemi s nadějí získat podporu veřejnosti pro své politické cíle*“ (Froehlich, 2006, s. 18). Jakkoliv ovšem pracuje s termínem *public relations*, ani tato definice zpočátku nepracuje s *dvousměrným vztahem* v komunikaci mezi voliči a jejich volenými zástupci.

Tím jsme tedy definovali termíny hovořící o užším rozsahu komunikace, než pojímá moderní vládní komunikace. Pro nalezení co nejpřesnější definice je třeba nastavit pomyslnou hranici i z druhé strany, tedy v teoretickém popisu pojmů, které hovoří o širší míře komunikace, než jakou uvažuje tato práce. Těmito pojmy se rozumí různé varianty *komunikace veřejného sektoru* (public sector communication), kterou jako jeden z prvních popisoval Graber, z jehož textů ji syntetizovaly Luoma-Aho a Canel jako „*používání symbolů ve veřejných organizacích ke koordinaci práce za účelem dosažení cílů*“ (Luoma-Aho, 2020, s. 7). Do jisté míry se tato definice podobá výše zmíněným, podstatná je však zmínka o *veřejných organizacích*, kterými jsou víceméně veškeré státem zřízované

organizace, včetně například poštovních služeb (Rainey, 1976), které ovšem vládní komunikaci v jejím politickém smyslu ne vždy podléhají². Novější definice, v zásadě blízká vládní komunikaci, ač opět zahrnuje širší spektrum komunikátorů, hovoří o „*cílené komunikaci uvnitř organizací a mezi organizacemi a jejich stakeholdery, která umožňuje fungování veřejného sektoru v jeho specifickém kulturním/politickém prostředí s cílem budovat a udržovat veřejné blaho a důvěru mezi občany a úřady*“ (Canel, 2018, s. 33).

Právě v těchto mezích leží definice *vládní komunikace*, jak ji uvažuje tato práce, formulována Canel a Sanders (2016, s. 450):

„Komunikace zaměřená na ovlivňování klíčových skupin veřejnosti v rámci politických i občanských cílů, prováděná výkonnými politiky a úředníky, obvykle řízeným způsobem, s cílem navázat prospěšné vztahy a udržovat je, budovat reputaci, komunikovat s občany a získat jejich podporu, a to s využitím nástrojů a strategií public relations a firemní komunikace.“

Jinými slovy hovoříme o vzájemném toku informací mezi voliči a jejich volenými zástupci vykonávaném strategicky prostřednictvím vlády a úřednického aparátu jejich ministerstev s cílem budování vztahů a za pomoci nástrojů běžně uplatňovaných v marketingové komunikaci či public relations. Zmíněná definice je příhodná také proto, že na rozdíl od jiných akcentuje různorodost klíčových publik, neboli *stakeholderů*, s nimiž se snaží interagovat a navázat vzájemně prospěšné vztahy. Vlády v tomto případě v praxi spolupracují s občany, médii, sdruženími nebo podnikateli, kterým poskytují informace nebo vysvětlují a propagují konkrétní veřejné politiky (Canel 2016). V zásadě je tak možné odlišit dva rozdílné účely vládní komunikace: na jedné straně se jedná o podporu politické komunikace a veřejných politik zákonodárné moci státu, na straně druhé pak informování a přesvědčování občanů ke změně postojů v oblasti bezpečnosti, vzdělávání nebo ekonomických rozhodnutí (Soukeník, 2018), přičemž oba zmíněné jsou v případě komunikace Milostivého léta důležité.

Závěrem je třeba od vládní komunikace odlišit ještě dvě často zaměňované disciplíny, které s komunikací operují podobným způsobem a jsou z různých důvodů mylně zaměňovány. Jedná se o *vládní public relations* (government public relations) a již zmíněné

² Například Pasquier (2011) řadí tyto organizace do své definice *vládní komunikace*, čímž ovšem pojem značně rozšiřuje a znemožňuje jeho efektivní zkoumání jakožto komunikační praxe vybraných politických subjektů (Johansson, 2019), což je předmětem této práce.

politické public relations, jejichž definice se s postupem času vyvinula (Botan, 2004). *Vládní PR* je považováno za termín širší, neboť má tři základní účely, které naplňuje (Lee, 2012):

- 1) demokratický, v rámci kterého spolupracuje se zpravodajskými médii a zodpovídá se voličům,
- 2) pragmatický, kdy například vede veřejné informační kampaně k vybraným skupinám občanů,
- 3) politický, prostřednictvím kterého se snaží o navyšování podpory a důvěry ve svůj úřad.

Ani pojem *politického public relations* nevystihuje potřebnou oblast politické komunikace a představuje spíše širší spektrum strategií a nástrojů užívaných za odlišným účelem, než je komunikace vlády. Sleduje totiž ryze politické cíle, čímž v sobě zahrnuje i pojmy jako public affairs nebo vedení politických kampaní (Stromback, 2019). Je zřejmé, že jednotlivé disciplíny nejsou v oboru zcela jasně odděleny a okruhy jejich expertíz se překrývají. Nicméně, řečeno optikou vládního PR, je pro tuto práci podstatné zaměřit se na ryze pragmatický účel vládní komunikace bez jakékoliv snahy o její politizaci, tedy přetavení ve vyšší podporu v politické subjekty, ačkoliv se může jednat o vedlejší efekt úspěšné komunikační kampaně. Stejnou tezi potvrzují také Canel a Sanders (2016), když říkají, že jakákoliv vládní komunikace je ze své podstaty politická, nicméně by měla být odlišena od stranické komunikace či volební kampaně skrze svoji orientaci na veřejné blaho.

Analýza vládní komunikace

Jak je patrné z teoretického ukotvení pojmů, vládní komunikace je disciplínou s obecně neustanovenou definicí. O to větší výzvou je proto její operacionalizace, která se zpravidla liší napříč akademickou obcí podle toho, kterou definici považují za vhodnější, případně který z výše vysvětlených příbuzných pojmů lépe vystihuje jejich záměr (Pfetsch, 2012, s. 25). Pro účely analýzy v této práci je na místě operovat s analytickým rámcem od stejných autorek jako výše zmíněná definice vládní komunikace. Canel a Sanders použily svůj *Framework* (viz *Tabulka 1*) v nejrozšířenější komparativní studii vládní komunikace (Sanders, 2013) i v jejich předchozí práci věnující se systémům Velké Británie, Španělska a Německa (Sanders, 2011).

Struktura komunikace	Administrativa	Formální pravidla	Organizační schémata Legislativa Politiky a pokyny
		Finanční zdroje	Rozpočty Systémy odměňování
	Lidské zdroje	Schopnosti Znalosti Hodnoty	Pracovní pozice Školení Nábor zaměstnanců
Proces komunikace	Komunikace	Sběr informací a analýza	Výzkumná činnost Mechanismy a postupy koordinace, plánování
		Šíření informací	Brífinky, schůzky, tiskové konference Digitální média Kampaň a reklama
		Vyhodnocení komunikace	Mechanismy zpětné vazby Mediální analýza Komunikační metricky

Tabulka 1: Framework pro analýzu vládní komunikace
(Sanders, 2013, vlastní zpracování)

Autorky vycházejí z teorie strategického plánování a rozdělují dvě základní roviny – organizační strukturu a proces komunikace. Struktura komunikace popisuje, jakým způsobem je daný orgán, který komunikaci připravuje, organizován z pohledu administrativy a lidských zdrojů. Administrativa se pak následně zabývá organizačními schématy, politikami či práci s rozpočty a analýza lidských zdrojů zkoumá schopnosti zaměstnanců, jejich školení nebo nábor. Samotný proces je pro efektivní rozbor rozdělen na tři části – sběr informací a jejich analýza prostřednictvím výzkumů a plánovacích aktivit, šíření informací různými kanály a vyhodnocení komunikace na základě mechanismů zpětné vazby a komunikačních metrik (Sanders, 2013).

1.1.2 Institucionální komunikace

Zahraniční akademické publikace ve většině případů hovoří o vládní komunikaci, která v sobě pojímá komunikaci vlády a veškeré jí podřízené instituce, ale například také komunikaci premiéra či prezidenta a vyšších i nižších samosprávných celků (Soukeník, 2018). V této práci je na obor nahlíženo stejně, nicméně v jistém ohledu je nasnadě pojem specifikovat a vyčlenit z něj komunikaci institucionální, neboť akcentování této subdisciplíny může pomoci nahlížet na celou komunikaci méně centralizovaně. Například výzkumníci z amerického prostředí totiž vychází z tamního politického systému s rysy prezidencialismu, který je v jistých ohledech odlišný od systému parlamentní republiky,

kterému se věnuje tato práce. Ačkoliv tak může být podle některých akademiků chápána institucionální komunikace ještě šířeji, než komunikace vládní (Cain, 2010), v práci je uvažována jako jí podřízená, neboť jsou pro ni relevantní pouze vládní instituce. Podle zákona se jedná o takzvané *ústřední orgány státní správy*, které zastupuje některý z členů vlády, a rozumí se jimi veškerá ministerstva (Zákon č. 2/1969 Sb.).

Canel (2020, s. 8) popisuje komunikaci veřejných institucí poměrně utilitárně jako „*transakční proces výměny symbolů mezi veřejnými institucemi a jejich stakeholdery*“. Jedná se tedy v jejím pojetí o jakousi směnu informací, která z pohledu institucí zohledňuje různé typy publik. Iosif (2016) na druhé straně vidí pozici institucí jako mnohem podstatnější. Tvrdí, že jejich funkcí je rozhodovat o chování jednotlivců a sociálních skupin, neboť v nich mají internalizované své sociální normy, čímž jim pro toto ovlivňování vkládají svou důvěru. Pokud se ale „*aktivně nesnaží o přibližování své činnosti společnosti, která jí jinak nemusí nutně porozumět, mohou postupně ztrácet na vlastní legitimitě a zároveň posilovat občanskou nespokojenost nebo pasivitu, tedy neochotu se zapojovat do procesů věcí veřejných, tvořících střípky demokracie státu*“ (Hanych, 2016, s. 102).

Z tohoto ohledávání definice je podstatné odvodit především funkce a smysl institucionální komunikace. Jejím cílem by mělo být vysvětlování vládních rozhodnutí a opatření, dokládání legitimacy těmto činnostem a upevňování důvěry ve státní aparát (Pasquier, 2011). Podle výsledků hodnocení kvalit veřejných služeb je také podstatné, aby občané měli přehled o tom, jakým způsobem jsou rozhodnutí přijímána, a aby byly informace o správě věcí veřejných transparentní (Tamtéž).

1.1.3 Vládní komunikace veřejných politik

Z popsanych teorií okolo vládní a institucionální komunikace je zřejmé, že se velká část komunikace vlády a jí podřízených ministerstev týká představování a vysvětlování přijímaných zákonů. Úspěšnost těchto aktivit se pak projevuje mimo jiné na vnímané kvalitě veřejných služeb občany, a proto je namístě jejich zevrubné zkoumání. Tomu v akademickém prostředí nebylo věnováno příliš mnoho prostoru, přitom přístup občanů k informacím je jedním ze základních kamenů odpovědnosti vlády a principů fungující demokracie (Ho, 2017).

Na prvním místě je třeba zdůraznit, že komunikace veřejných politik má oproti vládní komunikaci jistá specifika. Již z podstaty tvorby a přijímání zákonů můžeme například

tvrdit, že má určité fáze, jakkoliv může být obtížné je přesně odlišit. Často používaný čtyřsložkový veřejněpolitický cyklus obsahuje nejprve fázi *identifikační*, kdy například sociální problémy dozrají do podoby, ve které je ve veřejném zájmu jejich systémové řešení³. Následují fáze *decision-makingu*, tedy například rozhodování o konečné podobě a přijetí veřejné politiky, následně *implementace*, neboli veškeré akce související s naplňováním formulovaných cílů, a nakonec *vyhodnocení*, kdy je analyzována efektivita naplnění těchto cílů, vypočítán poměr nákladů a přínosů či zkoumány problémy při implementaci (Potůček, 2005). Ze *Schématu 1* můžeme navíc vidět, že se jedná o cyklus, neboť výsledkem procesu tvorby veřejné politiky mohou být mimo jiné nové problémy, které znovu zasluhují pozornost a adekvátní řešení.

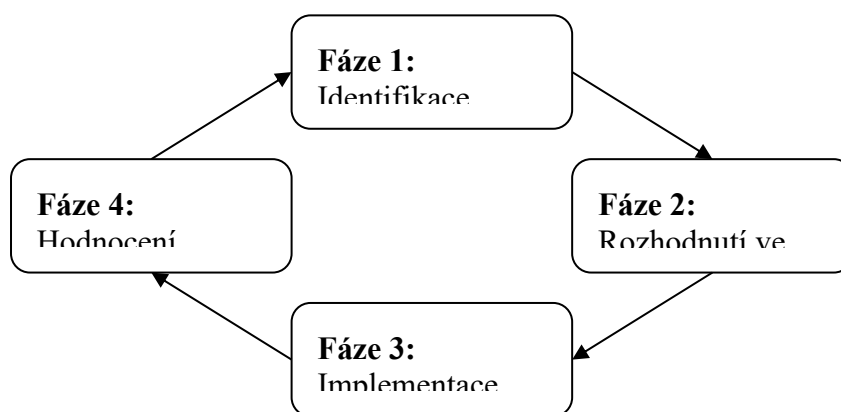


Schéma 1: Čtyřsložkový model veřejněpolitického cyklu
(Potůček, 2005, vlastní zpracování)

Je patrné, že ve všech etapách tohoto cyklu by mělo docházet ke komunikaci. Při identifikaci a uznání problému se například silně uplatňují mechanismy agenda settingu, kdy mezi veřejností a zákonodárci funguje dvousměrný vztah: agenda veřejnosti je tvořena veřejným míněním a politická agenda je tvořena tím, co zákonodárci považují za důležité, přičemž by ale měli zohledňovat témata, která považuje za důležité veřejné mínění (Potůček, 2017). Při *decision-makingu* je podstatná spolupráce se zákonodárci, oborovými odborníky i formálními a neformálními sítěmi stakeholderů (Potůček, 2007), a tvorba komunikačních strategií by měla být běžnou součástí implementace veřejných politik, včetně jejich vyhodnocení (Martinelli, 2022). Nezbytnost komunikace s veřejností během veřejněpolitického cyklu tak můžeme jednoduše shrnout citátem Potůčka, který tvrdí, že

³ Výzkumník a analytik veřejné a sociální politiky Martin Potůček přímo uvádí, že “*sociální problém se stává politickým problémem, pokud s ním lze něco udělat pomocí nástrojů veřejné politiky*” (Potůček, 2017, s. 111).

„vyjadřování veřejnosti k volbě, tvorbě a realizaci politik přestává být nespojité, neděje se pouze při volbách, ale je čím dál spojitější, tedy průběžnější“ (Potůček, 2007, s. 88).

Potůček ve svých pracích rozlišuje 5 základních kategorií celostátních veřejných politik: *ekonomické, sociální, politiky týkající se lidského rozvoje, infrastrukturální a zahraniční, bezpečnostní a lidskoprávní* (Potůček, 2017). Každá z kategorií má následně ještě své subkategorie, nicméně pro naše potřeby nejsou ani tak podstatné rozdíly mezi jednotlivými typy politik jako spíše samotný fakt, že přijímané zákony mají svou vlastní oblast určení, a tedy i své vlastní cílové skupiny.

Těm je dle logiky strategické komunikace (viz níže) potřeba přizpůsobit sdělení nebo využití komunikační kanály. Vycházíme přitom z podobné premisy, se kterou akademici Holtzhausen a Zerfass upravili svou definici tohoto oboru. Původně popisovali strategickou komunikaci jako záměrné a cílevědomé šíření sdělení, které ve veřejné sféře provádí komunikační subjekt (případně jeho zástupce), aby dosáhl předem stanovených cílů (Holtzhausen, 2013). S postupujícím vývojem digitálních technologií však spíše, než o veřejné sféře hovoří o sféře komunikační. K tomuto přerodu došlo na základě nově vzniklých komunikačních kanálů, jejichž podstata již není zprostředkovávací, ale participativní (Luoma-aho, 2020) a celkové množství komunikace ve veřejném prostoru je tak násobně větší. Nacházíme se tedy v situaci, kdy experti musí znát komunikační preference svého publika, vědět, jak složité jsou jejich problémy, nebo umět rozlišit, jaké strategie budou nejúčinnější k dosažení komunikačních cílů (Martinelli, 2022).

Přirozenou cestou pro efektivní komunikaci politických sdělení v takto složitém prostředí je proto strategické plánování komunikace. Jedním z posledních teoretických přírůstků v tomto odvětví je taxonomie⁴ Jima Macnamary (2020), který rozděluje klíčové kroky, milníky, metriky a metody hodnocení do šesti fází tak, aby odpovídaly rámci Mezinárodní asociace pro měření a vyhodnocování komunikace z roku 2016. Tento model pracuje s šesti fázemi komunikace (viz *Tabulka 2*) – vstupy, aktivitami, výstupy, a výsledky krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými – které tvoří makroúroveň analytického rámce. Pro každou z nich pak identifikuje klíčové kroky tvořící mezoúroveň, typické milníky a metriky pro prokázání dosažení těchto kroků, tedy mikroúroveň, a také typické metody pro vyhodnocení úspěšnosti dané fáze.

⁴ Autor v původní práci namísto označení *typologie* používá *taxonomie*, neboť se snaží poukázat na to, že vychází z empirických důkazů, narozdíl od prvně jmenovaného termínu.

Fáze	Vstupy	Aktivity	Výstupy	Krátkodobé cíle	Střednědobé cíle	Dlouhodobé cíle
<i>Definice</i>	<i>Co potřebujete pro přípravu komunikace</i>	<i>Věci, které děláte pro plánování komunikace</i>	<i>Co je publikováno směrem k cílové skupině</i>	<i>Co si cílová skupina z komunikace vezme</i>	<i>Efekty, které má komunikace na cílovou skupinu</i>	<i>Výsledky, které jsou alespoň částečně způsobeny komunikací</i>
Klíčové kroky	- Cíle - Rozpočet - Zdroje	- Formativní výzkum - Plánování - Produkce	- Distribuce - Publikace - Přijetí	- Pozornost - Povědomí - Pochopení - Zájem - Zvažování ...	- Změna postojů - Důvěra - Preference - Záměr - Znalost ...	- Reputace - Vztahy - Veřejná/společenská změna - Organizační změna ...
Příklady metrik a milníků	- SMART cíle - Referenční hodnoty - KPIs	- Výchozí hodnoty - Potřeby cílové skupiny - Strategický plán "...	- Dosah - Zobrazení - CPM - Počet prokliků - Množství příspěvků - Sentiment ...	- Unikátní návštěvníci - Zhlédnutí - Odezva - Odběratelé - Pozitivní komentáře ...	- Míra důvěry - Sběr kontaktů - Registrace - Přijetí sdělení - Preference značky ...	- Veřejná podpora - Nárůst prodejů - Loajalita zákazníků - Zvýšení kvality života ...
Metody vyhodnocování	- Interní analýza - Analýza prostředí - Analýza riziků ...	- Analýza metadat - Průzkum trhu - Konzultace se stakeholdery - SWOT analýza ...	- Mediální metriky - Monitoring médií - Obsahové analýzy - Analýzy sociálních sítí	- Webové statistiky - Zpětná vazba - Netnografie - Fokusní skupiny ...	- Kvalitativní analýza sociálních sítí - Zpětná vazba - Netnografie - Fokusní skupiny ...	- Monitoring obratu - Data z CRM - Reputační studie - ROI - Ekonometrie ...

Tabulka 2: Taxonomie vyhodnocování komunikace, klíčových kroků, milníků, metrik a metod (Macnamara, 2020, s. 447–448, zjednodušeno, vlastní zpracování)

Objem tohoto teoretického rámce by ovšem znemožňoval detailní studium strategie komunikace, neboť představuje pouze jednu z částí celé taxonomie. Macnamara tento fakt částečně uznává, když tvrdí, že většina oddělení namísto takto komplexních plánů v praxi raději zavádí tzv. *standards*, tedy předepsané postupy, které jsou předem odsouhlaseny a formalizovány v příručkách či návodech (Macnamara, 2020). Akademička Diana Martinelli přišla s podobným plánem (Tabulka 3), který lze s jistými úpravami aplikovat na různé typy vládní komunikace, včetně té, která se týká veřejných politik. Původně je sestavena k využití komunikačními odděleními politických institucí, nicméně místo definice cílů jednoho oddělení v kroku č. 1 si lze jednoduše představit definici cílů vícero komunikačních vládních orgánů součinných v implementaci a komunikaci novely zákona. Následující kroky již je možné uvažovat v intencích tohoto souboru komunikátorů.

<p>1) Definujte pro dané oddělení</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Vize b) Poslání c) Cíle 	<p>2) Výzkum</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identifikujte problémy a příležitosti související s výše uvedenými cíli <ul style="list-style-type: none"> i) Týkají se reputace, vztahů a/nebo řízení úkolů? b) Vypracujte analýzu situace <ul style="list-style-type: none"> i) Definujte silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby/výzvy c) Co vaši posluchači vědí, co si myslí/cítí a co dělají nyní ve vztahu k cílům? <ul style="list-style-type: none"> i) Monitoring médií ii) Překračování hranic
<p>3) Stanovení cílů</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Jaké jsou konkrétní SMART komunikační cíle, které podpoří celkové cíle? <ul style="list-style-type: none"> i) Co chcete, aby se vaše publikum dozvědělo, a do kdy? ii) Jak chcete, aby se lidé cítili, do kdy? / Co chcete, aby si mysleli, do kdy? iii) Co chcete, aby lidé do té doby udělali? b) Jak se budou tyto cíle měřit? 	<p>4) Rozhodněte o strategiích k dosažení cílů</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Interpersonální b) Interpersonální zprostředkované <ul style="list-style-type: none"> i) Vlastní a sdílená média ii) Získaná média c) Opinion leadeři/influenceři <ul style="list-style-type: none"> i) Testimoniály ii) Další zmínky
<p>5) Cílové skupiny</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Koho potřebujeme oslovit, abychom dosáhli svých cílů? <ul style="list-style-type: none"> i) Demografický popis ii) Psychografický popis iii) Geografický popis iv) Vytvoření person z publik 	<p>6) Klíčová sdělení</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Jaký obsah zaujme naše publikum a bude u něj mít odezvu? <ul style="list-style-type: none"> i) USPs ii) Jednoduché vs. složité iii) Použití emocionálních apelů iv) Použití logických apelů (např. statistiky, fakta) v) Konzistentní vizuální stránka/design vi) Slogany kampaně
<p>7) Komunikační taktiky</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Kde/jak budeme tato sdělení šířit (jakými prostředky/médii)? 	<p>8) Časový plán</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Jak dlouho bude kampaň trvat? b) Kdy a s jakou frekvencí budou sdělení šířena? <ul style="list-style-type: none"> i) Postupné vs. hromadné šíření c) Ganttův diagram nebo tabulka každé taktiky/typu sdělení, osoba/osoby odpovědné za přípravu a komunikaci, náklady.
<p>9) Rozpočet</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Výzkum (před kampaní, průběžný a po kampani) b) Tvorba/produkce/údržba sdělení <ul style="list-style-type: none"> i) Externí dodavatelé c) Další plánované taktiky/úkoly <ul style="list-style-type: none"> i) Prezentace, schůzky... d) Čas zaměstnanců <ul style="list-style-type: none"> i) Běžné pracovní úvazky ii) Cestovní výdaje iii) Ostatní 	<p>10) Sledování (průběžně po spuštění)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Jakého pokroku bylo dosaženo při plnění jednotlivých cílů? b) Co je možné/nutné upravit pro splnění jednotlivých cílů? c) Jak reaguje naše interní a externí publikum/společnost? <ul style="list-style-type: none"> i) Vyhledávejte posluchače, aby naslouchali, učili se, zapojovali se nebo spoluvytvářeli obsah.
<p>11) Úpravy kampaně (průběžně po spuštění)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Co funguje? b) Co lze zlepšit nebo změnit? 	

Tabulka 3: Osnova strategického komunikačního plánu (Martinelli, 2022, s. 110–114)

Martinelli také tvrdí, že díky plánování komunikace je možné dokumentovat, jak komunikace strategicky postupuje v delším časovém horizontu, čímž je méně náchylná na změny vlivem každodenních problémů (Martinelli, 2022). Tvoří tak ideální rámec pro

studium strategické komunikace veřejných politik od počátečního průzkumu, stanovení cílů a strategií k jejich dosažení přes definici cílových skupin, komunikačních kanálů a klíčových sdělení až po časování kampaně a její průběžné vyhodnocování.

1.2 Teorie stakeholderů

Jak je patrné z předchozí kapitoly, v souvislosti se strategickým plánováním komunikace docházelo také k segmentaci různých typů publik, což vedlo k vzniku a uplatňování teorie stakeholderů i ve vládním sektoru. Její kořeny původně pochází z prostředí komerčních organizací, kde tento termín vznikl v 60. letech 20. století v reakci na tehdejší převládající paradigma, že akcionáři, neboli *stockholders*, jsou jediní, komu se mají manažeři zodpovídat (Freeman, 2010). Analogicky můžeme s tímto pojmem pracovat i v současném individualizovaném politickém prostředí bez masových stran a jasně definovaných konfliktních linií (Strmiska, 2005), kde jsou politici nuceni naslouchat nejen podnětům z vlastních řad, ale především voličům a udržovat s nimi kontakt a pravidelně vyhodnocovat svou situaci (Garzia, 2013).

V manažerském prostředí je za stakeholdera považován jakýkoliv člověk nebo jakákoliv skupina lidí, kteří přímo i nepřímo ovlivňují existenci dané organizace nebo jsou její existencí ovlivněni (Freeman, 2010). Tato myšlenka byla následně v akademickém prostředí rozvinuta mnohými způsoby, z nichž velmi podstatným pro tuto práci je marketingový přístup Millera a Lewise (1991), kteří začali rozlišovat mezi interními a externími stakeholdery. Interní v tomto případě mohou být zaměstnanci, dodavatelé nebo zákazníci, zatímco externí stakeholderé tvoří spíše prostředí či kontext, ve kterém firma existuje, neboť se jedná například o veřejný sektor, nevládní organizace nebo média (Van Ruler, 2017).

Teorie stakeholderů je aplikovatelná i na politické prostředí. Jak zjistili de Bussy a Kelly (2010, s. 300), tento pojem „*je v politice široce používán a v zásadě se týká všech, kteří mají legitimní zájem na konkrétním politickém rozhodnutí.*“ Někteří stakeholderé jsou také například přímo zapojováni do rozhodovacího procesu v různých úrovních politiky a podílejí se svou expertizou na některých rozhodnutích či na utváření zákonů (Barquet, 2022). Tento způsob inkluze je některými považován za jeden z klíčových prvků budování demokracie (Gregory, 2020, viz také *participativní demokracie*).

V souvislosti s teorií stakeholderů a politickou komunikací podotýká Van Ruller (2017), že důvěra v organizace i instituce dlouhodobě klesá. A to i přes zvyšující se počet komunikačních kanálů a možností, jak mohou vlády komunikovat s veřejností. Namísto je tedy pojmout vládní a institucionální komunikaci strategicky a revidovat veškeré její větve, včetně komunikace veřejných politik, které se veřejnosti přímo dotýkají a vyžadují její zapojení jako v případě Milostivého léta. Jak zmiňuje Holtzhausen (2021), klíčem ke strategické komunikaci, ať je korporátní, nezisková nebo vládní, je pochopit, které z publik bude naše sdělení zajímat a reagovat na něj. Zpravidla přitom „*existuje mnoho různých skupin stakeholderů, které vyžadují zvláštní strategie a pozornost, aby bylo možné je účinně oslovit*“ (Holtzhausen, 2021, s. 188). Právě proto platí, že čím lepší informace k segmentaci máme, tím efektivnější komunikace může být.

Pro snazší operaci s takto komplexním konceptem je zároveň třeba si stakeholdery určitým způsobem kategorizovat a prioritizovat. Jedním z nástrojů k tomu uzpůsobených je typologie Mitchella, Agle a Wood (1997), kteří se ve vztahu k nim zabývali třemi hlavními proměnnými: mocí, legitimitou a naléhavostí. Jednotlivé aktéry tak posuzovali na základě otázek: „*Jakou skutečnou nebo potenciální moc, která jim umožňuje prosadit svou vůli vůči organizaci, mají stakeholderi? Jakou mají legitimitu? A jak naléhavě musí organizace reagovat na jejich požadavky?*“ (Bonnafous-Boucher, 2016, s. 13). Míra vlivu či participace stakeholderů na chodu organizace se pak odvíjí od toho, kterými kvalitami jednotliví aktéři disponují. Ti, kteří splňují všechny tři atributy, jsou označeni za takzvané *definitivní* či primární stakeholdery a v organizačním nastavení jsou dokonce přizváni k vyjednávání. Stakeholderi, kteří jsou naléhaví a legitimní, ale nedisponují příliš velkou mocí, jsou považováni za *závislé*. Naléhaví a mocní aktéři jsou označeni jako *nebezpeční* a mocní a legitimní jako *dominantní*. V případě, že má aktér pouze jeden z těchto atributů, spadá do kategorie *spících* (pokud se jedná o moc), *diskreční* (jde-li o legitimního aktéra) nebo *nároční* (v případě, že jejich jedinou kvalitou je naléhavost) (Mitchell, 1997).

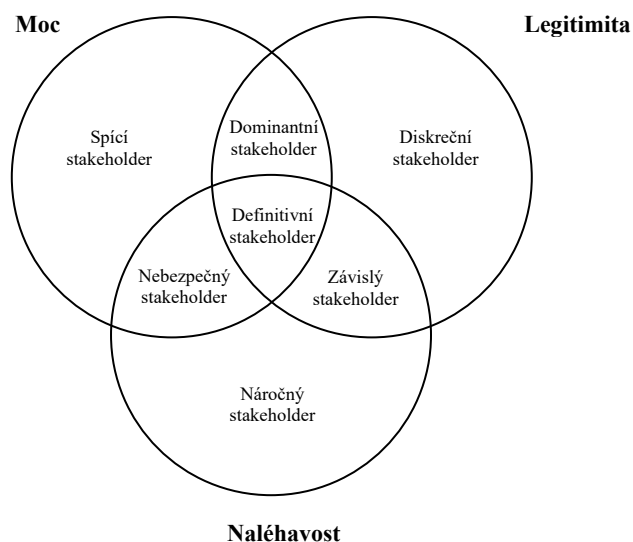


Schéma 2: Typologie stakeholderů (Mitchell, 1997, vlastní zpracování)

Ačkoliv se jedná o teorii, kterou autoři a autorka publikovali před více než 25 lety, je s drobnými úpravami dle oboru využití v hojné míře užívána dodnes (Pestre, 2019) a její aplikace byla zkoumána i ve veřejném sektoru (Oates, 2013). Pro účely této práce je ovšem relativně komplexní a posuzuje jiné atributy, než kterým se bude věnovat analytická část. Praktičtější je tedy alternativní kategorizace, kterou navrhli Eden a Ackermann (1998), věnující se zájmu o stanovené téma a reálnému či potenciálnímu vlivu na něj. *Maticе poměřující zájem a vliv stakeholderů (Schéma 3)* je tak pro základní zmapování a prioritizaci stakeholderů ideálním nástrojem, ve kterém umístění jednotlivců či skupin mezi dvěma osami určuje jejich náležitost do jedné ze čtyř kategorií (Bryson, 2011):

- *Hráči* – mají o téma velký zájem a zároveň značný vliv. Často se jedná o primární objekty zájmu. Jsou přímo součástí dané problematiky a svou pozicí ovlivňují ostatní.
- *Subjekty* – mají zájem, ale malou moc. Může být důležité podporovat jejich vůli se do projektu zapojit, obzvlášť pokud mohou být ovlivněni jeho průběhem nebo konečnými výsledky.
- *Opinion leaderi* – mají o téma nízký zájem, ale disponují velkým vlivem na ostatní. Je účelné jejich zájem zvýšit, obzvlášť pokud existuje pravděpodobnost, že by svým nezájmem mohli odradit ostatní.

- *Dav* – stakeholderi, kteří mají malý zájem i vliv a podstatná je zejména jejich informovanost o průběhu a výsledcích. Nicméně, pokud je komunikace vedena špatně, mohou se proměnit v dav, který je v problematice velmi zainteresovaný.

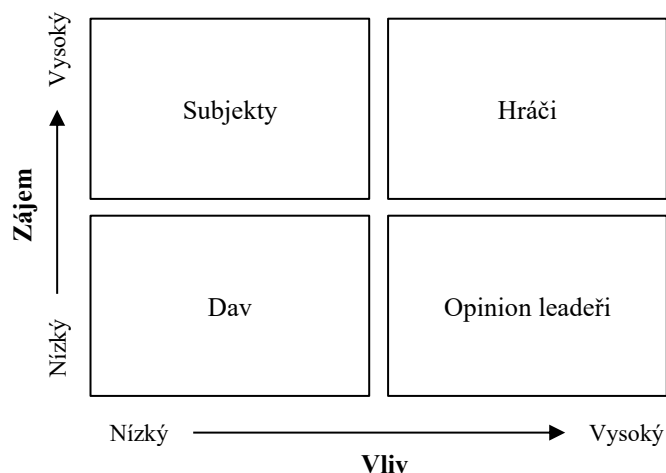


Schéma 3: Matice poměřující zájem a vliv stakeholderů
(Eden, 1998, s. 122, vlastní zpracování)

Tyto kategorie pomáhají k rozdělení komunikačních priorit mezi jednotlivé stakeholdery a napovídají, které koalice by v ideálním případě mohly vzniknout. Matice podle zkušeností z praxe také napomáhá k prosazování zájmů subjektů s nejnižším vlivem (Bryson, 2004). Navazuje na ni proto analytická část této práce, ve které jsou identifikováni jednotliví stakeholderi z pohledu strategické vládní komunikace a zasazování do matice.

1.2.1 Stakeholder model strategické komunikace

Jedním z mála modelů strategické vládní komunikace, který operuje s různými typy stakeholderů, je model Soukeníka (2018) v *Tabulce 4*. Ten ve své dizertační práci shromáždil akademickou literaturu pojednávající o různých částech vládní komunikace do jednoho komplexního konceptu, který má za úkol definovat, jaké cíle by si měli jednotliví vládní aktéři nastavit a jaké strategie k jejich naplnění použít.

Model pracuje se základním dělením orgánů vlády na *vedení vlády* (Government Leadership), *tvůrce politik* (Policy Makers), *vládní komunikátory* (Government Communicators) a *úřední aparát ministerstev* (All Ministry Workers) (Tamtéž). Je důležité zdůraznit, že se skutečně jedná o orgány. Pokud tedy například hovoříme o *vládním vedení*, myslíme nejen ministry, ale také náměstky ministrů a vedoucí oddělení (Soukeník, 2018). Stakeholderi jednotlivých orgánů se pak, mimo jiné v souladu s výše zmíněnou teorií Millera

a Lewise (1991), dělí na interní a externí a každý z nich má jinou strategii a nástroje k dosažení předpokládaných cílů.

Z perspektivy této práce budou hrát nejdůležitější úlohu *vládní komunikátoři* (*Government Communicators*) a jejich komunikace směrem k externím stakeholderům. Jak je ovšem z modelu zřejmé, agenda jednotlivých orgánů je propojená a pro efektivní strategickou komunikaci je nutná jejich spolupráce. K tomuto faktu je přihlédnuto i v metodice výzkumné části práce.

	<i>Stakeholderi</i>	<i>Strategie, nástroje, akce</i>	<i>Cíle, účely</i>
Vedení vlády (Ministři, náměstci ministrů a Vedoucí oddělení)	<p>Interní (mezivládní):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Řídící organizace podle regionů / témat / úrovně důležitosti ▪ Nadnárodní úroveň (EU, MVO) ▪ Odborná oddělení ▪ Oddělení komunikace <p>Externí:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vedoucí firem a nevládních organizací ▪ Akademická obec ▪ Zákonodárci ▪ HR odborníci ▪ Odborníci na vládní komunikaci 	<p>Fáze politiky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozhodování o tom, zda (a jak) se rozhodnout, agenda <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schválení softwaru pro sdílení komunikace a standardů ▪ Navrhování designového myšlení v organizaci <p>Akce modelu WPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mít jasně definovanou roli a strukturu pro komunikaci ve státní správě ▪ Udržení investic do talentů, dovedností a profesních dovedností. rozvoj ▪ Vytváření týmové kultury, která motivují k inovacím a spolupráci <p>Komunikační nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schůzky se stakeholdery ▪ Agilní nástroje pro spolupráci (např. Slack) ▪ Denní, týdenní, měsíční a roční a mezivládní aktualizace ▪ Twitter, LinkedIn 	<p>Pozitivní vnímání stakeholderů</p> <p>Otevřená organizační kultura zaměřená na rozhodování</p> <p>Zlepšení pozice České republiky v mezinárodních žebříčcích správy věcí veřejných</p> <p>Udržení pracovních sil</p>
Tvůrci politik (Odborní pracovníci ministerstev)	<p>Interní (mezivládní):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meziřesortní oddělení podle tématu / regionu / úrovně důležitosti ▪ Vedení vlády ▪ Odbor komunikace <p>Externí:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vedení podniků a nevládních organizací a výkonná úroveň ▪ Akademická obec 	<p>Fáze politiky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definice problému, prognóza, stanovení cílů a priorit, analýza možností, realizace politiky, monitorování a kontrola, přezkum hodnocení, udržování politiky <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza dat a jejich aktivní využívání ▪ Aktivní zapojení zúčastněných stran do všech fází politiky (zejména podniků a nevládních organizací) ▪ Navrhování sociálních propagačních kampaní <p>Modelové akce WPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Udržování dostatečného přístupu k vyšším zúčastněným stranám ve vládě ▪ Kontrola výdajů s finančním schválením na základě politických cílů <p>Komunikační nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pravidelná setkání a akce stakeholderů ▪ Společné platformy pro zpětnou vazbu ▪ Přímá pošta ▪ Webové stránky zaměřené na UX (spolupráce s vládou) komunikačními pracovníky) ▪ Twitter, LinkedIn ▪ Zveřejňování otevřených dat 	<p>Aktuální legislativa a návrhy politik v souladu s globálními trendy a řešením aktuálních problémů</p> <p>Minimalizace prostoru pro korupci</p> <p>Otevřená organizační kultura zaměřená na rozhodování</p> <p>Pozitivní vnímání zainteresovaných stran</p>

<p>Vládní komunikátoři (Mluvčí, vedoucí oddělení komunikace)</p>	<p>Interní (mezivládní):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Úřad vlády a mluvčí vlády ▪ Ostatní ministerští vládní komunikátoři ▪ Vedení vlády ▪ Odborné útvary (tvůrci politik) <p>Externí:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zpravodajská média (redaktoři, odpovědní novináři, správci sociálních médií v médiích) ▪ Tvůrci veřejného mínění (influenceři na sociálních sítích, odborníci) ▪ Akademická obec ▪ Odborníci na vládní komunikaci ▪ Komunikační agentury a odborníci 	<p>Fáze politiky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivní spolupráce ve všech fázích politiky, zejména při prognózování, implementaci a monitorování. <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Navrhování a realizace kampaní na podporu sociálních zájmů ▪ Uplatňování zásad PR nejen vůči externí, ale také interní komunikaci <p>Modelové akce WPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Udržování konzistence sdělení napříč státní správou ▪ Využívání široké škály zdrojů dat k informování o rozhodnutích ▪ Porozumění širšímu socioekonomickému a kulturnímu prostředí ▪ Dodržování politické neutrality a poskytování nestranné komunikace <p>Komunikační nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Setkání s vládními odborníky na komunikaci ▪ Webové stránky zaměřené na UX ▪ Aktivní přítomnost na sociálních sítích, která se řídí daty ▪ Tiskové zprávy prostřednictvím přímých pošty a Twitteru ▪ Interní a externí akce pro stakeholdery zaměřené na shromažďování zpětné vazby a navrhování komunikačních inovací na čtvrtletní bázi 	<p>Otevřená organizační kultura</p> <p>Pozitivní vnímání zainteresovaných stran</p> <p>Kultura spolehlivosti a schopnosti reagovat se zaměřením na stanovení agendy spíše než na reaktivitu</p>
<p>Všichni pracovníci ministerstva (Včetně pomocného personálu)</p>	<p>Interní (mezivládní):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Všechny úrovně řízení <p>Externí:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veřejnost (návštěvníci, klienti eGovernmentu) ▪ Všechny specializované zainteresované strany (např. podniky, nevládní organizace, zpravodajská média atd.) 	<p>Modelové akce WPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměření na občana v celé organizaci <p>Komunikační nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozitivní a na klientech založený styl osobní komunikace i komunikace online 	<p>Byrokratická reputace</p> <p>Pracovníci ministerstva jako ambasadoři otevřenosti vlády</p>

Tabulka 4: Stakeholder model vládní komunikace
(Soukeník, 2018, s. 62–64, zjednodušeno, vlastní zpracování)

1.3 Vládní komunikace v souvislosti s důvěrou ve vybrané rysy liberální demokracie

V obecné rovině můžeme tvrdit, že kvalita demokracie velmi úzce souvisí s množstvím a kvalitou informací, které proudí mezi občany a vládou (Holtzhausen, 2014). V liberálních demokraciích tak například můžeme pozorovat snahy o vyšší zapojování občanů do politiky, neboť pokud se voliči z pasivních poskytovatelů a příjemců informací stávají aktivními účastníky politických debat a ovlivňují politickou agendu nebo řešení problémů, posilují v zemi demokratické principy (Luoma-aho, 2020).

Tento dialogický přístup, ve kterém je prosazována otevřená, vzájemná a transparentní komunikace, je ovšem zpravidla prosazován komunikačními experty. Vlády mají často tendenci zastávat komunikaci jednosměrnou, rozšiřovanou masově a s cílem přesvědčit, nikoliv naslouchat (Kim, 2020). Přitom efektivní fungování institucí a způsobů, které usnadňují participativní roli občanů v demokratických společnostech, přináší výhody jak samotným politikům, tak veřejnosti, neboť angažování občané přispívají k budování demokracie a inovacím veřejných služeb. (Luoma-aho, 2020).

Ve vztahu těchto dvou aktérů k demokracii je ovšem třeba pojmenovat ještě jednoho, kterému dosud nebylo věnováno tolik prostoru, nicméně na kvalitu demokracie má zcela zásadní vliv. Jsou jím média. Framing⁵ veřejné komunikace, ať už ze strany médií, či samotných politiků, může formovat očekávání veřejnosti a její vnímání výkonu státní správy (Ho, 2017). Z tohoto důvodu například akademik Brian McNair (2016) tvrdil, že političtí aktéři přizpůsobují svou komunikaci požadavkům mediálních organizací, aby si zajistili příznivou publicitu v různých sdělovacích prostředcích. Popisoval tak koncept *mediatizace politiky*, který podle něj naboural vnímání politické komunikace jako věcné, racionální debaty, ale který byl zároveň nezbytnou adaptací na změnu komunikačního prostředí (Tamtéž). V kontextu takto proměněné komunikační, tedy i mediální, sféry Blumler dodává, že se zvyšuje konkurence usilující o pozornost voličů a proměňuje se role žurnalistů. Ti jsou údajně více náchylní na přebírání různých manipulativních politických sdělení a stejně jako politici mezi sebou soupeří v boji o pozornost čtenářů (Blumler, 2018).

Vzniká tak prostředí, jak ho popsal Keane, charakteristické nadbytkem politické komunikace (viz zmíněná *komunikační sféra* Holtzhausen a Zerfass), ve kterém je společnost přesycena multimédiem (Son, 2020) a politici jsou stále více vzdáleni občanům, kteří pochybují o vládnoucích institucích a svých demokratických zástupcích (Blumler, 2018). Spletitost vztahů mezi důvěrou v pilíře demokratické společnosti a informačním prostorem dokazuje také fakt, že lidé, kteří důvěřují institucím mají tendenci také více důvěřovat médiím. Naopak ty skupiny občanů, pro které je politika odcizená a zaujímají vůči ní cynické postoje, důvěřují médiím méně, protože necítí, že se mohou na demokratické společenské instituce spolehnout (Reinemann, 2022).

⁵ Mediální framing má selektivní funkci: upřednostňuje určité části reality, zatímco ostatní nechává v pozadí, čímž se zdůrazňují také vybrané aspekty daného problému (Lecheler, 2018). Stejným způsobem se může stát prominentní určitá problematika, a nutnost právě jejího zákonného řešení, na úkor jiné.

Keane z této situace vidí spíše pozitivní vyústění, když předpovídá vznik *monitorované demokracie*, která je mnohem více horizontální. Jinými slovy stírá rozdíl mezi vládnoucí vrstvou a voliči, jejichž postavení je silnější a mají vybudováno množství mimovládních orgánů kontroly moci (Son, 2020). Taková forma vlády pochopitelně vyžaduje značnou míru participace, o které Blumler (2018) tvrdí, že je v současnosti zaměřena především na vyjadřování stížností či podporu protestů. Keaneův optimismus proto nesdílí, naopak hovoří o krizi politické komunikace, která se za posledních 20 let prohloubila hned na několika úrovních. Internet má podle něj sice transformativní povahu a může upevnit demokracii a zapojení občanů v ní, nicméně dochází podle něj k silnému odtržení politiků a novinářů od problémů a obav běžných lidí. To se pochopitelně projevuje na důvěře v politické aktéry, a tedy i zastupitelskou demokracii, která „*nemůže fungovat bez zástupců, kteří jsou považováni za důvěryhodné, a bez zastoupených občanů, kteří cítí, že mohou promítnout svou vůli do politiky*“ (Blumler, 2017, s. 17)⁶.

Role vládní komunikace, respektive komunikace veřejných politik, v takto zásadní situaci pochopitelně není snadná. Zákonodárci musí vnímat odlišnosti proměňujícího se mediálního prostředí a také to, že různé skupiny lidí mají odlišné znalosti o politických problémech. Tento fakt mimo jiné vychází z odlišných informačních zdrojů a predispozic, se kterými k nim přistupují, čímž mají v důsledku různé názory na danou problematiku i na opatření zaměřených na její řešení (Reinemann, 2022). Vládní politici nicméně zůstávají odpovědní veřejnosti nejen za vytvoření vhodných politik a jejich implementaci, ale také jejich transparentní komunikaci a informování o politickém procesu (Figenschou, 2018). Tento proces má totiž následně zásadní vliv na hodnocení výkonu vlád ze strany občanů a jejich důvěru v instituce, čímž přímo souvisí s vnímaným fungováním demokracie (Ho, 2017).

Důvěra ve vládní činitele je zde proto zásadní a je nutné zkoumat faktory, které jí v očích občanů ovlivňují. Kim a Shim (2020) napříč akademickou literaturou identifikovali dva vzájemně se doplňující faktory, které jsou při analýze důvěry podstatné. Jednak je to *důvěra v kompetence*, neboli zda je vláda schopna a připravena vykonávat svou práci (Forsyth, 2011), a jednak *důvěra v záměry*, tedy jestli občané věří v základní postupy a principy, kterými se vláda řídí (Bryson, 2015). K příznivým výsledkům u obou faktorů vnímaných voliči nepochybně vede strategická vládní komunikace. Z jejího pohledu by se

⁶ Laclau (2005) tento stav považuje za *krizi reprezentace*, která podle něj přímo souvisí s nárůstem populismu.

mělo jednat o poměrně logickou snahu vzhledem k tomu, že vyšší důvěra vede mimo jiné také k vyšší přijatelnosti nových veřejných politik (Gutteling, 2006). Nástrojem k navrácení a budování důvěry je přitom již v úvodu zmiňovaný dialog vedený mezi vládami, případně jejich ministerstvy, a občany. Například Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) ve své poslední publikaci (2021), shrnující stav vlád členských zemí, v tomto ohledu tvrdí, že by se mělo jednat o takzvanou inkluzivní tvorbu politik, která „*zahrnuje mechanismy pro konzultace a účast občanů, zpřístupnění vládních dat a jejich etické využívání, využívání digitálních technologií a dat k navrhování a poskytování veřejných služeb, které odpovídají potřebám a očekáváním občanů, a rozvoj iniciativ na podporu transparentnosti a odpovědnosti*“ (str. 54). Výsledkem by měla být nejen demokracie s vyšší mírou participace občanů, ale také důvěrou ve veřejné instituce, média i politiky a jimi navrhovaná řešení.

2 Milostivé léto

Milostivé léto je státem vyhlášená oddlužovací akce, která dlužníkům umožňuje zbavit se vysokých exekučních poplatků, sankcí nebo úroků z prodlení, o které byl navýšen jejich původní dluh a komplikují tak jeho splacení (Exekuce info, 2023). Dluh, který exekutor vymáhá, se tak v některých případech může výrazně snížit. Z pohledu teorie veřejné politiky jde o ekonomické legislativní opatření (Potůček, 2017), které reagovalo na dlouhodobě nepříznivou finanční realitu téměř milionu občanů (Sýkora, 2018), která se výrazně promítá do vnímání demokracie v České republice (Prokop, 2021, viz kapitola 2.1). Ve výsledku by se zbavení exekucí mělo pozitivně podepsat na ekonomickém kapitálu dlužníků a pomoci k jejich vyvázání z šedé ekonomiky, kam se v často bezvýhodné situaci uchylují (Muller, 2018).

První dva ročníky Milostivého léta se týkaly těch exekucí, kde je věřitelem tzv. veřejnoprávní subjekt (MPSV, 2022). Mezi nejčastější věřitele a typy pohledávek tak patří například (Exekuce info, 2023):

- Obec – nájemné v městských bytech, platby za svoz odpadu atd.
- Česká televize, Český rozhlas – koncesionářské poplatky
- Zdravotní pojišťovna – neuhrazené pojištění
- Dopravní podniky – pokuty za jízdu bez přepravního dokladu
- ČEZ – účty za elektřinu, plyn atd.
- Veřejná vysoká škola – poplatek za prodloužené studium

Aktuálně probíhající třetí ročník, nazvaný Daňové Milostivé léto, se pak zaměřuje na příslušenství dluhů na sociálním pojištění a daních, tedy veškeré úroky, penále, pokuty za opožděné podání daňového přiznání nebo exekuční náklady. V kontrastu s prvními dvěma ročníky též tyto dluhy nesmí být vymáhány soudními exekutory (Exekuce info, 2023).

Původní dluh přitom není dlužníkům prominut, pouze částka, o kterou byl za celou dobu vymáhání navýšen. Akce tak částečně napravuje nepříznivé důsledky zákona o exekucích schváleného s podmínkami, které dlužnou částku neúměrně navyšují (například nesrovnatelně s obdobnou právní úpravou v ostatních evropských zemích). Zákon navíc umožnil růst byznysu s pohledávkami do dvou tisíc korun tvořících přibližně polovinu ze všech exekučně vymáhaných dluhů (Mahdalová, 2022).

Původně bylo Milostivé léto jednorázovou akcí konanou v lednu roku 2022, která ale vlivem několika okolností nenaplnila své cíle, proto byla ještě téhož roku zopakována od začátku září do konce listopadu, a právě toto opakování je předmětem výzkumu práce. Podle prvotních odhadů se do prvního ročníku akce mohly zapojit stovky tisíc lidí a tehdejší vláda, ve složení hnutí ANO a České strany sociálně demokratické s tolerancí Komunistické strany Čech a Moravy, počítala s plánem 400 tisíc oddlužených (Kabrhelová, 2022). Tohoto čísla ovšem dosaženo nebylo. Podle Patrika Nachera z hnutí ANO, jednoho ze spoluautorů zákona, byla část problému na straně exekutorů a advokátů, kteří s dlužníky komunikovali pozdě, případně vůbec (Mahdalová, 2022).

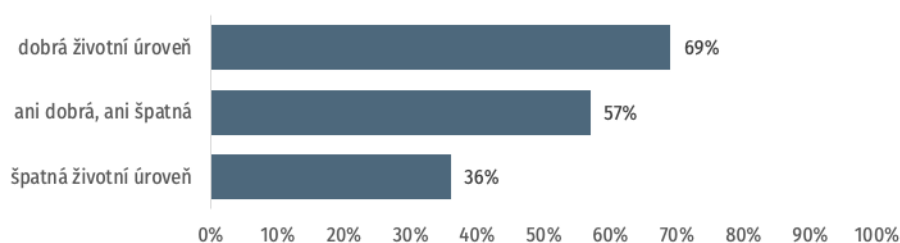
Ekonomičtí experti (Kabrhelová, 2022, Klimeš, 2022) poukazovali také na to, že řada lidí se nebude moci do akce zapojit kvůli zvyšující se inflaci a cenám energií, protože si nebudou moci dovolit zaplatit základní dlužnou listinu. Ve veřejném prostoru se však kromě nepříznivých ekonomických podmínek objevily také informace o nedostatečné informovanosti lidí v exekucích a špatné propagaci akce (Klimeš, 2022, Pika, 2022). Skupina brněnských studentů pak za účelem poukázání na nečinnost magistrátu statutárního města, který se odkazoval na nečinnost státu, uspořádala veřejný happening (Kabrhelová, 2022).

Podobným nedostatkům v komunikaci může předejít právě strategická vládní komunikace. Obzvláště pak u veřejných politik, které vyžadují spolupráci několika různých stakeholderů a mají za cíl zapojení co největšího počtu lidí z cílové skupiny.

2.1 Sociálně-politický kontext exekucí a procesu oddlužení v České republice

Podle statistik OECD je Česká republika zemí s nejnižší mírou chudoby (OECD, 2023c) a jednou ze zemí s nejnižší nerovností příjmů (OECD, 2023b) ze všech členských států. I ve srovnání s ostatními postkomunistickými zeměmi má nízkou míru nerovností a vysokou úroveň lidského rozvoje (BTI, 2022). Zároveň ovšem pouhých 34 % jejich obyvatel důvěruje vládě, což je jeden z nejnižších výsledků zemí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD, 2023a). Ukazuje se totiž, že důvěra v demokracii v České republice silně závisí na kvalitě života (viz *Graf 1*), především pak na společenském kapitálu a sociálních

problémech. Je výrazně nižší mezi lidmi, kteří mají zkušenost⁷ s nezaměstnaností, exekucemi či ztrátou bydlení (Prokop, 2021), jen 38 procent z nich považuje demokracii jako nejlepší způsob vlády (Boček, 2019). Jak bylo také zmíněno v teoretické části práce, občané, kteří se na demokratické instituce nemohou spolehnout, se cítí politice a politikům odcizení a ve výsledku také méně důvěřují médiím (Reinemann, 2022).



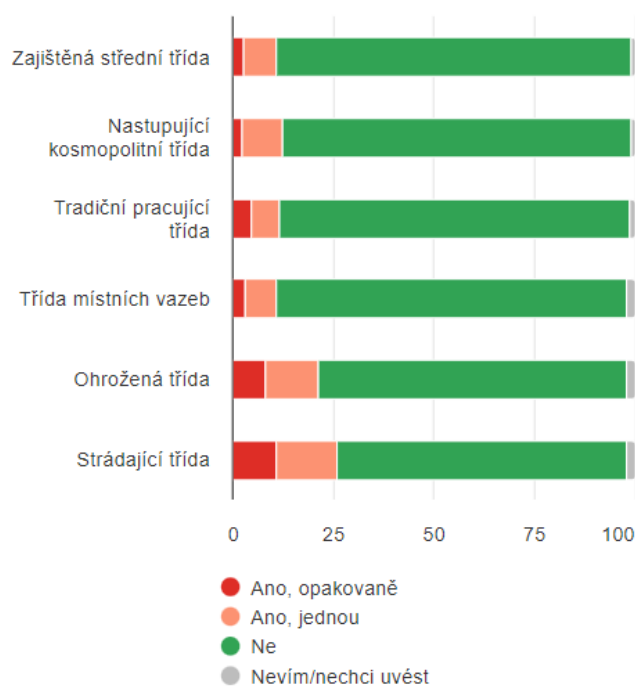
Graf 1: Podíl občanů spokojených s fungováním demokracie v ČR podle životní úrovně (Prokop, 2021)

Jak je tedy možné, že se Česká republika vyskytuje před ostatními státy v hodnocení rovnosti příjmů a má nejnižší míru chudoby? Exekuce jsou totiž specificky český problém. Odborník na dluhy Daniel Hůle z neziskové organizace Člověk v tísni hovoří o tom, že exekuce v zemích Západu nejsou vnímány jako společensko-ekonomické téma, a proto například ani nejsou součástí Výběrového šetření Životní podmínky EU-SILC (Sýkora, 2018), které za Českou republiku zpracovává Český statistický úřad. Obdobně jsou také výrazně zkrácena data každoročního celoevropského průzkumu Eurostat, která proto nevypovídají o skutečné míře příjmové chudoby v České republice (Biben, 2018).

Data o exekucích nicméně dostupná jsou. K prosinci roku 2022 bylo podle Institutu prevence a řešení předlužení v České republice 668 tisíc osob v exekuci, což tvoří 7,6 procent celkové populace. Průměrně je vedeno přibližně 6 exekucí na osobu, nicméně, pro přesnější představu o distribuci jejich počtu, je podstatné zmínit, že s téměř 67 procenty lidí jsou vedena více než 3 exekuční řízení a přes 22 procent lidí má řízení více než 10. (Institut předlužení, 2023c). Již tyto statistiky napovídají, že problémem bude část lidí zatížena více. To potvrzuje i studie Rozdělení svobodou z roku 2019, která českou společnost rozdělila do šesti tříd podle množství ekonomického, sociálního, lidského

⁷ Záměrně je zde použito slovo *zkušenost*, neboť důsledky sociálních problémů pociťují i lidé, kteých se netýkají přímo – na děti dopadají exekuce rodičů, na domácnost má vliv exekuce partnera/partnerky apod. Pro představu, sociolog Daniel Prokop v roce 2019 zmiňoval, že v exekuci je 800 tisíc občanů, zkušenost s exekucí má ale 16,2 procenta Čechů (Boček, 2019).

a kulturního kapitálu (Kočí, 2019), v rámci níž se sociologové ptali, jestli domácnosti respondentů čelily v posledních 10 letech exekucím (Boček, 2019). Jak ukazuje *Graf 2*, s tímto problémem měly oproti ostatním větší zkušenost Ohrožená a Strádající třída. Dohromady tyto části společnosti tvořily 40 procent celé české populace, přičemž alespoň jednou přišlo do styku s exekucemi 26 procent příslušníků Strádající a 21,4 procent Ohrožené třídy. V ostatních skupinách české společnosti šlo přibližně o poloviční zastoupení (Tamtéž).

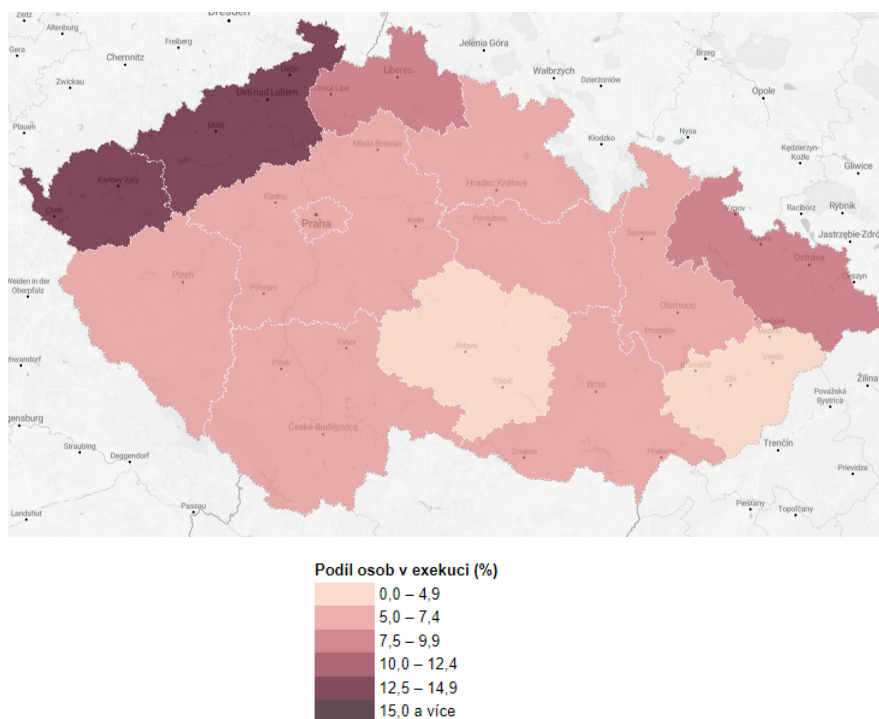


Graf 2: Zkušenost s exekucemi podle tříd české společnosti (Boček, 2019)

Nerovnoměrný dopad exekucí ovšem není viditelný jen mezi třídami české společnosti, ale také mezi regiony (viz *Obrázek 1*). Největším podílem osob starších 15 let v exekucích trpí Ústecký (14,2 %), Karlovarský (13,2 %), Liberecký (9,4 %) a Moravskoslezský kraj (9,1 %), zbývající části České republiky mají podíl nižší než 8 procent (Institut předlužení, 2023c). Regionální nerovnosti jsou přitom jedněmi z klíčových faktorů, které se promítají do výše zmíněné osobní kvality života souvislé s důvěrou v demokracii (Prokop, 2021).

Zhoršená ekonomická situace lidí má přitom vliv i na jejich volební chování. Ekonom a vysokoškolský pedagog David Klimeš byl jedním z prvních novinářů, kteří při prezidentských volbách v roce 2018 upozorňovali (2018), že dělící čára mezi dvěma politickými póly probíhá právě na hranici krajů, které se potýkají s neřešeným problémem

exekucí, nízkou kupní silou, vysokou nezaměstnaností nebo nedostatkem občanské vybavenosti. Tyto oblasti se staly úspěšnými volebními obvody kandidáta Miloše Zemana. V praxi je tak vidno, že se nedostatečné adresování problémů a s nimi související komunikace vlády mohou přímo promítat i do výsledků celostátních voleb.



Obrázek 1: Mapa exekucí (Mapa exekucí, 2023)

Další z důsledků tohoto problému rámci, dokládá studie realizovaná organizací PAQ Research, kde přes 40 procent zadlužených respondentů uvedlo, že přebývá v nestabilních formách bydlení, což má negativní důsledek na vzdělávání dětí (Prokop, 2022). Zároveň z problému činí systémové riziko, které se nepřímo podepisuje i na dalších generacích, a je o to podstatnější, že přenos hodnot v rámci rodin má mimo jiné vliv na zmíněnou důvěru v demokracii v dospělosti (Prokop, 2021).

Podle Mapy exekucí se od roku 2016 do roku 2019 počet exekvovaných obyvatel příliš zásadně neměnil, snížení lze pozorovat až od roku 2021 (Mapa exekucí, 2023), kdy se podle autora mapy začali poslanci napříč politickým spektrem zaměřovat na omezení obchodů s dluhy a na férovější vymáhání pohledávek (Švihel, 2022b).

Současná vláda, tvořená koalicí SPOLU, sestávající se z Občanské demokratické strany (ODS), KDU-ČSL a TOP 09, a koalicí Piráti a Starostové, tvořenou ze Starostů a nezávislých (STAN) a České pirátské strany (Piráti), si problematiku exekucí evidentně uvědomuje. Na počátku roku 2022 přijala Programové prohlášení, ve kterém například

zmiňuje (Vláda ČR, 2023), že chce omezit šedou ekonomiku tím, že vyřeší problémy se zaměstnáváním lidí v exekucích, rozšíří dostupnost poradenství a obecně zhodnotí aktuální stav exekucí, institutu chráněného účtu a administrativních důsledků pro zaměstnavatele. Postoj vlády je tedy v této oblasti poměrně jasný, ostatně prohlášení dále zmiňuje, že „*dluhy se mají platit, ale nikomu nepomůže, když se z dlužníků stanou doživotní otroci*“ (Tamtéž), a tak lze oddlužovací akci Milostivé léto chápat jako jedno z opatření, které je v souladu s vytyčenými cíli vlády v oblasti řešení exekucí. Nicméně, pro hlubší pochopení situace, ve které bylo realizováno, je třeba podívat se proč se v České republice nedaří oddlužovat systémově.

Tomu se věnovala již zmíněná studie výzkumné organizace PAQ Research, kde více než polovina zadlužených uvedla, že má exekuce 12 a více let a podobné množství jich není obeznámeno s výší svých exekučních srážek (Prokop, 2022). Její zakladatel, sociolog Daniel Prokop, přímo uvádí, že „*srážky z příjmů mohou být v insolventi v některých případech vyšší než v exekuci. Vlastníci nemovitostí se bojí, že ji ztratí, i když její cena výrazně překračuje výši dluhu. Malým dlužníkům bez příjmů se proces nevyplatí kvůli vysokým insolvenčním poplatkům*“ (Tamtéž). Poměr výše insolvenčních a exekučních poplatků je přitom již dlouho známým problémem, kvůli kterému se dlužníci raději uchylují do šedé ekonomiky (Muller, 2018). Cestou z této situace je podle Prokopa jednak odstranění zmíněných bariér a jednak zvýšení informovanosti o možnosti a podmínkách insolvence. Nedostatek informací o insolvenčním řízení mezi dlužníky zobrazuje *Graf 3*, podle kterého téměř polovina má informací velmi málo a další téměř čtvrtina hodnotí svou znalost pouze jako pasivní.

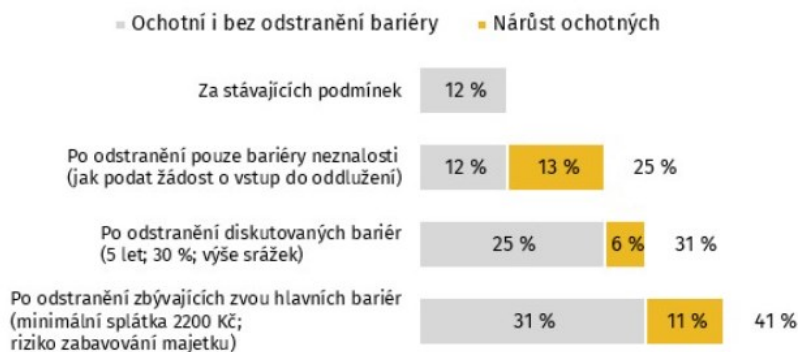


Graf 3: Informovanost o oddlužení (Prokop, 2022)

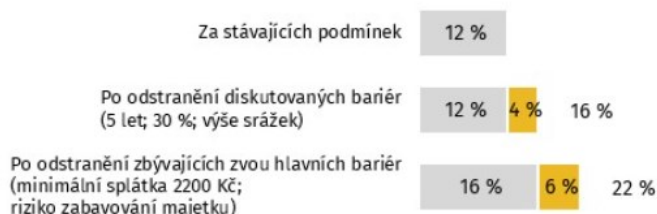
Zvýšení informovanosti je přitom jedním z úkolů vládní komunikace, respektive komunikace veřejných politik. Z modelové situace totiž vychází (viz *Graf 4*), že pokud by se odstranily zmíněné hlavní bariéry i neznalost, podíl dlužníků ochotných vstoupit do oddlužení by se zvýšil o 200 tisíc lidí (z 12 na 41 %). Vrátime-li se k výše zmíněné tezi, narovnaná ekonomická realita těchto obyvatel by se pravděpodobně promítla do jejich

životní úrovně a návazně tedy i do jejich vztahu k demokracii. Studie zároveň testovala obě proměnné separátně a v obou případech nebyl efekt ani poloviční (Prokop, 2022). K narovnání situace tak musí přijít jak systémová změna, tak kvalitní informační kampaň, která dlužníky s nově nastavenými pravidly obeznámí.

varianta 1. Včetně informování



varianta 2. Bez informování neznalých



Graf 4: Vliv odstranění vybraných bariér na ochotu vstoupit do oddlužení (Prokop, 2022)

2.2 Proces přijímání zákonů souvisejících s Milostivým létem

Legislativní proces zákonů spjatých s prvním kolem Milostivého léta začal 1. července 2019, kdy vláda ve složení hnutí ANO a České strany sociálně demokratické (ČSSD) s tolerancí Komunistické strany Čech a Moravy (KSČM) (Vláda ČR, 2021) schválila novelu exekučního řádu (Řepka, 2019). První čtení v Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky proběhlo 6. listopadu 2019 (Hovorková, 2021) a před druhým čtením nastala dlouhá prodleva, během které došlo podle jednoho z autorů zákona poslance Marka Výborného z KDU-ČSL, tehdejšího předsedy Podvýboru pro problematiku exekucí, insolvenčí a oddlužení, k zařazení Milostivého léta do exekučního balíčku (KDU-ČSL, 2023). Ke druhému čtení novely exekučního zákona totiž došlo až 10. února 2021, kdy nebylo dokončeno kvůli obstrukcím poslanců hnutí ANO a KSČM, které byly spojovány s odporem proti insolvenční novele a reformě exekučního řádu ze strany věřitelské lobby a velkých exekutorských úřadů (Votavová, 2021). Novela tak byla Sněmovnou schválena 16. dubna 2021 ve třetím čtení po téměř 500 dnech (ČTK, 2021b). Senát v červnu vrátil

novelu zákona zpět do Sněmovny s navrženými úpravami⁸ (Hovorka, 2021), které byly po měsíci schváleny (Právo, 2021) a zákon byl podepsán prezidentem Milošem Zemanem 20. července 2021 (ČTK, 2021a). První ročník Milostivého léta tak začal 28. října 2021 a skončil 28. ledna 2022 (Nováková, 2021).

Milostivé léto II bylo projednáváno na základě nízké účasti v prvním ročníku a rostoucích nákladů na energie a základní životní potřeby (Hovorková, 2022). Po volbách do Poslanecké sněmovny v říjnu 2021 se novelou zákona nově zabývala vláda složená z koalice SPOLU a koalice Piráti a Starostové (Vláda ČR, 2021). Návrh zákona o zvláštních důvodech pro zastavení exekuce a o změně souvisejících zákonů, který opakovaní oddlužovací akce umožnil, vláda schválila 18. května 2022. Na začátku června 2022 následovalo schválení Sněmovnou v prvním čtení a na konci měsíce také Senátem, prezident Miloš Zeman schválení zákona stvrdil dne 11. července 2022 (PSP ČR, 2022c) a Milostivé léto II tak proběhlo od začátku září do konce listopadu 2022 (Nedlužím státu, 2023).

Prozatím posledním opakováním této oddlužovací akce je Daňové Milostivé léto, o němž se poprvé začalo diskutovat již 31. května 2022 (Exekuce info, 2023). Ministerstvo financí v srpnu téhož roku předložilo vládě návrh, ve kterém by byly odpouštěny penále a exekuční náklady u dluhů na sociálním pojištění a nedoplatků na daních (Novotná, 2022). Po schválení návrhu vládou 25. ledna 2023 (ČTK, 2023) následovalo schválení Sněmovnou ve třetím čtení v polovině května letošního roku a na konci měsíce i Senátem, načež zákon podepsal prezident vzešlý z lednových prezidentských voleb Petr Pavel (PSP ČR, 2023a, PSP ČR, 2023b). 1. července 2023 tak začalo Daňové Milostivé léto s koncem účinnosti 30. listopadu téhož roku (Milostivé léto, 2023).

⁸ Senátoři se údajně obávali, že by schválení balíku exekučních změn mohlo ztroskotat na teritorialitě exekutorů, která neměla podporu většiny poslanců. Zároveň navrhli zavést tzv. nepravou retroaktivitu, aby se šestiletá lhůta pro zastavení marných exekucí začala počítat už v minulosti (Hovorka, 2021).

3 Metodologie výzkumu

3.1 Cíl výzkumu

Práce se zaměřuje na centralizovanou vládní komunikaci s ohledem na zapojení ostatních stakeholderů, například nevládních organizací, kteří do procesu komunikace vstupují. Jedním ze záměrů práce je tedy zmapovat veškeré aktéry zmiňovanými v online prostoru v souvislosti s Milostivým létem. Primárním objektem zájmu však zůstává vláda a její instituce jakožto přímí původci strategické komunikace veřejných politik. Další části se proto věnují specificky analýze dosavadní strategie komunikace a komunikačním doporučením potenciálně využitelných při opakování Milostivého léta. Hlavním cílem práce je tedy poznat strategii vlády ke komunikaci Milostivého léta II.

3.2 Výzkumné otázky

Teoretická část práce zmiňuje, že jedním z klíčových kroků při plánování strategické komunikace je identifikace stakeholderů. Pokud se tedy snažíme poznat strategii vládní komunikace, je namístě zmapovat, kteří stakeholderi k tématu Milostivého léta vyvíjeli aktivity ve veřejném prostoru. Disponují totiž vlivem na svá klíčová publika (Holtzhausen, 2021) a jejich zapojení do komunikace proto může být užitečné. V neposlední řadě se také jedná o podklad pro další části práce.

VO 1: Kteří stakeholderi informující o Milostivém létu byli aktivní ve veřejném prostoru?

Hlavní předmětem zájmu je strategie komunikace vlády. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně abstraktní pojem, na jednotlivé jeho části pomáhají odpovědět vedlejší výzkumné otázky. V souladu s frameworkem pro analýzu vládní komunikace (Sanders, 2013) a strategického komunikačního plánu (Martinelli, 2022) se týkají výzkumné činnosti, stakeholderů, finančních zdrojů, cílů a evaluace.

VO 2: Jak byla definována strategie vládní komunikace Milostivého léta II?

VVO 2.1: Jaké analýzy či výzkumy předcházely komunikaci?

VVO 2.2: Kteří stakeholderi byli vládou zapojeni do komunikace?

VVO 2.3: Jakými kanály probíhala komunikace směrem k dlužníkům?

VVO 2.4: Jakým způsobem byl na komunikaci rozdělen rozpočet?

VVO 2.5: Jak účinně byly z pohledu představitelů vlády naplňovány cíle vládní

komunikace?

VVO 2.6: *Jakým způsobem byla komunikace vyhodnocována?*

Na základě strategie poznané skrze druhou výzkumnou otázku a jejích vedlejších otázek, má práce také praktické ambice v podobě zhodnocení strategie a komunikačních doporučení. Tyto doporučení by přitom měly směřovat k teoretickému vyššímu zapojení cílové skupiny, neboť v tomto ohledu byla směrem k vládní komunikaci ve veřejném prostoru často vyjadřována skepse (Kabrhelová, 2022, Klimeš, 2022, Pika, 2022).

VO 3: *Jaké strategické změny by měla komunikace Milostivého léta přijmout pro vyšší účast v případných příštích opakováních akce?*

3.3 Operacionalizace teoretických konceptů

3.3.1 Operacionalizace strategické vládní komunikace

Jak bylo zmíněno v teoretické části textu, vládní komunikace je v této práci operacionalizována a analyzována, mimo jiné, prostřednictvím *Frameworku pro analýzu vládní komunikace* (Sanders, 2013, viz *Tabulka 1*). Z jeho rozvržení je zřejmé, že struktura komunikace by měla být předmětem spíše jakéhosi auditu vládní komunikace zaměřeného na organizační nastavení instituce, zatímco orientace na samotný proces umožňuje zkoumat komunikaci jednotlivých témat, opatření či veřejných politik. Samozřejmě s přihlédnutím k tomu, že určité prvky organizace komunikace se určitou měrou propisují i do samotného procesu, například rozpočty či lidské zdroje, které se na komunikaci podílejí.

Samotný framework je ovšem jen základním rámcem, podle kterého lze strategii komunikace dekonstruovat. Detailnější pohled umožňuje *Osnova strategického komunikačního plánu* (Martinelli, 2022, s. 110–114, viz *Tabulka 3*) popsaná v teoretické části práce. V podobě konkrétních otázek totiž rozebírá jednotlivé části strategie jako například komunikaci předcházející výzkumy či analýzy, finanční zdroje, stakeholdery, komunikační kanály nebo průběžné vyhodnocování a evaluaci, na které jsou navázány i vedlejší výzkumné otázky.

Syntéza těchto dvou teoretických konceptů tak dává dohromady rámec, podle kterého lze komunikaci vlády analyzovat. *Framework* komunikaci člení do základních oblastí zájmu a *Osnova* v rámci nich poskytuje otázky pro respondenty. V práci tvoří takto operacionalizovaná vládní komunikace *Návod k rozhovorům* (*Tabulka 5*).

	Oblast zájmu (na zákl. Sanders, 2013 a Martinelli, 2022, s. 110–114)	Otázky (na zákl. Martinelli, 2022, s. 110–114)
Struktura komunikace (Sanders, 2013)	Formální pravidla	<ul style="list-style-type: none"> – Jaká byla vaše pozice ve struktuře komunikace? - orientace dovnitř / k veřejnosti - nadřizení - podřízení - spolupracující oddělení – Spolupracovali jste s externími organizacemi/jednotlivci? – Jaká byla vaše náplň práce?
	Finanční zdroje	<ul style="list-style-type: none"> – Dokázali byste odhadnout celkový rozpočet na komunikaci? – V jakém přibližném poměru byly rozloženy finance napříč odděleními? – V jakém přibližném poměru byly rozloženy finance napříč komunikačními kanály?
Proces komunikace (Sanders 2013)	Sběr informací a analýzy	<ul style="list-style-type: none"> – Předcházel komunikaci nějaký výzkum? - pokud ne, na základě jakých dat jste se při přípravě komunikace rozhodovali? – Předcházela komunikaci nějaká situační analýza?
	Strategie komunikace <i>(stanovení cílů, komunikačních nástrojů, cílových skupin, klíčových sdělení)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Dokázali byste obecně popsat strategii komunikace? – Jaké komunikační nástroje jste používali? - ATL/PR/sociální sítě/mailing/opinion leaderi? - s jakou frekvencí? - jaká váha byla jednotlivým nástrojům přikládána? - přibl. v jakém poměru byly vynaloženy finance? – Dokázali byste říct, kdo byli cíloví konzumenti vaší komunikace? - na základě čeho byli takto definováni? – Spolupracovali jste při přípravě strategie komunikace s některými externími stakeholdery? - měli možnost se na nastavení komunikace podílet? – Byla komunikace k jednotlivým aktérům nějak přizpůsobená? Jakým způsobem?
	Průběžný monitoring a evaluace	<ul style="list-style-type: none"> – Jaké jste měli stanovené cíle komunikace? – Byly v průběhu komunikace nějak vyhodnocovány? - pokud ano, změnila se následně strategie? - pokud ne, proč? – Byla strategie k jejich naplnění úspěšná? – Získávali jste v průběhu komunikace zpětnou vazbu od externích stakeholderů?
Doplňující otázky	Respondentovo osobní zhodnocení Návrhy ke zlepšení	<ul style="list-style-type: none"> – Myslíte, že komunikace ke všem stakeholderům byla dostatečná? – Co byste na komunikaci zpětně změnili? - alokace zdrojů - strategie - průběžná evaluace - apod.

Tabulka 5: Návod k rozhovorům (vlastní zpracování
na základě Sanders, 2013 a Martinelli, 2022, s. 110–114)

3.3.2 Operacionalizace teorie stakeholderů

Je podstatné připomenout, že tato práce se zaměřuje výlučně na dobu, kdy je již daná legislativa přijata a nastává období, kdy vchází v účinnost. Nezabývá se tedy procesy tvorby zákonů nebo sbíráním dostatečné podpory pro jejich schválení, ve kterých hraje teorie stakeholderů taktéž důležitou roli. K operacionalizaci tohoto teoretického konceptu je tedy

vhodná zmíněná *Matice poměřující zájem a vliv stakeholderů* (Schéma 3, viz kapitola 1.2), která představuje jeden ze základních nástrojů, jak při strategickém plánování komunikace kategorizovat a prioritizovat jednotlivá publika.

Identifikace stakeholderů bude probíhat v souladu s principy strategické komunikace, jak je formulovali Holtzhausen a další (2021, s. 170), kteří tvrdí, že pro správnou segmentaci je třeba, aby jednotlivé skupiny byly:

- navzájem rozlišitelné,
- homogenní,
- dosažitelné,
- důležité vzhledem k cílům komunikace
- a tak velké, aby bylo smysluplné věnovat zdroje k jejich oslovení.

V praxi tento přístup znamená, že například základní územní samosprávné celky nejsou uvažovány jako jednotlivé obce, protože by byly příliš heterogenní a ve svém množství efektivně nedosažitelné, ale jako Sdružení místních samospráv a Svaz měst a obcí České republiky, které těmito problémy netrpí. Stejně tak je možné nahlížet na odbornou veřejnost, z níž by jistě bylo možné vytipovat velké množství ekonomických expertů, které by bylo obtížné v tomto počtu oslovit, ale pouze několik málo odborníků, kteří jsou dlouhodobě spojování s tématem exekucí, a tedy relevantní vzhledem k cílům práce. Tyto principy budou spolu s *Maticí* využity v rámci stakeholder mappingu, který je detailně diskutován v kapitole 3.4.1 a jehož účelem je odpovědět na první výzkumnou otázku.

3.4 Metody a design výzkumu

Výzkum je proveden prostřednictvím kvalitativních metod. Vzhledem k povaze práce, která je zaměřena na původce sdělení a strategii při jejich komunikaci, jsou vhodnější než kvantitativní, neboť jsou z principu induktivní a využívají otevřenějšího sběru dat, při kterém může výzkumník zkoumat hlouběji konkrétní jev v případě nových, nepředpokládaných informací. Taktéž nevycházejí z předpokladu, že je možné realitu dělit na počítatelné jevy. To znamená, že na rozdíl od kvantitativních nejsou standardizované, což s sebou samozřejmě přináší jisté limity, na které je brán zřetel a zabývá se jimi samostatná kapitola (Trampota, 2010).

3.4.1 Stakeholder mapping

První z metod staví na základě operacionalizované teorie stakeholderů (viz kapitola 3.3.2) a jejím cílem je odpovědět na první výzkumnou otázku, tedy: *Kteří stakeholderi informující o Milostivém létu byli aktivní ve veřejném prostoru?* V případě stakeholder mappingu je v akademickém prostředí často diskutováno, zda skutečně představuje teorii, neboť nepracuje výhradně se sérií vzájemně propojených a ověřitelných tezí. Sami autoři této koncepce ho považují spíše za teoretický rámec, na jehož základě je možné další teorie odvozovat (Freeman, 2010). Jedná se tak o jakýsi způsob nahlížení na klíčová publika a jejich kategorizaci. Stejným způsobem s ním pracuje i tato práce, kde představuje teoretický základ pro mapping stakeholderů vládní komunikace konkrétní veřejné politiky, jejich kategorizaci a prioritizaci.

Stakeholder mapping bývá volně zaměňován s analýzou stakeholderů (například Reed, 2014), která představuje širší proces a mapování zahrnuje v podstatě jako dvě ze čtyř částí (Hejlová, 2017, s. 142):

1. identifikace klíčových stakeholderů,
2. analýza vlivu, určení názorových vůdců
3. návrh komunikačního plánu, určení priorit a nástrojů
4. zapojení stakeholderů do komunikace, zpětná vazba, evaluace

Pro zodpovězení první výzkumné otázky postačí pouze první dva kroky: identifikace klíčových stakeholderů a analýza jejich vlivu. Návrh na úpravu strategie komunikace a zapojení stakeholderů totiž proběhne v rámci poslední části analýzy na společném základě s analýzou polostrukturovaných rozhovorů s vládními zástupci.

Z pozice výzkumníka nezúčastněného v samotné komunikaci se stakeholder mapping částečně podobá analýze sekundárních dat, ovšem s tím rozdílem, že tato data jsou zasazována do kontextu a nástrojů stakeholder analýzy. S jejich využitím jsou pak v analytické části práce formulována komunikační doporučení. Cílem je tedy pouze určení klíčových stakeholderů a identifikace jejich vlivu, což proběhne v souladu s pravidly stanovenými Holtzhausen a dalšími (2021).

Následně budou do sítě *Matice poměřující zájem a vliv stakeholderů* (viz. *Schéma 3*) na základě desktop analýzy stakeholderů ve veřejném prostoru zasazováni jednotliví aktéři

informující o Milostivém létu, a to nejen v rámci vlády, ale také firem, nevládních organizací či veřejnosti. V souladu s teorií bude zájem stakeholderů posuzován na základě těchto otázek (Oguz, 2022):

- Je stakeholder dlouhodobě spojován s tématem oddlužení, případně se k němu vyjadřuje?
- Bude stakeholder ovlivněn Milostivým létem nebo jeho výsledky?
- Je daný stakeholder zapotřebí k tomu, aby Milostivé léto dosáhlo lepších výsledků?

Vnímaný vliv je obdobně vyhodnocován podle následujících faktorů (Oguz, 2022):

- Jakou pozici má stakeholder ve veřejném prostoru (je všeobecně známý, mediálně atraktivní apod.)?
- Jak velkou moc (ve smyslu mediální pozornosti či vlivu na proces Milostivého léta) jim tato pozice nad Milostivým létem poskytuje?
- Může stakeholder svými aktivitami ovlivňovat ostatní stakeholdery?

Na tuto část navážou polostrukturované rozhovory, mimo jiné s cílem zjistit, jestli, případně jakým způsobem, byli tito stakeholderi zapojeni do komunikace vlády.

3.4.2 Polostrukturované rozhovory

Práce následně analyzuje komunikaci Milostivého léta II z pohledu představitelů vlády skrze polostrukturované rozhovory, a to především proto, že se jedná o kvalitativní metodu zaměřenou na samotné účastníky mediální komunikace, konkrétně pak na její producenty (Trampota, 2010). Cílem je odpovědět na druhou výzkumnou otázku, tedy *Jak byla definována strategie vládní komunikace Milostivého léta?* a vedlejší výzkumné otázky s ní spojené. Výzkum je veden formou kvalitativního nestandardizovaného dotazování, neboť je cílem, aby se sběr dat od respondentů překrýval s teoretickým rámcem. Tyto dvě složky následně tvoří soubor určený k analýze (Hendl, 2016).

Dotazovaný v takto volněji utvářeném typu výzkumu může prezentovat své zcela subjektivní pohledy a názory nebo samostatně nacházet vztahy a souvislosti. Výzkumník na druhé straně může tematizovat situaci dotazovaného, zohlednit ji při následné analýze a současně se ujistit, že dotazovaný otázkám skutečně porozuměl (Hendl, 2016). Z kvalitativních metod orientovaných na původce mediální komunikace jsou v případě této práce ideální polostrukturované rozhovory. Při nich vede tazatel část jednotlivých

dotazování na základě předem stanoveného návodu k rozhovoru, ve kterém jsou definována zejména témata či okruhy, a má možnost další otázky volně doplňovat (Kozel, 2006). Narozdíl od hloubkových nebo strukturovaných rozhovorů nejsou řízeny tazatelem ani dotazovaným, neboť se v těchto rolích vyrovnávají (Sedláková, 2014). Cílem této části výzkumu je totiž poznat strategii komunikace vlády a ohledávat případný prostor pro její zlepšení, a k tomu by v případě strukturovaných či standardizovaných řízených rozhovorů byly bez předchozí znalosti strategie velmi omezené podmínky. Na druhé straně hloubkové rozhovory s rozsáhlými narativními odpověďmi by byly pro tyto účely příliš volné a postrádající alespoň základní strukturu.

3.4.3 SWOT analýza

Cílem třetí a poslední metody je odpovědět na třetí výzkumnou otázku: *Jaké strategické změny by měla komunikace Milostivého léta přijmout pro vyšší účast v případných příštích opakováních akce?*

Politické instituce či političtí aktéři existují stejně jako komerční i nekomerční organizace ve dvou základních prostředích. První z nich je jejich vlastní, neboli interní, to druhé naopak vnější, externí. Jejich zájmem by mělo být obě prostředí v rámci efektivního managementu, tedy i komunikace, analyzovat (Gürel, 2017). Jejich porozumění a orientace v nich je totiž pro podnikání jakýchkoliv strategických kroků zásadní. Pro tyto účely existují analýzy, které se základní identifikací stavu organizace či instituce zabývají, a nazývají se situační (Grasseová, 2010). Ve strategickém řízení zpravidla navazují na předem vytyčené vize a cíle a mají poskytnout základ pro proces strategického rozhodování a implementace (viz. *Schéma 4*).

Vize → Mise → Cíle → **Situační analýzy** → Strategická rozhodnutí →
→ Implementace strategie → Konkurenční výhoda

Schéma 4: Zjednodušený proces strategického řízení (Gürel, 2017, vlastní zpracování)

SWOT analýza je jedním z typů těchto situačních analýz. Zkoumá vnitřní prostředí organizace – její silné stránky (*strengths*) a slabé stránky (*weaknesses*) – a vnější faktory, které na ni mají vliv v podobě příležitostí (*opportunities*) či hrozeb (*threats*) (Speth, 2015). Interní faktory podporují, případně brání, organizaci v dosažení jejích cílů a jsou také označovány jako kontrolovatelné. Na druhé straně příležitosti a hrozby jsou

nekontrolovatelné a představují spíše možnosti, které by jí prosazování strategie mohly umožnit, respektive znemožnit (Dyson, 2004, viz *Schéma 5*).

Kromě menších analýz v rámci jednotlivých projektů je používána také ke strategickému plánování a lze ji využít i k budování celkových podnikových, konkurenčních i komunikačních strategií (Gürel, 2017). Předností SWOT analýzy je také možnost prioritizovat jednotlivé faktory působící na organizaci z hlediska jejich očekávaného dopadu, ať už jsou pozitivní (silné stránky a příležitosti) nebo negativní (slabé stránky a hrozby) (Speth, 2015). Právě jejich analýza a následná prioritizace jsou součástí analytické části této práce. Na jejím základě jsou následně formulována doporučení, která by mohla být implementována do vládní strategie komunikace Milostivého léta pro efektivnější dosažení stanovených cílů.

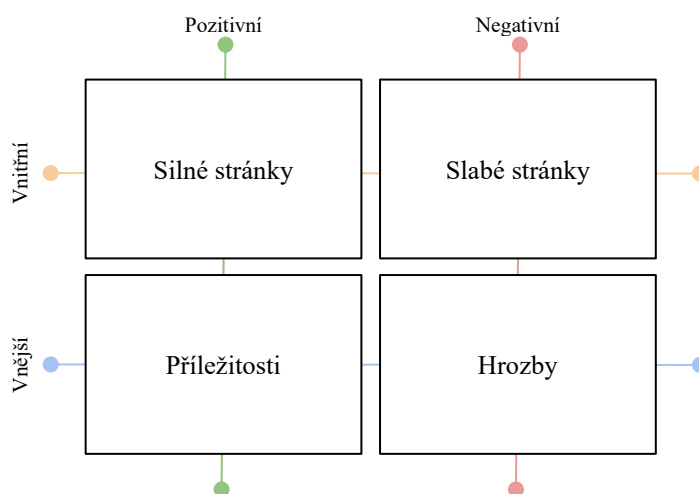


Schéma 5: Jednotlivé prvky SWOT analýzy (Speth, 2015, vlastní zpracování)

S výsledky SWOT analýzy je vhodné pracovat dále, přičemž lze uplatňovat různé strategie. Pro prioritizaci mezi jednotlivými aspekty a posouzení jejich vzájemného působení využít například postup Kratochvíla a Pažouta (2016). Za každou z částí SWOT analýzy je vhodné vybrat několik nejpodstatnějších parametrů, vyplnit Konfrontační matici (viz *Schéma 6*) a pro každou z vzniklých dvojic posuzovat, jaký má na danou instituci či organizaci vliv jejich vzájemné působení.

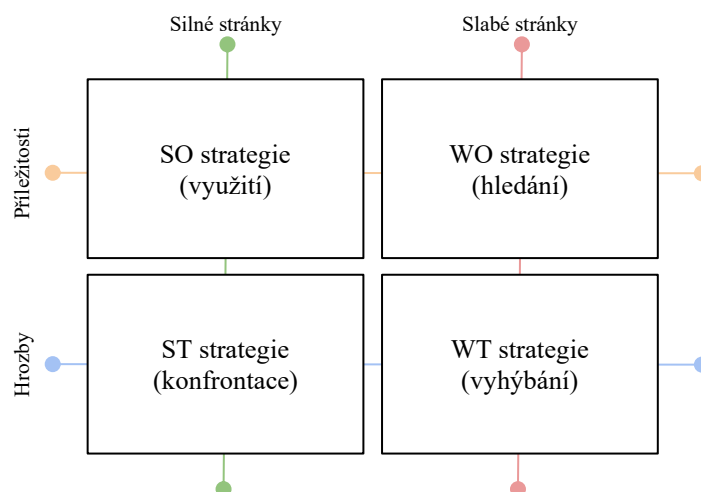


Schéma 6: Konfrontační matice (Grasseová, 2010, vlastní zpracování)

Hodnocení se následně provádí na pětistupňové škále *velmi dobré–velmi špatné* (viz *Tabulka 6*). Pro každou z dvojic se vypočítá výsledné skóre a seřazením zvlášť interních a externích faktorů od maximální po minimální hodnotu vzniknou dva listy priorit, přičemž jejich horní pozice obsazují dvojice, které mají nejpříznivější vliv, spodní pozice naopak představují potenciálně největší hrozby.

Označení	Vzájemné působení
++	Velmi dobré
+	Dobré
0	Žádné
-	Špatné
--	Velmi špatné

Tabulka 6: Vzájemné působení faktorů SWOT analýzy (Kratochvíl, 2016, vlastní zpracování)

Na tomto základě je vhodné vybrat strategii pro další postup, která se liší v závislosti na tom, se kterými dvěma z jejích částí se rozhodneme pracovat. Jak uvádí Standler (2000), možnosti jsou následující:

- **SO strategie (využití)** neboli využití vlastních silných stránek ke zhodnocení příležitostí definovaných ve vnějším prostředí
- **WO strategie (hledání)** slouží k překonání slabých stránek tím, že organizace využítke identifikované příležitosti

- **ST strategie (konfrontace)** je vhodná pro využití vlastních silných stránek k potlačení potenciálních vnějších hrozeb
- **WT strategie (vyhýbání)** předpokládá minimalizaci hrozeb a odstranění slabých stránek

3.5 Zkoumaný vzorek dat a podkladový materiál

3.5.1 Stakeholder mapping

Předmětem stakeholder mappingu byly zmínky v online médiích v době od spuštění Milostivého léta I do počátku aktuálně probíhajícího Daňového Milostivého léta. V těchto zmínkách byli identifikováni konkrétní stakeholdeři, přičemž příklady jejich komunikace byly doplněny na základě výstupů na sociálních sítích či webových stránkách jimi provozovaných.

Specifický přístup byl zvolen pro uvedení příkladu novinářů zainteresovaných v problematice, k čemuž byl použit nástroj Newton Media Search a vyhledávána volná shoda zmínek o Milostivém létu. Z výsledků byl exportován výstup nejčastějších autorů těchto článků.

3.5.2 Polostrukturované rozhovory

Respondenti k polostrukturovaným rozhovorům byli vybráni na základě Soukeníkova (2018) *Stakeholder modelu vládní komunikace* (viz *Tabulka 4*), který jednotlivé orgány vlády operacionalizuje na *vedení vlády, tvůrce politik, vládní komunikátory a úřední aparát ministerstev*. Z tohoto pohledu jsou pro účely práce důležití *vládní komunikátoři*, v případě Milostivého léta konkrétně vedoucí komunikace Ministerstva práce a sociálních věcí Eva Davidová a vedoucí komunikace Ministerstva spravedlnosti Vladimír Řepka.

Na základě *Frameworku pro analýzu vládní komunikace (Tabulka 1)*, kterou sestavily Canel a Sanders (2013), pak byly stanoveny dvě základní roviny dotazování – struktura komunikace a proces komunikace. Tyto roviny jsou dále rozpracovány do konkrétnějších oblastí, které částečně následují zmíněný *Framework* a jsou doplněny o kategorie z *Osnovy strategického komunikačního plánu (Tabulka 3)* zejména v oblasti strategie komunikace, neboť je ve *Frameworku* nedostatečně zastoupená. Podle této *Osnovy* jsou pak formulovány otázky na specifické části strategie komunikace a prostor je věnován také doplňujícím otázkám souvisejícím především s osobním zhodnocením respondentů (viz

Tabulka 5). V souladu s metodou polostrukturovaných rozhovorů mohou být otázky pokládány v libovolném pořadí a případně přidávány další v průběhu rozhovoru.

3.5.3 SWOT analýza

Vstupními daty pro SWOT analýzu jsou informace o jednotlivých částech strategie získaných z polostrukturovaných rozhovorů. Jedná se tedy o polostrukturované rozhovory s vedoucími komunikace Ministerstva práce a sociálních věcí Evou Davidovou a Ministerstva spravedlnosti Vladimírem Řepkou, ke kterým je připojen rovněž polostrukturovaný rozhovor s členkou Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády České republiky Ludmilou Hamplovou. Odbor, jehož je Hamplová součástí, v době přípravy komunikace Milostivého léta II neexistoval, a proto rozhovor s touto respondentkou netvoří zkoumaný vzorek v předchozí analytické části. Poskytuje ovšem vhodný vhled do toho, jakým způsobem byla komunikace upravena v souvislosti se vznikem nového oddělení, které má v současné době na starosti, mimo jiné, přípravu komunikace Daňového Milostivého Léta.

Tento podkladový materiál je vyhodnocován a jeho klíčové části, které například reflektují sami respondenti, jsou přiřazovány jednotlivým součástím SWOT analýzy, tedy silným a slabým stránkám současné strategie a vnímaným příležitostem či hrozbám. Na jejím základě jsou v souladu s teoretickou částí práce formulována komunikační doporučení pro případné opakování Milostivého léta.

3.6 Limity výzkumu

Kvalitativní metody výzkumu vždy trpí nižší mírou zobecnitelnosti. V případě této práce se však nejedná o příliš velký problém, neboť je jejím cílem prozkoumat komunikaci jednoho případu veřejné politiky a ukázat na konkrétní faktory, které do přípravy strategie vstupovaly v daném čase, nikoliv poznat systémový přístup k veškeré přijímané legislativě.

Limitací stakeholder mappingu je jistě jeho omezená pozornost směřující pouze do online prostoru. Je očekávatelné, že další stakeholderi se na Milostivém létu podíleli osobně a jejich aktivity se do online prostoru nepromítly. Toto by ovšem bylo jen velmi obtížné zmapovat a pravděpodobně by se přínos k práci, která se navíc primárně zaměřuje na poznání strategie komunikace, nevyrovnal komplikacím spojeným s rozšířením rozsahu studovaného materiálu. Identifikace stakeholderů před rozhovory s vedoucími komunikace je tedy vedena z indikativních důvodů, aby bylo možné ukázat na jejich roli v dalších částech

výzkumu. Ze stejných důvodů není ambicí výzkumu poskytnout kompletní výčet veškerých aktérů spadáních do dané kategorie stakeholderů. Jinými slovy, cílem je získat například informaci o zapojení Základních územních samosprávných celků, nikoliv seznam všech těchto obcí.

Polostrukturované rozhovory byly provedeny s dvěma nejdůležitějšími osobami zastupujícími dvě ministerstva, která měla komunikaci Milostivého léta II v gesci. Jistě by bylo v určitém ohledu přínosné poznat pohled například autorů zákona či ministrů, nicméně předmětem studia je zde striktně komunikace veřejných politik z pohledu vládní komunikace. Tedy komunikace, která by měla být oproštěna od komunikace stranické či volební. Stejně tak by bylo možné získat respondenty z řad stakeholderů, s nimiž ministerstva spolupracovala, v takovém případě už by se ovšem nejednalo o ohledávání strategie vlády, ale pohled například účastníků z neziskového sektoru.

SWOT analýza má navzdory svým výhodám nedostatky v tom, že vytváří povrchní a nepřesný seznam faktorů, které je nutné omezit na několik zobecněných pojmů, a zároveň spoléhá na čistě subjektivní vnímání výzkumníka. Veškeré prvky analýzy proto vychází z rozhovorů, tedy z výpovědí vedoucích komunikace, a jejich zobecnění je transparentně prezentováno s argumentací. Metodě bývá také vyčítáno, že neposkytuje možnost prioritizovat (Phadermrod, 2019), tomuto problému bylo částečně předejito, neboť na analýzu navazuje konfrontační matice, která prioritizaci a kategorizaci umožňuje.

4 Analytická část

4.1 Stakeholder mapping

4.1.1 Desktop analýza online prostoru

Analýza se orientuje na veškeré aktivními účastníky mediálního prostoru v souvislosti se všemi opakováními Milostivého léta. Tito aktéři, kterými mohou být fyzické i právnické osoby, jsou následně v souladu s teoretickou částí práce kategorizováni jakožto stakeholderi. Nejedná se tedy nutně o cílové skupiny vládní komunikace, ale může jít i o klíčové organizace či osoby, jejichž osobní zapojení do vládní komunikace je pro strategii podstatné.

Jedněmi z klíčových stakeholderů vládní komunikace jsou přirozeně občané, kterých se daná legislativa týká. V práci jsou pro snazší operaci s pojmy označeni jako *Dlužníci*. Jedná se o všechny exekvované osoby, které nejsou v insolvenčním řízení a dluží veřejnoprávním subjektům. Data o jejich zastoupení v České republice poskytuje Exekutorská komora České republiky (Ekcr.info, 2023), a to od úrovně krajů, přes okresy a obce s rozšířenou působností až po jednotlivé obce. To dává tvůrcům komunikační strategie detailní přehled o tom, kde se tyto stakeholderi nachází, a zároveň důležitý kontext pro cílení komunikace v rámci jednotlivých samosprávných celků. V tomto případě se jedná nejen o stakeholdery, ale vyloženě o cílovou skupinu, která je přímo oslovována vládní komunikační kampaní prostřednictvím různých kanálů (MPSV, 2022).

Analogicky k *Dlužníkům* je třeba vzít v potaz také stakeholdery, kterých se odpuštění dluhů na druhé straně, tedy *Věřitele*. V případě Milostivého léta I šlo o veřejnoprávní subjekty, kterými mohla být obec, Česká televize, Český rozhlas, zdravotní pojišťovna, Dopravní podniky, ČEZ nebo veřejná vysoká škola (Exekuce info, 2023). V případě Daňového Milostivého léta se pak jedná o Českou správu sociálního zabezpečení, Finanční správu, soudy a Vězeňskou správu (Milostivé léto, 2023). V jejich případě se předpokládá spolupráce na komunikaci, přičemž jediným případem, který by mohl svědčit o opaku, je předem nevyjasněná interpretace novely exekučního zákona mezi správní radou VZP a autory zákona (Novotná, 2021), jejímž vlivem začala komunikace Milostivého léta I ze strany VZP později (Charita ČR, 2021).

Vzhledem k tomu, že je rozložení *Dlužníků* napříč Českou republikou nerovnoměrné a jedná se mimo jiné o dluhy vůči samosprávám, městům a úřadům, tvoří další skupinu stakeholderů územní samosprávné celky. Ústava České republiky (2023) jmenuje v článku

99 *Základní územní samosprávné celky* (obce) a *Vyšší územní samosprávné celky* (kraje) a stejným způsobem jsou odlišovány v této analýze. Jejich pozice vůči státu a vládní komunikaci je totiž jednak odlišná a jednak jsou zastupovány rozdílnými sdruženími. Menší obce spojuje Sdružení místních samospráv, větší obce pak Svaz měst a obcí České republiky, který se podle vlastního webu komunikace Milostivého léta přímo účastnil (Pikous, 2021), a kraje jsou sdruženy v Asociaci krajů. Všechna zmíněná sdružení pro spolupráci údajně oslovoval jeden z autorů návrhu zákona, Marek Výborný (2021), poslanec KDU-ČSL a současný ministr zemědělství, tehdejší předseda Poslaneckého klubu a předseda Podvýboru pro problematiku exekucí, insolvenčí a oddlužení.

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, z pozice vlády je komunikace do jisté míry spojena s komunikací jejích institucí. Další skupinou stakeholderů jsou proto *Ministerstva*, z nichž se komunikace aktivně účastnily zejména Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), Ministerstvo spravedlnosti (MS) a Ministerstvo financí (MF). MPSV se účastnilo obou uplynulých opakování i aktuálně probíhajícího Daňového Milostivého léta (MPSV, 2021, MPSV, 2022, MPSV, 2023), Ministerstvo spravedlnosti mělo v gesci zejména Milostivé léto I a II, zatímco letošní daňová verze vznikla na základě návrhu Ministerstva financí (Novotná, 2022). Na základě teoretické části práce, která tvrdí, že jejich cílem je komunikace vládních opatření, dokládání legitimacy jejím rozhodnutím a upevňování důvěry v instituce státu (Pasquier, 2011), se očekává, že *Ministerstva* budou v komunikaci silně zapojené, ne-li ve vedoucí pozici.

Z *Ministerstev* je zároveň, vzhledem k jejich speciálnímu postavení, namístě vyčlenit jejich *Ministry*. Konkrétně pak bývalou ministryni práce a sociálních věcí Janu Maláčovou z České strany sociálně demokratické v případě Milostivého léta I a ministra práce a sociálních věcí Mariana Jurečku z KDU-ČSL pro Milostivé léto II a Daňové Milostivé léto. Podle stejného principu za ministerstvo spravedlnosti bývalou ministryni Marii Benešovou z hnutí ANO a ministra Pavla Blažka z Občanské demokratické strany a za ministerstvo financí bývalou ministryni Alenu Schillerovou z hnutí ANO a ministra Zbyňka Stanjuru z ODS. Je očekávané, že *Ministři* budou mít na co nejlepším průběhu akce obdobný osobní zájem jako *Autoři zákona*, neboť jejich ministerstvo je do implementace zákona a přípravy komunikace zapojeno.

Neméně důležitou, avšak v leccem odlišnou, skupinou stakeholderů jsou v tomto ohledu také *Úřady podřízené ministerstvům*. Na základě resortů jednotlivých ministerstev se

v praxi jedná především o Českou správu sociálního zabezpečení a Úřad práce České republiky, které formálně spadají pod MPSV, a Finanční správa podřízená MF (Finanční správa, 2023a). ČSSZ byla a je klíčovou institucí, která o Milostivém létu informovala a prostřednictvím jejího ePortálu se například v případě současné daňové varianty dluhové amnestie podává oznámení o záměru využít odpuštění příslušenství dluhu (ČSSZ, 2023). Její zástupce se zároveň jako jeden z klíčových stakeholderů účastnil semináře k vyhodnocení Milostivého léta I v Poslanecké sněmovně (PSP ČR, 2022b). Úřad práce ČR o akci v online prostoru informoval na svém webu (ÚP ČR, 2022b) a sociálních sítích (ÚP ČR, 2022a) a Finanční správa stejně tak, přičemž zvýšenou aktivitu podniká zejména v případě aktuálního Daňového Milostivého léta, pro nějž je gesčním resortem Ministerstvo financí (Finanční správa, 2023b).

Svoji vlastní kategorii si jako stakeholder zaslouží *Exekutorská komora*, organizace profesní samosprávy sdružující soudní exekutory. Nad její exekuční činností i exekuční činností jednotlivých exekutorů vykonává státní dohled Ministerstvo spravedlnosti a samotný ministr například odvolává exekutory a na návrh Komory je také jmenuje. Na Ministerstvu je ale do značné míry nezávislá, jakkoliv je členství v ní pro všechny exekutory podle Zákona č. 120/2001 Sb. (2023) povinné. Její postavení je pro implementaci a komunikaci Milostivého léta naprosto stěžejní, neboť disponuje daty o exekvovaných osobách, kontakty na ně a zároveň sdružuje veškeré soudní exekutory, kterých se Milostivé léto taktéž přímo týká. Jak je patrné z mediálních výstupů Komory, jedná se o téma v minulosti hojně komunikované (Rajlichová, 2023), přičemž se k Milostivému létu do médií vyjadřoval kromě tiskové mluvčí i prezident, a to poměrně kriticky s tím, že se jedná o nesystémové řešení (Hradilová, 2023).

Jak již bylo zmíněno, samostatnou politickou skupinou stakeholderů jsou *Autoři zákona*, kteří mají na adekvátní komunikaci a implementaci zákona osobní zájem. V tomto ohledu je nejvíce viditelná aktivita Marka Výborného. Ten je označován za jejího iniciátora (KDU-ČSL, 2023) a prezentoval se v roli hybatele dění okolo přípravy podmínek pro začátek Milostivého léta. Jako takový se scházel a plánoval aktivity s dalšími stakeholdery, typicky *Ministerstvy*, zastupiteli *Samosprávných celků*, prezidentem *Exekutorské komory* nebo dosud nezmíněnými *Neziskovými organizacemi* (Výborný, 2021). Komunikace k veřejnosti probíhala prostřednictvím jeho vlastních digitálních kanálů, stranických kanálů KDU-ČSL (KDU-ČSL, 2022) i skrze jeho mediální prezenci (Horáková, 2022). Role Marka

Výborného tak byla v tomto ohledu pro implementaci zejména prvních dvou opakování Milostivého léta naprosto zásadní. Za jeho kolegu a spoluautora prvního konání akce je považován poslanec za hnutí ANO Patrik Nacher, místopředseda Podvýboru pro problematiku exekucí a insolvencí. Ten byl podobně jako Výborný aktivní v médiích (Šesták, 2022), jakožto zastupitel hlavního města Prahy také na úrovni *Vyšších územních samosprávních celků* (MHMP, 2022), ale i v rámci vlastních kanálů, například na sociálních sítích (Nacher, 2022).

Mimo vládní, respektive politický, sektor jsou jedněmi z nejzásadnějších aktérů v oblasti oddlužování *Neziskové organizace*. Dlouhodobě nejvýraznější aktivity na tomto poli podniká nezisková organizace Člověk v tísni, jejíž jedny z činností jsou dluhové poradenství (ČvT, 2023), iniciativa Jak přežít dluhy (Jak přežít dluhy, 2023) nebo dluhová helplinka Červené sluchátko (Červené sluchátko, 2023). Člověk v tísni rovněž disponuje terénními sociálními pracovníky zkušenými v dluhovém poradenství (Dosoudilová, 2023). Během Milostivého léta I uspořádala také tato nezisková organizace finanční sbírku na pomoc lidem, kteří nemají dostatek prostředků na zaplacení původního dluhu (Kovalčík, 2021). Člověk v tísni má v gesci také hlavní webovou stránku celé komunikace Milostiveleto.cz, na kterou odkazují i oficiální komunikace *Ministerstev* (Řepka, 2022). Z tohoto faktu lze mimo jiné odhadovat, že vládní komunikace byla pravděpodobně plánována a připravována ve spolupráci s *Neziskovými organizacemi*. Člověk v tísni také komunikoval na svých vlastních sociálních sítích (ČvT, 2022), na webu (Volfová, 2023), a patrná je také PR komunikace s médii, kde se například na webu Seznam Zpráv objevil příběh žen, kterým prostřednictvím Člověka v tísni pomohlo Milostivé léto (Švihel, 2022a).

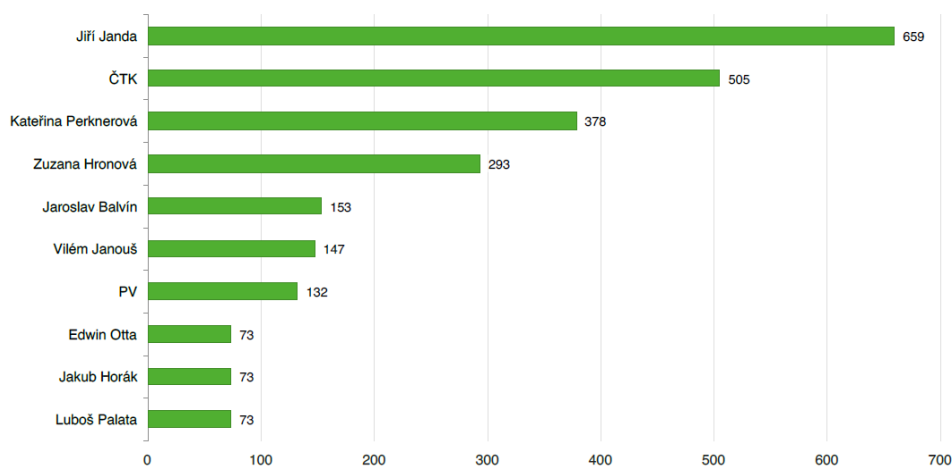
Další *Neziskovou organizací* velmi činnou v oblasti exekucí je Institut prevence a řešení předlužení. Ten dlouhodobě poskytuje datově-analytické služby, spolu s Českou televizí připravil investigativní dokumentární seriál *V exekuci* (Institut předlužení, 2023a) a ve spolupráci s neziskovou organizací Otevřená společnost provozuje *Mapu exekucí* (Mapa exekucí, 2023) a stojí za několika protiexekučními programy (Institut předlužení, 2023a). Jeden z nich je prezentován na webové stránce *Nedluzimstatu.cz*, kde komunikace Milostivého léta ze strany této neziskové organizace probíhá (Nedlužím státu, 2023). Další komunikace je patrná na facebookové stránce neziskové organizace (Institut předlužení, 2023b) a komunikace v médiích často probíhá prostřednictvím jejího zakladatele a experta na dluhovou problematiku Radka Hábla (Mahdalová, 2022).

Jednou skupinou organizací, které se na průběhu, nikoliv komunikaci, Milostivého léta podílely podobným způsobem jako *Neziskové organizace*, jsou poradny, které pro přehlednost náleží do stejné skupiny stakeholderů. Jedná se především o Asociaci občanských poraden (Kalvoda, 2021), Poradnu při finanční tísní (2022) a teoreticky sem lze řadit také Finančního arbitra⁹ (2022). Ačkoliv se tyto poradenské instituce, stejně jako výše zmíněné *Neziskové organizace*, zúčastnily semináře v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR pořádaného *Autory zákona* ke zhodnocení Milostivého léta I (PSP ČR, 2022b), jejich komunikace byla ve online prostoru pasivní a omezená na pár zmínek, ve kterých byli uchazeči směřováni na web zřízený Člověkem v tísní nebo kanály *Ministerstev*. U tohoto typu poradenství, ve kterém se uplatňuje zejména terénní sociální práce, ovšem nelze vyloučit vyvíjení aktivit mimo online prostor.

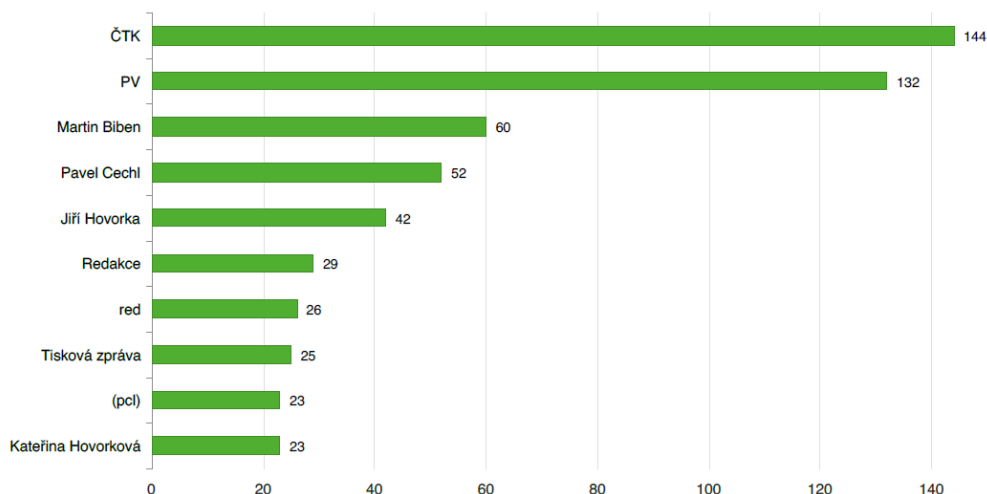
Již bylo zmíněno, že Institut prevence a řešení předlužení zastupuje jeho zakladatel a ředitel Radek Hábl. Podobný scénář se koná i v případě neziskové organizace Člověk v tísní, kterou zastupuje její expert na dluhovou problematiku a Vedoucí programu Dluhové poradenství Daniel Hůle. Tím se formuje podstatná skupina stakeholderů, nazvaná *Odborníci*. Od *Neziskových organizací* je vyčleněna na základě jejich odlišné účasti v implementaci zákona a specifické roli v dané neziskové organizaci. Jsou totiž klíčovými osobami spjatými s veřejnou politikou Milostivého léta a, jak bylo zmíněno v teoretické části práce (OECD, 2021, Barquet, 2022), mohou jako klíčoví stakeholdeři napomáhat v přípravě vládní komunikace. Tento způsob participace je totiž mnohými považován za jeden ze zásadních způsobů budování demokratických principů vládnutí (Gregory, 2020). Daniel Hůle byl ze zmíněných odborníků aktivnější, vystupoval například v diskuzním živém vysílání autora zákona Marka Výborného (2020), pravidelně se objevoval ve veřejnoprávních (Škoda, 2023) i soukromých médiích (Hronová, 2023), spolupracoval s dalšími neziskovými organizacemi (HateFree Culture, 2021) a celou problematiku komunikoval zejména na svém twitterovém účtu (Hůle, 2022). Radek Hábl byl taktéž velmi aktivní, k Milostivému létu se vyjadřoval do médií (Pika, 2022, Sedláčková, 2021), jako host se zúčastnil také vědecko-popularizačního podcastu Vědárna (2021) a rovněž komunikoval na Twitteru (Hábl, 2021).

⁹ Finanční arbitr (2023) je ovšem státem zřízený orgán mimosoudního řešení spotřebitelských sporů na finančním trhu.

V teoretické části práce bylo zmíněno, že důležitost médií pro vládní komunikaci je neoddiskutovatelná. Další skupinou stakeholderů je *Novinářská obec*, přičemž vládní komunikace by v tomto ohledu měla odpovídat media relations, tedy udržování vztahů a spolupráce s novináři celostátních veřejnoprávních i soukromých médií. Je ovšem logické, že téma Milostivého léta bude pro novináře, kteří se orientují v sociálních tématech, respektive problematice dluhů a oddlužení, zajímavější než pro ostatní. Je zároveň pravděpodobné, že těmto redaktorům je třeba věnovat větší pozornost nebo podrobnější informace. Na základě analyzovaných výstupů tak dává smysl vyčlenit z masy veškerých novinářů zvláště *Zainteresované redaktory*, kterými byli například Jiří Janda, Kateřina Perknerová a Zuzana Hronová z Deníku (viz *Graf 5*), jejichž počet výstupů byl nejvyšší vlivem regionálních mutací webu, na kterých jsou články publikovány pod jejich jmény. S jejich vyloučením to byli dále Martin Biben z Hospodářských novin, Pavel Cechl z deníku Právo a webu Novinky.cz nebo Jiří Hovorka a Kateřina Hovorková z webu Peníze.cz (viz *Graf 6*).



Graf 5: Počet článků autorů zmiňujících Milostivé léto včetně redaktorů Deník.cz
(vlastní zpracování z exportu Newton Media Search viz Přílohy)



Graf 6: Počet článků autorů zmiňujících Milostivé léto vyjma redaktorů Deník.cz
(vlastní zpracování z exportu Newton Media Search viz Přílohy)

Na stejném principu jako byly rozděleny samosprávné celky, tedy že počet exekvovaných osob je napříč Českou republikou nerovnoměrně rozložený, je namístě odlišit v rámci *Novinářské obce* i regionální média. Ta mohou být následně v komunikaci upřednostněna například právě v těch regionech, kde je problematika exekucí výraznější, tedy v Karlovarském, Ústeckém a Moravskoslezském kraji. Vhodnost kategorizace novinářů podporuje i zaznamenané regionální pokrytí tématu, kdy o Milostivém létu informovaly například krajské varianty Deníku (Prchal, 2023, Janda, 2021), Karlovarská drbna (Benáčková, 2021) nebo ostravská televize Polar (Kořistka, 2022).

Lze očekávat, že jistou roli v komunikaci novel zákonů spjatých s Milostivým létem budou hrát také *Politické strany*, a vzhledem k tomu, že se jedná o veřejnou politiku, kterou společně navrhovali poslanci tehdejší sněmovní koalice a opozice¹⁰, jde o téma nadstranické. Navíc v případě hlasování o Milostivém létu II lze vidět, že pro schválení novely zákona hlasovali ze všech politických stran všichni přihlášení poslanci vyjma jednoho (PSP ČR, 2022a). Nepředpokládá se tedy, že by některé politické strany měly v komunikaci či implementaci zákona bránit. Naopak může být užitečné podívat se na ty strany, jimž je tematika exekucí dlouhodobě blízká a mohly by mít zájem se na komunikaci podílet. Přirozeně by se mělo jednat o KDU-ČSL a hnutí ANO, jejichž poslanci jsou navrhovateli předloženého zákona, problematika exekucí je ale dlouhodobě prominentní také

¹⁰ U Milostivého léta I měli touto optikou Marek Výborný z KDU-ČSL a Patrik Nacher z hnutí ANO opačné role než v případě Milostivého léta II a současného Daňového Milostivého léta.

v programech stran Svoboda a přímá demokracie (Hrnčíř, 2021), Starostové a nezávislí (Pergl, 2020 a Piráti (2021). SPD myšlenku Milostivého léta nijak nekomunikovalo, STAN ji komunikoval na vlastních kanálech spolu s tištěnými reklamními materiály (Starostové a nezávislí, 2022) a Piráti sdíleli Milostivé léto prostřednictvím vlastních kanálů, otevřeli krátkodobou poradnu pro veřejnost v Ostravě (Ožanová, 2022) a upozornění se objevilo i na sociálních sítích předsedy strany Ivana Bartoše (Bartoš, 2021).

Zároveň je třeba zmínit, že k Milostivému létu I a II, které se týkaly dluhů veřejnoprávním institucím vymáhaných soudním exekutorem, se postupně přidávaly i *Soukromé organizace*, konkrétně pak Komerční banka (Zúbek, 2021), Home Credit (2021), MONETA Money Bank (2022), Air Bank (Pokorná, 2022) nebo Česká kancelář pojistitelů (ČKP, 2021) a Česká spořitelna, která na svých webových stránkách poskytovala i rozcestník s informacemi pro veřejnoprávní dlužníky (ČSAS, 2022).

Následující skupiny stakeholderů jsou již tvořeny pouze takovými aktéry, kteří vládní komunikaci nijak nerozšiřují, pouze ve veřejném prostoru vůči Milostivému létu zaujmají určitý postoj. Skupinu stakeholderů nazvanou *Kritické organizace* tak tvoří profesní sdružení advokátů Česká advokátní komora (Němec, 2022) a Unie obhájců (Sokol, 2022), jejíž nejvyšší představitelé tvrdili, že novela zákona jde proti ústavnímu pořádku, a Česká asociace věřitelů, jejíž výkonná ředitelka se nechala slyšet, že odpouštění dluhů není dobrým signálem pro společnost (Kolářová, 2022).

4.1.2 Kontextualizace stakeholderů

Z analýzy online prostoru bylo vytvořeno 17 stakeholderů, kteří jsou v souladu s metodikou stakeholder mappingu zařazeni do matice poměřující jejich vliv a zájem (viz *Schéma 3*). Jedná se zároveň o odpověď na první výzkumnou otázku:

VO 1: *Kteří stakeholderi informující o Milostivém létu byli aktivní ve veřejném prostoru?*

Následující seznam obsahuje také vysvětlení jejich vnímaného vlivu a zájmu o Milostivé léto, které následně přehledně shrnuje *Tabulka 7*, přičemž některým stakeholderům byla pro přehlednost v tabulce a matici přiřazena zkratka:

1. **Dlužníci** – Disponují nízkým vlivem na celkový průběh Milostivého léta. Jejich zapojení do akce je samozřejmě kritické, nicméně jejich pozice neumožňuje plošné oslovení či zapojení dalších stakeholderů. Při plánování komunikace by k nim mělo být přistupováno s předpokladem nízkého zájmu, neboť o akci nejsou informováni.

2. **Věřitelé** – Mají relativně velký vliv na průběh a komunikaci akce, je třeba naslouchat jejich potřebám a zahrnout je do plánování, neboť hladký průběh Milostivého léta je i v jejich zájmu.
3. **Základní územní samosprávné celky (ZÚSC)** – Stakeholder se středním vlivem, jejich výhoda je v možnosti regionálně-specifické komunikace, nicméně v jejich případech se předpokládá spíše nízký zájem.
4. **Vyšší územní samosprávné celky (VÚSC)** – Tento stakeholder má víceméně stejnou pozici jako ZÚSC, nicméně ze své nadřazené pozice disponují větším vlivem.
5. **Ministerstva** – Třímají vysoký vliv, neboť se jedná o instituce přímo podřízené vládě. Zároveň mají na akci poměrně velký zájem, neboť jsou gesčními resorty a přímými vykonavateli komunikace.
6. **Ministři** – Podle stejného principu mají taktéž vysoký vliv na finální podobu implementace zákona a zároveň vysoký zájem o jeho hladký průběh. Očekává se zde nižší zájem než v případě *Ministerstev*, neboť jde pouze o jedno z mnoha témat v jejich gesci a pro jeho úspěšnou implementaci není pozice ministra klíčová.
7. **Úřady podřízené ministerstvům (Úřady)** – Mají velký vliv na podobu komunikace díky svým regionálním působišťům a podrobným informacím o občanech. Zájem je v jejich případech očekáván spíše nižší, nicméně jsou víceméně vykonavateli vůle *Ministerstev*.
8. **Exekutorská komora (Exek komora)** – Její pozice je pro průběh Milostivého léta naprosto stěžejní. Disponuje vysokým vlivem a z podstaty zákona vysokým zájmem, který je ponížěn na základě kritického vnímání z pohledu jejího prezidenta (Hradilová, 2023).
9. **Autoři zákona (Autoři)** – Jak bylo zmíněno v předchozí části, oba autoři zákona mají na co nejlepším průběhu osobní zájem, tedy vysoký. Nicméně jedná se o dvě osoby, ačkoliv poslance, jejich vliv je proto částečně limitovaný.
10. **Neziskové organizace (Nezisk)** – Jejich role je taktéž velmi stěžejní, mají regionální dosah, vysoký vliv přímo na klíčovou skupinu *Dlužníků* a vzhledem k jejich dlouhodobému zaměření na problematiku exekucí a oddlužení se očekává i relativně vysoký zájem.
11. **Odborníci** – Zde se z podstaty expertízy odborníků předpokládá vysoký zájem o Milostivé léto. Opět se jedná o dva jednotlivce, proto je vliv v tomto ohledu

limitovaný, nicméně jejich působení se promítá i do aktivit stakeholdera *Neziskové organizace*, zůstává tedy vysoký.

12. **Širší novinářská obec (Novinář obec)** – U široké novinářské obce můžeme očekávat spíše nízký zájem, nicméně vysoký vliv ve veřejném prostoru, a tedy i směrem k ostatním stakeholderům.
13. **Zainteresovaní novináři (Novinář zainter)** – Tato skupina stakeholderů má o problematiku vysoký zájem, ale vzhledem k jejich nižšímu počtu, než například v případě *Široké novinářské obce*, spíše střední vliv.
14. **Regionální média (Novinář region)** – U regionálních novinářů očekáváme střední zájem, především vzhledem k tomu, že problematika exekucí bude v jejich regionu palčivým tématem, a také střední vliv, nicméně na jinou cílovou skupinu než *Širší novinářská obec*. V tomto případě bude publikum blíže klíčové cílové skupině *Dlužníci*.
15. **Politické strany (Politické strany)** – Zde se jedná o aktéra s vysokým vlivem, nicméně očekávaným spíše středním zájmem. Výjimkou může být KDU-ČSL, tedy strana jejímž členem je *Autor zákona* Marek Výborný.
16. **Soukromé společnosti (Soukr)** – Disponují středním vlivem a také středním zájmem a na samotné Milostivé léto nemají příliš velký vliv, neboť pořádají vlastní, separátní obdobu této akce.
17. **Kritické organizace (Kritické org)** – Aktéři, kterým byl na základě poměrně malého mediálního ohlasu přiřazen nízký zájem a nízký vliv, který je ovšem vhodné monitorovat a nepodceňovat.

Jednotlivým aktérům je na základě těchto hodnocení přiřazen segment v matici poměřující vliv a zájem stakeholderů na základě posouzení otázek zmíněných v kapitole 3.4.1 (Oguz, 2022):

Stakeholder	Vliv	Zájem	Segment
Dlužníci	Střední	Nízký	Dav
Věřitelé	Střední	Střední	Hráči
ZÚSC	Střední	Nízký	Subjekty
VÚSC	Střední	Nízký	Subjekty

Ministerstva	Vysoký	Vysoký	Hráči
Ministři	Vysoký	Vysoký	Hráči
Úřady	Vysoký	Střední	Hráči
Exek komora	Vysoký	Vysoký	Hráči
Autoři	Vysoký	Vysoký	Hráči
Nezisk	Vysoký	Vysoký	Hráči
Odborníci	Střední	Vysoký	Hráči
Novinář obec	Střední	Nízký	Opinion leadeři
Novinář zainter	Střední	Vysoký	Subjekty
Novinář region	Střední	Střední	Opinion leadeři
Politické strany	Vysoký	Střední	Opinion leadeři
Soukr	Střední	Střední	Dav
Kritické org	Nízký	Střední	Dav

Tabulka 7: Vliv a zájem stakeholderů a jejich náležitost k segmentům matice
(vlastní zpracování)

Na základě těchto atributů byli jednotliví stakeholderi umístěni do matice (viz *Schéma 7*), ze které vyplývají na základě teoretických segmentů Johna Brysona (2011) několikrát zjištění.

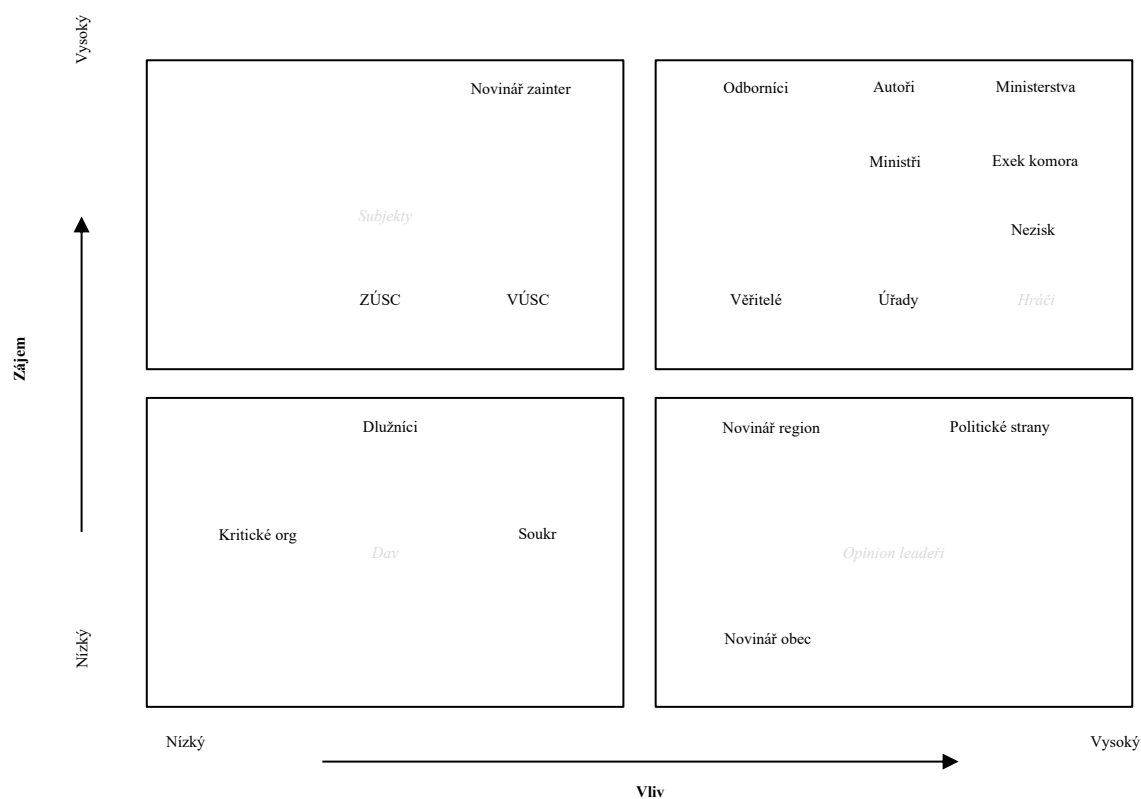


Schéma 7: Matice poměřující zájem a vliv stakeholderů Milostivého léta II
(vlastní zpracování)

V pozici *Hráčů* se nachází hned osm stakeholderů s rozdílnou mírou vlivu a zájmu. Nejvyššími oběma proměnnými disponují *Ministerstva*, následovaná *Autory zákona*, *Ministry*, *Exekutorskou komorou*, *Neziskovými organizacemi*, *Odborníky*, *Věřiteli* a *Úřady*. Tito stakeholdeři jsou součástí dané problematiky, v klíčové pozici a měli by být součástí implementace novely zákona a přípravy a plánování její komunikace. Příkladná aktivita byla v tomto ohledu vidět v případě semináře v Poslanecké sněmovně k vyhodnocení Milostivého léta I a představení Milostivého léta II (PSP ČR, 2022b).

Jako *Subjekty* byli vyhodnoceni stakeholdeři *Vyšší územní samosprávné celky*, *Základní územní samosprávné celky* a *Zainteresovaní novináři*, neboť disponují relativně vysokým zájmem o problematiku, ale menším vlivem. V jejich případě je vhodné s nimi v rámci vládní komunikace spolupracovat, případně podporovat jejich vůli se zapojit. Příkladem této spolupráce jsou například aktivity *Autorů zákona*, kdy Patrik Nacher inicioval komunikaci jako zastupitel hlavního města Prahy (MHMP, 2022), ale také Marka Výborného, který oslovoval hejtmany ostatních krajů (Výborný, 2021).

Opinion leadery tvoří *Regionální novináři, Širší novinářská obec a Politické strany*. Mají o téma typicky spíše nízký zájem, ale disponují značným vlivem na jeho ukotvení v médiích a společnosti. Brysonova teorie tvrdí, že je namístě jejich zájem a participaci na komunikaci zvýšit, a to obzvláště v případě, že by jejich ignorování mohlo ohrozit výsledky.

Dav sestává ze zbývajících stakeholderů, tedy *Kritických organizací, Soukromých společností a Dlužníků*. Zejména v případě prvních dvou jmenovaných jde o aktéry s poměrně nízkým zájmem i vlivem, jejichž aktivity je ovšem vhodné monitorovat. *Dlužníci* mají v této kategorii speciální místo, protože se jedná o klíčové publikum a jejich zapojení do Milostivého léta by mělo být cílem vládní komunikace. Jak bylo zmíněno výše, z výchozí pozice je namístě považovat jejich zájem za nízký, neboť o Milostivém létu nejsou informovaní, a vliv je rovněž slabý, protože se jedná o nijak neorganizovanou skupinu, která sice přímo ovlivňuje výsledek Milostivého léta, ale nikoliv ostatní stakeholdery.

4.2 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Druhá fáze analytické části práce vychází z polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí komunikace a tiskovou mluvčí Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) Evou Davidovou a vedoucím komunikace a tiskovým mluvčím Ministerstva spravedlnosti (MS) Vladimírem Řepkou a soustředí se výhradně na Milostivé léto II. Na úvod této kapitoly je namístě zmínit, že komunikace této konkrétní dluhové amnestie byla přímo vedena oběma ministerstvy v úzké spolupráci s *Autory zákona* (viz VVO 2). Tým Strategické komunikace Úřadu vlády podle obou mluvčí tehdy ještě vznikal a podílel se tak až na přípravě komunikace Daňového Milostivého léta. Jedná se tedy o nejvýše postavené kompetentní osoby z pohledu vládní komunikace ve smyslu lidí, kteří plánují komunikaci a jsou členy Úřadu vlády nebo vládních institucí.

Rozbor rozhovorů s oběma vedoucími komunikace má za cíl odpovědět na druhou výzkumnou otázku:

VO 2: *Jak byla definována strategie vládní komunikace Milostivého léta II?*

Vzhledem k tomu, že strategie je jen obtížně definovatelný pojem a neexistuje její univerzální podoba, v rámci které by ji bylo možné formulovat, odpověď na tuto výzkumnou otázku je syntézou odpovědí na vedlejší výzkumné otázky, jenž studují její jednotlivé části na základě studia vládní komunikace Sanders s Canel (2013) a Martinelli (2022).

Strategické komunikaci by měl předcházet výzkum či analýza, které nám pomohou definovat další kroky strategie, první výzkumná otázka proto zní:

VVO 2.1: *Jaké analýzy či výzkumy předcházely komunikaci?*

Na základě rozhovoru s vedoucím komunikace MS, v jehož primární gesci komunikace Milostivého léta II probíhala, existoval jediný průzkum. Ten se skládal z dat Exekutorské komory, která poskytla detailní výsledky Milostivého léta I o tom, kolik lidí se zapojilo, kolik lidí je stále v exekuci nebo kolika lidem by ještě potenciálně bylo možné exekuci odpustit. Vladimír Řepka říká, že „*se zapojilo pouze určité procento případů. Z toho celého 1,3 milionů exekucí to bylo 42 tisíc případů, což je 3,2 %. To nám přišlo málo, takže jsme věděli, že tam byl asi problém v tom, že lidé nevěděli, že vlastně tu možnost vůbec mají.*“ Na tomto podkladu se vedoucí komunikace MS a MPSV společně dohodli, že Ministerstvo spravedlnosti se zaměří především na širší osvětu, zatímco Ministerstvo práce a sociálních věcí na „*marketing*“.

Nicméně vedoucí komunikace MPSV nevyklučuje existenci jiných analýz a výzkumů v době, kdy se daná novela zákona připravovala, tedy optikou Potůčkova čtyřsložkového veřejněpolitického cyklu, ve fázi identifikaci a uznání sociálního problému (Potůček, 2005, viz kapitola 1.1.3). Podle Davidové je totiž oddělena komunikace a příprava zákona, respektive věcného záměru: „*já nevyklučuji, a tady bych za to vlastně celkem dala ruku do ohně, že nějaká, řekněme, analytičtější práce předcházela přípravě toho zákona.*“

VVO 2.2: *Kterí stakeholderi byli vládou zapojeni do komunikace?*

V tomto případě bylo navázáno na výsledky stakeholder mappingu, který se ukázal jako užitečný pro vysledování veškerých zapojených aktérů. Oba vedoucí komunikace se ve svých odpovědích shodují. Jako nejpodstatnější zmiňují spolupráci se subjekty, kteří byli v této práci v rámci stakeholder mappingu označeni jako *Hráči*. Podstatnou roli tak hrála *Exekutorská komora*, v rámci které Vladimír Řepka spolupracoval s prezidentem Janem Mlynarčíkem a tiskovou mluvčí Evou Rajlichovou. Komora nejen, že poskytovala data, ale přímo se podílela na komunikaci tím, že adresně oslovovala *Dlužníky*. O podobě této komunikace ale mluvčí Ministerstva spravedlnosti nemá bližší podrobnosti, protože Exekutorská komora je na MS nezávislým subjektem.

Eva Davidová zmiňuje, že Exekutorská komora měla zpočátku představu, že není třeba vytvářet žádnou komunikaci, když je schválený zákon. Později ale z jejich strany

proběhla zmíněná adresná komunikace směrem k *Dlužníkům* a součinnost Komory Davidová potvrzuje i v rámci odbavování mediálních dotazů.

Za zmínku stojí i informace, že byla zřejmá určitá rezervovanost vůči Milostivému létu ze strany jednotlivých exekutorů, kterou potvrzují oba respondenti. Vladimír Řepka tvrdí, že z jejich strany nebyl znám příliš velký zájem tuto akci dlužníkům aktivně vysvětlovat: „*Udělal vlastně prakticky jen tu část, kterou ze zákona měli, což je ale vlastně jako na druhou stranu v pořádku.*“

Dalšími důležitými aktéry byla nezisková organizace Člověk v tísni a její vedoucí programu Dluhové poradenství a Daniel Hůle, tedy reprezentanti stakeholderů *Neziskové organizace* a *Odborníci*. Spolupráci s nimi rovněž vyzdvihují oba respondenti, a to už v případě prvního Milostivého léta. Vladimír Řepka zmiňuje, že Člověk v tísni byl z pohledu komunikace nejdůležitějším stakeholderem a podílu na komunikaci se ujal dobrovolně. Ministerstvu spravedlnosti tento model vyhovoval, protože nezisková organizace má blízko k cílové skupině zákona, tj. *Dlužníkům*. Eva Davidová také zmiňuje důležitost jejich Dluhové linky a možnost propojení s dalšími ze stakeholderů, konkrétně *Úřady spadajícími pod ministerstva*, kdy personál Finanční správy a České správy sociálního zabezpečení pořádal workshopy a informační setkání pro zaměstnance Člověka v tísni.

Davidová dále zmiňuje, že Daniel Hůle byl důležitý i pro *Autora zákona* Marka Výborného, který s ním byl v úzké spolupráci, a uskutečnila se i schůzka, jejímž cílem bylo najít veškeré komunikační kanály. Mluvčí MS doplňuje, že Hůle „*byl jedním z předních, kdo to dokázal dobře vysvětlit a komunikovat. [...] On má nějaký okruh novinářů, kteří se přímo už na něj obraceli. Takže za nás tohleto byla taková win-win situace, kdy jsme věděli, že za minimální náklady to za nás, řeknu hloupě, udělá někdo jiný, ale někdo, kdo tomu rozumí, zabývá se tím a udělá to rád, protože ví, proč to dělá.*“

Oba respondenti také shodně konstatují, že důležitými prvky v implementaci zákona byli *Ministři* a *Autoři zákona*. Vedoucí komunikace MPSV uvádí, že ministr Jurečka se tématu chopil mimo jiné proto, že cílová skupina zákona, tedy *Dlužníci*, odpovídá klíčovému publikům ministerstva, respektive *Úřadům podřízeným ministerstvu* Úřadu práce ČR a České správě sociálního zabezpečení. A zmiňuje také Pavla Blažka, jehož ministerstvo bylo gesčním resortem. Oba ministři také hráli svou roli na zasedáních vlády a byli v úzkém kontaktu s autory zákona Markem Výborným a Patrikem Nacherem. Ti dostávali od vedoucích komunikace prostor například v mediálních vystoupeních, jinak jejich

komunikace pravděpodobně nebyla centrálně příliš koordinovaná. Výborný se zároveň jakožto iniciátor myšlenky účastnil schůzek k plánování komunikace spolu s Danielem Hůlem, zástupcem Člověka v tísní, a podle Davidové byl primárním kontaktem v případě, že bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí osloveno ze strany médií s žádostí o komentář.

Jak již bylo zmíněno, podstatnou roli sehrály také *Úřady podřízené ministerstvům*, zejména pak Česká správa sociálního zabezpečení, Úřad práce a jistou součinnost projevila také Finanční správa. První dva zmíněné úřady spolupracovali s ministerstvy v distribuci informačních letáků a další komunikace, především protože z podstaty své práce mají blízko k *Dlužníkům*, a ČSSZ se zástupci Finanční správy pořadali informační setkání pro pracovníky Člověka v tísní. Tyto stakeholdery zmiňuje pouze vedoucí komunikace Ministerstva práce a sociálních věcí.

Dalšími stakeholdery účastnými komunikace byly *samosprávné celky*. Ty *Základní*, tedy obce, byly oslovovány Ministerstvem práce a sociálních věcí prostřednictvím dvou organizací identifikovaných při stakeholder mappingu – Svazu měst a obcí České republiky a Svazu místních samospráv. S nimi probíhala relativně úzká spolupráce již v případě Milostivého léta I, podle Davidové je ze strany MPSV informační výměna při obdobných typech komunikačních kampaní běžná. *Vyšší územní samosprávné celky* nebyly podle Vladimíra Řepky oslovovány prostřednictvím Asociace krajů, což se odlišuje od předchozí analýzy, ale přímo prostřednictvím hejtmanů ze strany ministra spravedlnosti. V průběhu Milostivého léta II jim bylo adresováno osobní sdělení s prosbou o účast na komunikaci. Davidová spolupráci s Asociací krajů zmiňuje spolu se svazy základních samospráv, v tomto ohledu je tedy možné, že kooperace nebyla koordinována. „*Tam jsou partnery dvě organizace. Jedna je Svaz měst a obcí České republiky a druhá je Svaz místních samospráv. [...] Jsou to dvě organizace, který my vlastně taky začleňujeme do většiny příprav různých zákonů, který mají potenciálně nějaký dosah do komunikace. A pak je to samozřejmě Asociace krajů. Takže tyto mají vždycky informace z první ruky, vědí, co chystáme, mají možnost připomínkovat. Zároveň jim prostě, protože mají pod sebou obce a sociální pracovníky, dáváme relevantní infoservis, rozcestníky a tak dál.*“

Poslední skupinou stakeholderů byli novináři, kteří byli zpravidla oslovováni plošně, ale můžeme v tomto ohledu kromě *Obecné novinářské obce* zmínit také *Zainteresované novináře*. Nicméně, jak podotýká Vladimír Řepka, nešlo o všechny novináře, ale pouze takové, kteří měli předchozí vazbu na Ministerstvo spravedlnosti a Milostivé léto I: „*My*

jsme si je rozdělili na novináře, kteří se vlastně jakoby zajímají o problematiku Ministerstva spravedlnosti. A z těch jsme vybrali konkrétní novináře, o kterých jsme věděli, že je zajímavá ta jednička, tak že by mohlo zajímat i Milostivé léto II, ale ne úplně takhle dopodrobna jsme to neměli.“ Je také potřeba vzít v potaz zmíněnou informaci, že část novinářů zajímavících se o Milostivé léto II odbavoval také Daniel Hůle. Rozdělení redaktorů podle jednotlivých regionů pak ve strategii komunikace absentovalo.

Pro doplnění je zároveň vhodné uvést, že jistá aktivita byla vyvinuta i směrem k dalším stakeholderům, kde ovšem nešlo o úzkou spolupráci ve smyslu podílení se na přípravě komunikace, ale, jak říká Davidová, „*spíš to byla informační schůzka, aby věděli o tom, co se chystá zejména v rámci komunikačních aktivit, kanálů a podobně.*“ Je tedy možné, že se strategie propsala do komunikace i dalších aktérů, ale nebyla ze strany vlády nijak koordinovaná.

VVO 2.3: Jakými kanály probíhala komunikace směrem k dlužníkům?

Jak bylo zmíněno výše, komunikace obou ministerstev probíhala koordinovaně, nicméně částečně odděleně. Vedoucí komunikace Ministerstva spravedlnosti popisuje, že v oblasti sociálních sítí byl využíván twitterový a facebookový účet MS, jiná aktivita v digitálním prostoru za tuto instituci vykonávána nebyla. Jako primární nástroj pro komunikaci s *Dlužníky* ale zmiňuje oslovení prostřednictvím Exekutorské komory, která měla rozesílat adresná sdělení přímo těm exekvovaným osobám, kterých se Milostivé léto II týkalo. Davidová efektivitu tohoto komunikačního nástroje u všech tří variant Milostivého léta potvrzuje. K těmto aktivitám také probíhala ze strany ministerstva dlouhodobá komunikace s novináři rozdělenými do dvou skupin stakeholderů, jak bylo zmíněno výše.

Ministerstvo práce a sociálních věcí mělo komunikaci, co se týče kanálů, rozsáhlejší. Vedoucí komunikace zmiňuje v rámci online komunikace využívání sociálních sítí ministerstva a online bannery, které byly sponzorovány a umístěny na webové stránky Seznam.cz, regionální mutace zpravodajského webu Deník.cz, do blíže nespecifikovaných lifestyleových online magazínů a do Katolického týdeníku. Poslední zmíněný web byl podle Davidové mezi ostatní zařazen proto, že Milostivé léto je aktivitou poslance KDU-ČSL a částečně spadá pod resort ministra, jenž je této strany předsedou. K těmto účelům byla využita dlouhodobá spolupráce s kreativním studiem, které připravilo také plakát, na jehož tvorbě se podílela i nezisková organizace Člověk v tísni. Distribuovaný byl jednak *Úřadům podřízeným ministerstvům*, specificky České správě sociálního zabezpečení

a Úřadu práce ČR, a to především proto, že je *Dlužníci* obvykle navštěvují, a podle Řepky také *Exekutorské komoře* a *Autorům zákona*. MPSV také vytvářelo komunikační materiály pro Svaz měst a obcí ČR, dalšího zástupce stakeholderů. S ním byla spolupráce navázána zejména proto, že sdružuje radniční noviny, prostřednictvím kterých bylo možné dostat sdělení o Milostivém létu II v tištěné podobě i do regionů.

Na kanálech stakeholderů probíhala i další komunikace, ovšem již bez aktivní účasti Ministerstev. Speciální pozornost si ještě zaslouží webová stránka *Milostiveleto.cz*, na kterou byli *Dlužníci* v rámci většiny komunikace odkazováni. Ta byla poměrně netradičně vytvořena a provozována neziskovou organizací *Člověk v tísni*. Řepka tento krok popisuje jako plánovaný: „oni vlastně na bázi toho, že jsou nezisková organizace, dobrovolníci, se toho sami dobrovolně ujali a nám to vyhovovalo v tom, že jsme věděli, že mají ty klienty, tu naši cílovou skupinu, na kterou je potřeba u Milostivého léta cílit.“

VVO 2.4: *Jakým způsobem byl na komunikaci rozdělen rozpočet?*

Oba zástupci ministerstev v tomto ohledu zmiňují, že veškeré aktivity byly vykonávány takzvaně in-house, tedy interně v rámci úvazků stálých zaměstnanců a bez zapojení externích spolupracovníků. Davidová k tomuto dodává širší kontext, když říká, že v té době probíhaly přípravy na komunikaci několika dalších problematik, konkrétně důchodové reformy, konsolidačního balíčku, zdražování energií a redefinice příspěvku na bydlení. „To bylo prostě ta doba, kdy vlastně jsme napínali jako hodně síly, jak tady svoje personální kapacity, tak i peníze na inzerci. [...] Takže jako bohužel to Milostivé léto šlo tak jako vedle a kolem. A já jsem říkala, ano, budeme na to dávat jakoby drobné peníze, ale zejména to potřebujeme odmakat, posichrovat, že to bude na těch místech, kde se zkrátka za inzerci neplatí.“ Mediální prostor byl podle ní obstarán v rámci PR aktivit ministerstva.

VVO 2.5: *Jak účinně byly z pohledu představitelů vlády naplňovány cíle vládní komunikace?*

Cíle komunikace, které jsou posuzovány, byly v zásadě dva a nebyly předem nijak kvantifikované. Jednak měla komunikační kampaň na základě nízkého počtu přihlášených občanů do Milostivého léta I za úkol rozšířit informovanost o konání akce napříč širokou veřejností a jednak přimět k zapojení ty *Dlužníky*, kteří nevyužili Milostivého léta I.

Zejména první cíl se podle Řepky promítl do přemýšlení nad cílovou skupinou: „Cílem opravdu bylo vlastně udělat širokou cílovou skupinu a dát to vědět úplně všem. I když jsme samozřejmě ta data měli a věděli jsme, že v některých krajích, jako třeba v Praze, se do

Milostivého léta I zapojilo víc lidí a v některých krajích typu Ústecký nebo Ostravsko, tam o to takový velký zájem nebyl. “ Tento cíl podle něj strategie v zásadě splnila, nicméně ve výsledku byla spíše kontraproduktivní a znemožnila naplnění druhého cíle. Do druhého Milostivého léta se totiž přihlásili zejména ti, kteří pro účast nesplňovali podmínky, neboť nedlužili veřejnoprávnímu subjektu.

Davidová v tomto ohledu přitakává. Ohledně cílů Milostivého léta II prý byla po nepřilíh úspěšném prvním ročníku vysoká očekávání, která se zdaleka nepodařilo naplnit. Chyba se ale podle ní stala ve složitém mechanismu žádosti, který byl i přes úsilí obou ministerstev a Člověka v tísní příliš velkou překážkou. Tlak na úspěšnost byl i z toho důvodu, že se očekávalo potenciální další opakování akce, ale v tomto ohledu se situaci zřejmě podařilo ustát: *„Ted’ vidíme, že máme trojku (Dluhové Milostivé léto pozn. aut.), kdyby se ta dvojka (Milostivé léto II, pozn. aut.) úplně nějak jako pokazila, nevyvedla, tak jako je to průšvih.“*

VVO 2.6: *Jakým způsobem byla komunikace vyhodnocována?*

Komunikace byla v průběhu vyhodnocována na základě dat o počtu zapojených občanů od Exekutorské komory. Davidová na toto konto zmiňuje, že postoj zástupců Komory byl zpočátku velmi odtažitý, kdy byli nejdříve názoru, že žádná komunikace není třeba, a následně, že není důvodné poskytovat data o průběhu akce veřejnosti, respektive médiím. Poptávka po informacích o průběhu přitom byla i ze strany veřejnoprávních médií, komentovat ji ale nemohli ani autoři zákona, neboť *„Exekutorská komora řekla, že to vyhodnotí za dva měsíce a byl třeba týden do konce akce.“*

Podle Vladimíra Řepky ale interně data předávána byla, nikoliv však v reálném čase. Na konci září 2022 poskytla Exekutorská komora průběžné výsledky, podle kterých bylo zapojení *Dlužníků* do Milostivého léta II velmi malé. Za Ministerstvo spravedlnosti proto vznikl jménem ministra Blažka strategický dopis všem hejtmanům, ve kterém byli vyzváni, aby zvážili možnost zapojit do akce ve větší míře magistráty, které pod ně spadají. Efekt to podle vedoucího komunikace mělo pravděpodobně minimální. Ministerstvo práce a sociálních věcí na základě těchto dat přidávalo ve dvou vlnách příspěvky na sociální síť připomínající průběh a konec akce. K většímu vychýlení od původního komunikačního plánu jinak nedošlo.

Očekávaná by byla také zpětná vazba od organizace, která zajišťovala přímý kontakt s *Dlužníky* a odkazovaly na ni i oficiální vládní materiály. Dohoda mezi Člověkem v tísní

a Ministerstvem spravedlnosti ale taková údajně nebyla, na druhé straně Eva Davidová popisuje, že s Ministerstvem práce a sociálních věcí průběžná komunikace probíhala poměrně intenzivně a týkala se zpravidla vytiženosti Dluhové linky. „*Oni nám právě pomáhali i s tím zprostředkováním v rámci nějakých lokálních animozit, protože logicky víme, kde je prostě těch exekucí nejvíc, kde sociální pracovníci mají největší nálož a zároveň kde třeba i ta Exekutorská komora může být liknavější a podobně.*“

S výsledky rozboru polostrukturovaných rozhovorů dále pracuje SWOT analýza a na ní navázaná doporučení k úpravě strategie a jsou též diskutovány v Diskuzi (viz kapitola 5).

4.3 Komunikační doporučení

Na základě rozhovorů s vedoucím komunikace Ministerstva spravedlnosti Vladimírem Řepkou, vedoucí komunikace Ministerstva práce a sociálních věcí Evou Davidovou a členkou Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády ČR Ludmilou Hamplovou byly identifikovány čtyři nejdůležitější aspekty každé z částí SWOT analýzy, označeny pro další práci a jejich výběr je diskutován. Kapitola zároveň odpovídá na třetí výzkumnou otázku:

VO 3: *Jaké strategické změny by měla komunikace Milostivého léta přijmout pro vyšší účast v případných příštích opakováních akce?*

Pro úplnost pozdějších výňatků z rozhovoru s Ludmilou Hamplovou je ještě namístě vysvětlit kontext aktuálně probíhající kampaně, která zahrnuje Daňové Milostivé léto. Podle členky oddělení strategické komunikace je nová vládní kampaň *Česko informuje* dlouhodobou aktivitou, která má ambice probíhat řádově několik měsíců. V současném úvodním kole se zaměřuje primárně na témata, která ovlivňují každodenní život občanů k lepšímu. Nemělo by se v žádném případě jednat o varování, ale o pozitivní změny, které mají lidem zpříjemnit život, například informace o odstranění části byrokratických procesů, možnost státem hrazeného očkování apod. Podle Hamplové je tento přístup zvolen z toho důvodu, že podobná platforma, prostřednictvím které by stát napřímo mluvil k občanům, tu ještě nebyla a je tak potřeba ukotvit *Česko informuje* do jisté míry jako značku. Témata by se měla postupně týkat všech resortů a obměňovat vzhledem k jejich prioritám a sezónnosti některých akcí, typicky například i Daňového Milostivého léta.

Komunikace je zároveň meziresortní. V praxi se údajně pořádá pravidelné měsíční setkání vedoucích komunikace všech ministerstev, aby měly všechny resorty přehled o tom, jaká komunikace se týká jich, případně jejich partnerů, a prioritizují se témata pro jednotlivé

měsíce. Oddělení strategické komunikace následně celou kampaň produkuje, vytváří vizuály, připravuje textaci, komunikuje se zainteresovanými resorty a nakupuje mediální prostor. Celá komunikace je přitom podle Hamplové apolitická: „*Tady to není o tom, že některý z ministrů nebo politiků si něco myslí, něco chce a tak dále, ale vlastně opravdu ten focus je na občana a na jeho potřeby.*“ Dosavadní zpětná vazba z ministerstev je podle ní pozitivní, neboť resorty mají díky této osvětové kampani prostor komunikovat i témata, na která v dosavadním každodenním provozu nebylo tolik prostoru.

Silné stránky

- **(A) Úzká spolupráce s klíčovými stakeholdery** – Oba vedoucí komunikace ministerstev zmínili význam spolupráce s několika klíčovými stakeholdery a důležitost tohoto strategického kroku pro sdílení expertízy a inkluzivní rozhodovací procesy potvrzuje i teorie strategické komunikace (Destiana, 2020). V rámci strategie komunikace byli k užší spolupráci správně využiti všichni stakeholdeři identifikovaní v rámci stakeholder mappingu jako *Hráči*, tedy nejdůležitější aktéři s nejvyšší mírou vlivu a zájmu.
 - V případě širší vládní komunikační kampaně, která doprovází Daňové Milostivé léto, by do kategorie *Hráči* přibylo Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády. Jeho zapojení do strategie komunikace je pro ministerstva určitě vhodné, jak popisuje Hamplová: „*Tam je i vlastně velká snaha o to, aby to nebylo tak, že my si tady něco syslíme pro sebe, ale aby tam fungovala nějaká vzájemná komunikace. A o to i z toho důvodu, že se může stát, že nějaký resort zjistí, že třeba to sdělení k tomu konkrétnímu tématu potřebuje nějakým způsobem modifikovat, anebo naopak, že je tady něco, co je pro ně důležité.*“
- **(B) Celorepublikový vliv prostřednictvím úřadů** – Vzhledem k celorepublikové povaze Milostivého léta je důležité, aby se měli *Dlužníci* na koho obrátit i v regionech. Úřednický aparát České správy sociálního zabezpečení v tomto ohledu fungoval vhodně a pomáhal také komunikaci šířit dál. Ve spolupráci s Finanční správou například i proškol pracovníky neziskové organizace Člověk v tísni, která byla v přímém kontaktu s *Dlužníky*.
- **(C) Zaštítění akce tematicky blízkým stakeholderem** – Oba respondenti kladně hodnotí úzkou spolupráci s neziskovou organizací Člověk v tísni, která celou

komunikaci zaštitila. Vzhledem k jejímu dlouhodobému spojení s oddlužováním obyvatel, dostupnosti terénních pracovníků a dluhové linky nebo zapojení experta Daniela Hůleho, popisovanými v rámci stakeholder mappingu, se jedná o logický krok. Tento způsob „outsourcingu“ části komunikace u neziskových organizací, které jsou v kontaktu se sociálně vyloučenými lidmi, je v rámci strategické komunikace doporučován (Beck, 2004), a to i s přihlédnutím ke krátkému časovému období a neexistujícím finančním zdrojům například na tvorbu webových stránek, které namísto ministerstev vytvořila právě nezisková organizace.

- **(D) Adresná komunikace s dlužníky** – Zejména vedoucí komunikace MPSV Eva Davidová zmiňovala jako nejdůležitější aspekt komunikace právě možnost přímého oslovení těch dlužníků, kterých se Milostivé léto II týká. Vladimír Řepka v tomto ohledu popisoval, že nad podobou sdělení Ministerstvo spravedlnosti nemělo kontrolu, ale takto úzce zacílený komunikační nástroj, který je skutečně blízko občanům, je určitě namístě (Heinze, 2013).

Slabé stránky

- **(A) Nedostatek finančních prostředků na komunikaci** – Oba respondenti zmínili, že veškerá komunikace vznikala bez nakoupeného mediálního prostoru a nebyla navázána ani spolupráce s externisty vyjma jedné agenturní spolupráce za účelem vytvoření krátkého videa pro MPSV. Zejména absence placených formátů značně ovlivňuje možnost komunikaci více rozšířit a především vhodně cílit tam, kde se dlužníci nachází (Bruce, 2017).
 - V této věci je určitě pozitivní posun u Daňového Milostivého léta a začlenění jeho komunikace do kampaně Česko informuje. U ní je mediální prostor nakoupen po celé republice a tuto část komunikace připravuje výhradně Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády ČR, ministerstvům tedy nevzniká žádný náklad.
- **(B) Příliš krátká doba na přípravu komunikace** – Vladimír Řepka v rozhovoru poznamenal, že na kvalitní přípravu komunikace nebyl dostatek časových možností. V případě, že by na tvorbu strategie bylo více prostoru, mohlo podle něj dojít k lepšímu členění stakeholderů a důraz na větší regionálnost komunikace, tedy užší spolupráci s exekucemi více postiženými kraji nebo s konkrétními regionálními novináři: „*My jsme na tu samotnou přípravu měli za nás asi 1 a půl, možná 2 měsíce.*“

A tam to byly vlastně byly ještě měsíce prázdnin, protože to začínalo od 1. září, tak jenom tak jenom pro představu, že vlastně na to nebyl ani takový široký prostor připravit si to úplně strategicky.“

- **(C) Nedostatečný systém průběžné evaluace** – Podle odpovědí respondentů byla celá komunikace v jejím průběhu vyhodnocována velmi málo a pouze na základě dat Exekutorské komory, která údajně nebyla příliš ochotna data poskytovat. Ideální je účinnost komunikace monitorovat a strategii podle toho přizpůsobovat. Na základě průzkumů by například bylo možné zjistit, že původně nastavená strategie není zvolená vhodně, občané se nezapojují nebo se nezvyšuje jejich informovanost, a na tomto podkladu strategii redefinovat (Macnamara, 2018).
- **(D) Nízké zapojení regionálních stakeholderů** – Vedoucí komunikace Ministerstva spravedlnosti v tomto ohledu poznamenal, že komunikace pravděpodobně nebyla dostatečně regionálně cílená: *„Možná bychom to víc cílili do jednotlivých regionů. A kdyby na to bylo víc času, tak bychom v rámci politické spolupráce i toho, že pan ministr má výjezdy do krajů, oslovili možná víc soudy, kam často chodí ti, kterých se tahleto problematika týká a oslovili bychom možná i více lidí.“* Regionální cílení, respektive vytipování si konkrétních osob, by promítl také do spolupráce s novináři.
 - Daňové Milostivé léto podle Hamplové nijak specificky cíleno do regionů není a s rozdělením stakeholderů nepracuje. Snaží se ale o plošnou komunikaci směrem ke všem občanům, o kterou se v případě Milostivého léta II musely postarat ministerstva, kterým by v tomto ohledu teoreticky mohla uvolnit zdroje a umožnit jim komunikaci regionálně více cílit a zapojit vícero regionálních stakeholderů.

Příležitosti

- **(A) Užší spolupráce se soudním aparátem** – Vedoucí komunikace Ministerstva spravedlnosti zmínil, že v případě delšího časového období by mohlo dojít také k větší spolupráci se soudy. To by mohlo být výhodné jednak protože mají působit po celé České republice, ale jak sám Řepka poznamenává, kampaň by v případě, že by informace o Milostivém létu například visela na všech okresních či krajských soudech, mohla kromě Dlužníků zaujmout i ty, kdo jsou s nimi ve styku: *„Mohl to být třeba i jako někdo ne úplně nutně ta cílová skupina dlužníci, ale někdo, kdo s těmi dlužníky spolupracuje, nějací právníci, advokáti a vlastně tyto profesní skupiny.“*

- **(B) Větší využití reklamního prostoru** – Reklamní prostor byl podle respondentů omezen pouze na online bannery, které byly na weby umístěné v rámci dlouhodobější PR spolupráce, a teoreticky by bylo možné započítat též radniční noviny, kde ovšem nešlo o nakoupené reklamní sdělení. Jak bylo zmíněno v rámci stakeholder mappingu, extenzi komunikace do veřejného prostoru často musely dobrovolně zajišťovat některé aktivní magistráty, které se do akce nezapojily v plném počtu a v takové míře, jaká by byla možná při řízené komunikaci. V případě většího využití reklamních prostor, ať už přímo ministerstvy, nebo samosprávami, mohlo dojít k většímu pokrytí a vystavení cílové skupiny informacím o Milostivém létu II.
- **(C) Značná mediální žádanost tématu** – Oba respondenti shodně zmiňují, že po tématu Milostivého léta byla v jeho průběhu poptávka ze strany médií. Novináři žádané informace se, mimo jiné, týkaly průběžných statistik využívání této dluhové amnestie, nicméně Exekutorská komora v tomto ohledu nebyla sdílná. Určitě zde proto existoval pro lepší práci s médii, a to i prostřednictvím zmiňovaného regionálního členění, respektive selekce klíčových novinářů k užší spolupráci.
- **(D) Komunikace v rámci širší vládní komunikační kampaně** – Poslední příležitostí by mohlo být využití širší vládní komunikační kampaně, kdyby taková v době příprav komunikace Milostivého léta II existovala. Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády se v té době ovšem ještě formovalo.
 - V případě současného Daňového Milostivého léta již kampaň probíhá a pro komunikaci je nakoupena venkovní reklama, mediální prostor v rádiích nebo online bannery a očekává se vyhodnocování komunikace v jejím průběhu. Oddělení se tak místo ministerstev stará o celospolečenskou osvětu.

Hrozby

- **(A) Bloky ze strany některých exekutorů** – Již v případě Milostivého léta I docházelo u soudních exekutorů, jejichž spolupráce je pro dluhovou amnestii naprosto klíčová, k silným prodlevám a neochotě spolupracovat (Cechl, 2022). Ačkoliv došlo k zpřesnění nejasností v zákoně, na základě kterých se exekutoři odvolávali, je namísto očekávat podobné komplikace znovu. Exekutorská komora byla podle Davidové zároveň zpočátku toho názoru, že komunikace zákona vůbec není třeba a ministerstva mohou být ráda, že na jejich straně nebude docházet

k blokáci. Neprůchodnost celého procesu může vytvářet nejistotu na straně potenciálních žadatelů a pochopitelně také některým *Dlužníkům* zamezit v účasti. V některých veřejně známých případech skutečně k obstrukcím při Milostivém letu II docházelo (Ali, 2022).

- **(B) Profesní sdružení nesouhlasící s principem akce** – Stakeholder mapping odhalil, že některé profesní organizace nesouhlasily s myšlenkou dluhové amnestie. Ve veřejném prostoru se jim ovšem nedostalo příliš pozornosti a zástupci ministerstev jejich aktivity ani nereflektovali, i přesto je namístě jejich aktivity monitorovat a považovat je za potenciální hrozbu (Gaffar, 2020).
- **(C) Nízká informovanost a zájem dlužníků o politiku** – V tomto případě naopak oba respondenti akcentovali, že cílová skupina o akci nebyla informovaná a tradičně se jedná o Ohroženou a především Strádající třídu (viz kapitola 2.1), které nedisponují žádným typem společenského kapitálu, politikům a tradičním médiím často nevěří a veřejné dění se spíše nezajímají (Boček, 2019). Je proto potřeba tyto faktory vzít v potaz a strategii komunikace tomu přizpůsobit. Jak říká Davidová: *„Základní myšlenka té komunikace musí být hodně dobře vysvětlená, zase s ohledem zejména na tu zranitelnou, to znamená ne úplně vysoce vzdělanou a nějakým způsobem sociálně „příčetnou“ a finančně gramotnou cílovou skupinu.“*
- **(D) Vysoká inflace a energetická krize** – Během podzimu 2022, kdy Milostivé léto II probíhalo, kulminovala v České republice energetická krize a inflace dosahovala rekordních výšek, což mělo pravděpodobně nepříznivý vliv na schopnost dlužníků splatit svoji původní jistinu (Ali, 2022). Jakkoliv bylo s těmito externími faktory obtížné počítat, jedná se o objektivní faktor, který měl být promítnut do strategie a mohla mu být přizpůsobena vládní komunikace například podporou veřejné sbírky neziskové organizace Člověk v tísni.

Konfrontační matice

Na základě zmíněných faktorů SWOT analýzy byla vypracována konfrontační matice (*Tabulka 8*), v rámci které bylo vyhodnoceno jejich vzájemné působení. To je posuzováno na základě Kratochvílova (2016) přístupu, kdy je jednotlivým párům přiřazeno skóre na stupnici *velmi dobré* (++) až *velmi špatné* (--) podle toho, jestli je kombinovaný vliv těchto faktorů na komunikaci Milostivého léta pozitivní, neutrální, nebo negativní.

		Silné stránky				Slabé stránky				Σ
		A	B	C	D	A	B	C	D	
Příležitosti	A	+	++	0	0	+	0	0	+	+5
	B	+	0	+	0	-	0	0	0	+1
	C	++	+	+	+	+	+	-	+	+7
	D	+	++	0	0	++	++	+	0	+8
Hrozby	A	+	0	0	0	0	0	--	0	-1
	B	0	0	-	0	0	0	-	0	-2
	C	+	+	++	++	--	--	--	-	-1
	D	0	0	+	+	--	--	-	-	-4
Σ		+7	+6	+4	+4	-1	-1	-6	0	

Tabulka 8: Konfrontační matice SWOT analýzy Milostivého léta II

Výsledky konfrontační matice jsou následně kategorizovány na základě toho, jestli se jedná o interní či externí faktory, a seřazeny od nejvyšších hodnot po nejnižší (viz *Tabulka 9*). Jako nejlépe působící na ostatní aspekty analýzy se z interních faktorů ukazují všechny čtyři silné stránky komunikace: úzká spolupráce ministerstev s klíčovými stakeholdery, celorepublikový zásah prostřednictvím úřadů, zaštitění akce tematický blízkým stakeholderem i adresná komunikace s dlužníky. U slabých stránek je patrné, že většina z nich má spíše nízký vliv s výjimkou nedostatečného systému průběžné evaluace, který by měl být prioritou k vyřešení. Z externích faktorů jsou prominentní zejména tři příležitosti, konkrétně komunikace v rámci širší vládní kampaně, značná mediální žádanost Milostivého léta II a užší spolupráce se soudním aparátem. Z hrozeb jsou nejvýznamnější nízká informovanost dlužníků o akci a špatné ekonomické podmínky v podobě vysoké inflace a tehdejší energetické krize. Všechny tyto faktory a jejich důsledky by měly být ve strategii zohledněny, neboť mají silný vliv na průběh komunikační kampaně.

..

Interní faktory			Externí faktory		
Úzká spolupráce s klíčovými stakeholdery	Silná stránka A	+7	Komunikace v rámci širší vládní komunikační kampaně	Příležitost D	+8
Celorepublikový zásah prostřednictvím úřadů	Silná stránka B	+6	Značná mediální žádanost tématu	Příležitost C	+7
Zaštitění akce tematicky blízkým stakeholderem	Silná stránka C	+4	Užší spolupráce se soudním aparátem	Příležitost A	+5
Adresná komunikace s dlužníky	Silná stránka D	+4	Větší využití reklamního prostoru	Příležitost B	+1
Nízké zapojení regionálních stakeholderů	Slabá stránka D	0	Blokace ze strany některých exekutorů	Hrozba A	-1
Příliš krátká doba na přípravu komunikace	Slabá stránka B	-1	Profesní sdružení nesouhlas. s principem akce	Hrozba B	-2
Nedostatek finančních prostředků na komunikaci	Slabá stránka A	-1	Nízká informovanost a zájem dlužníků o politiku	Hrozba C	-3
Nedostatečný systém průběžné evaluace	Slabá stránka C	-6	Vysoká inflace a energetická krize	Hrozba D	-4

Tabulka 9: Kategorizace vzájemného působení faktorů SWOT analýzy

Jako podnětnější se ale v tomto případě jeví využití některé ze strategií, o kterých píše Standler (2000). Zaměřením se na ty faktory, které v konfrontační matici obdržely skóre *velmi dobré* (++) , nebo naopak *velmi špatné* (--) , vyjde z analýzy několik konkrétních způsobů, kterými je možné komunikační strategii upravit.

- SO strategie (využití):** Využitím úzké spolupráce s klíčovými stakeholdery je možné saturovat vysokou mediální žádanost a Milostivé léto II rozšířit do celostátních i regionálních médií. Je ovšem zapotřebí zohlednit poptávku po konkrétních statistikách, které musí doručit jeden z těchto stakeholderů – Exekutorská komora. Celorepublikový vliv prostřednictvím úřadů je možné využít hned ke zúročení hned dvou příležitostí, a to možnost navázání užší spolupráce se soudním aparátem a zapojení se do širší vládní komunikační kampaně. Jak bylo diskutováno výše a navrženo samotným vedoucím komunikace Ministerstva spravedlnosti, soudy jsou, podobně jako úřady ČSSZ nebo Finanční správy, místem, kde se komunikace může též odehrávat, neboť jsou buď přímo místem výskytu dlužníků, nebo osobám jim blízkým. Navíc může dojít k ušetření nákladů nutných na přípravu dalších podkladů, pokud by na tato místa byly distribuovány materiály

z vládní komunikační kampaně, například v podobě informačních letáků a plakátů, o jejichž přípravu by se postaralo oddělení vlády.

- **WO strategie (hledání):** Zapojením Milostivého léta II do širší vládní komunikační kampaně by zároveň bylo možné překonat některé z identifikovaných slabých stránek. Jednak by se tím částečně eliminoval problém s nedostatkem finančních zdrojů na nákup mediálního prostoru, který možnosti osvěty značně limitoval, a jednak tím, že by se na tuto plošnou, osvětovou komunikaci alokovala část personálních zdrojů z Oddělení strategické komunikace, by se částečně zmírnily problémy spjaté s příliš krátkou dobou na přípravu komunikace. Komunikační aparáty ministerstev by se tak mohly orientovat na více cílenou komunikaci právě v těch regionech, a právě u těch dlužníků, kterých se Milostivé léto II týká. V ideálním případě by se tak vládní oddělení postaralo o osvětu a zvýšení základního povědomí o akci prostřednictvím nadlinkové komunikace v televizi, online bannerů nebo venkovní reklamy a ministerstva by následně ve spolupráci s úřady oslovovaly konkrétní dlužníky a připravovaly vyloženě vysvětlující kampaň cílenou pouze na dlužníky pomocí lokálních reklam na sociálních sítích, sdělení v regionálních denících nebo skrze terénní pracovníky neziskových organizací.
- **ST strategie (konfrontace):** K potlačení hrozeb se jako efektivní jeví zejména dvě silné stránky. Zaštítění akce Člověkem v tísní můžeme částečně vyřešit problémem nízké informovanosti, neboť tato nezisková organizace dlouhodobě pracuje s dlužníky, v exekucemi nejvíce postižených oblastech má své vlastní aktivity a disponuje terénními pracovníky, kteří mohou dlužníky kompletně informovat. Komunikace ze strany Člověka v tísní navíc ani nemusí být cílovou skupinou interpretována jako vládní, což je obzvlášť příhodné ve chvíli, kdy je dlužníků zaznamenána nízká důvěra v politické instituce. Druhou využitelnou silnou stránkou je adresná komunikace, kterou můžeme oslovit přesně ty exekvované osoby, kterých se podmínky Milostivého léta II přímo týkají. Tato sdělení je zároveň možné opakovat vícekrát v průběhu akce. V každém případě je zde zapotřebí spolupráce Exekutorské komory. Je ovšem potřeba mít na paměti, že hrozba, která byla na základě vzájemného působení s ostatními faktory vyhodnocena jako nejzásadnější, v tomto ohledu nemá silnou stránku, která by ji velmi efektivně vyřešit. Vysoké inflaci a energetické krizi může částečně pomoci zaštítění akce tematicky blízkým stakeholderem, což bylo ostatně vidět v praxi, kdy Člověk v tísní uspořádal veřejnou

sbíрку na pomoc těm nejzranitelnějším (Kroupová, 2022). Strategie by ovšem měla obsahovat i jiné, ideálně systémovější, řešení.

- **WT strategie (vyhýbání):** Tři největší hrozby, které v Konfrontační matici působí na slabé stránky velmi negativně, jsou nízká informovanost a zájem dlužníků, vysoká inflace a energetická krize a blokáce ze strany některých exekutorů. Všechny mohou být podstatně ovlivněny působením tří slabých stránek. Nedostatek finančních prostředků a příliš krátká doba na přípravu mohou znemožnit komunikaci ke klčovému publiku takovou cestou, která bude brát v potaz jeho nízkou angažovanost. Zároveň je důvodné se obávat, že komunikace nebude dostatečně cílená a formulovaná takovým způsobem, aby důležitost Milostivého léta nezapadla i v době rekordní inflace a sílící energetické krize. Nedostatečný systém průběžné evaluace pak může zapříčinit, že spousta zahájených žádostí o účast v Milostivém létu bude blokována bez vědomí ministerstev u soudních exekutorů. Komunikace bez zpětné vazby, průzkumů či analýz v jejím průběhu navíc znemožní úpravu strategie takovým způsobem, který by zohledňoval, že se například nezvyšuje informovanost cílové skupiny a její zapojení do Milostivého léta. Strategie by se proto měla snažit minimalizovat své slabé stránky, protože v kombinaci s hrozbami se jejich působení může amplifikovat. Může tak učinit například nastavením pravidelného týdenního systému vyhodnocování s Exekutorskou komorou. Díky tomu budou mít vládní komunikátoři vždy aktuální data a podle toho strategii přizpůsobit. Vzhledem k tomu, že Milostivé léto probíhá několik měsíců, může vláda také v průběhu provést průzkum mezi cílovou skupinou a zjistit nejen míru informovanosti, ale také případné překážky, které dlužníkům stojí v cestě k oddlužení. S těmito daty je mimochodem následně možné pracovat nejen v komunikaci, ale také při vyjednávání s občasně liknavou Exekutorskou komorou.

Ačkoliv je jasné, že příprava komunikace vždy neprobíhá v ideálních podmínkách, několik dílčích kroků by ovšem strategie zaznamenat měla. Realistická je například zmíněná úzká spolupráce s vládní kampaní Česko informuje nebo nastavení lepších procesů evaluace s Exekutorskou komorou. Problematické by ovšem mohlo být omezené množství času na přípravu kampaně nebo nedostatek finančních prostředků k nákupu médií. Jedná se totiž o podmínky, na které ministerstva nemají přímý vliv, ale mohou pouze pracovat s jejich důsledky.

5 Diskuze

V této kapitole jsou zodpovězeny výzkumné otázky a diskutovány další poznatky z analytické části práce. Ta na základě stakeholder mappingu zkoumala relevantní aktéry spojené s Milostivým létem ve veřejném prostoru, následně prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími komunikace Ministerstva spravedlnosti a Ministerstva práce a sociálních věcí definovala rysy komunikační strategie Milostivého léta II a v kombinaci s polostrukturovaným rozhovorem s členkou Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády ČR skrze SWOT analýzu, a její rozpracování v Konfrontační matici, představila komunikační doporučení pro případná další opakování této dluhové amnestie.

První výzkumná otázka zkoumala, *kteří stakeholderi informující o Milostivém létu byli aktivní ve veřejném prostoru*. Desktop analýza identifikovala několik různých aktérů, kteří byli kategorizováni do skupin stakeholderů na základě principů stanovených Holtzhausen a dalšími (2021) tak, aby jednotlivé skupiny byly navzájem rozlišitelné, homogenní, dosažitelné, důležité vzhledem k cílům komunikace, a tak velké, aby dávalo smysl je oslovit. Celkem bylo takto identifikováno 17 stakeholderů: *Dlužníci, Věřitelé, Základní územní samosprávné celky, Vyšší územní samosprávné celky, Ministerstva, Ministři, Úřady podřízené ministerstvům, Exekutorská komora, Autoři zákona, Neziskové organizace, Odborníci, Širší novinářská obec, Zainteresovaní novináři, Regionální média, Politické strany, Soukromé společnosti, Kritické organizace*.

Pro efektivnější práci s jednotlivými aktéry a jejich kontextualizaci byli tito posuzováni v rámci matice jejich vnímaného vlivu a zájmu o danou problematiku. Za *Hráče*, tedy stakeholdery s velkým zájmem a značným vlivem, bylo vyhodnoceno celkem 8 aktérů, mezi které patří *Věřitelé, Autoři zákona, Ministerstva, Ministři, Odborníci, Neziskové organizace, Exekutorská komora a Úřady podřízené ministerstvům*. Za *Subjekty* se zájmem o téma, ale nepříliš velkou mocí, jsou považováni *Zainteresovaní novináři a Základní a Vyšší územní samosprávné celky*. Skupinu *Opinion leaderů*, kteří disponují vlivem, ale o problematiku se sami aktivně nezajímají, tvoří rovněž tři stakeholderi, kterými jsou *Regionální novináři, Širší novinářská obec a Politické strany*. Poslední skupina, tedy *Dav* s malým zájmem i vlivem, se skládá ze *Soukromých společností, Kritických organizací a samotných Dlužníků*, kteří jsou ovšem vnímáni jako klíčová cílová skupina vzhledem k tomu, že cílem komunikace by mělo být jejich zapojení do Milostivého léta.

Druhá výzkumná otázka se ptala, *jak byla definována strategie vládní komunikace Milostivého léta II*. Je na ni odpovězeno pomocí polostrukturovaných rozhovorů prostřednictvím vedlejších výzkumných otázek sestavených na základě členění strategie vládní komunikace do několika částí podle analýz vládní komunikace provedených Sanders s Canel (2013) a Martinelli (2022).

První vedlejší otázka proto zněla: *Jaké analýzy či výzkumy předcházely komunikaci?* Bylo zjištěno, že jediným analytickým podkladem pro komunikaci Milostivého léta II byla data od Exekutorské komory o tom, kolik lidí se zapojilo, kolik lidí je stále v exekuci a kde se dlužníci regionálně nacházejí. Vycházeli při tom z vyhodnocení Milostivého léta I, do kterého se zapojily pouze 3,2 % ze všech možných exekvovaných osob. Na tomto základě byla stanovena hypotéza, že lidé, kteří na odpuštění dluhů mají nárok, o Milostivém létu nevědí. Ministerstvo spravedlnosti tak bylo tím, kdo se zaměřil na širší osvětu, a Ministerstvo práce a sociálních věcí na blíže nespecifikovaný „marketing“.

Nebyl tedy proveden jakýkoliv průzkum mezi cílovou skupinou, který by mohl zmíněnou hypotézu ověřit, či pomoci nastavit strategii tak, aby komunikace skutečně plnila cíle, které jsou zmíněny níž. Zároveň nebyla vytvořena jakákoliv situační analýza, která by vzala v potaz interní faktory nebo externí vlivy a umožnila například předejít hrozbám, které by mohly komunikaci ztížit, nebo využít příležitostí ke zvýšení efektivity dané strategie (Gaffar, 2020).

Zajímavý je v tomto ohledu fakt, že podle vedoucí komunikace MPSV není možné vyloučit existenci analýz či výzkumů v době přípravy zákona. Ačkoliv je bez bližších informací obtížné spekulovat o tom, jaké analytické materiály jsou tím míněny, je pozoruhodné, že nejsou následně sdíleny s vládními komunikátory, kteří se svými aktivitami do velké míry podílejí na co nejúspěšnější implementaci zákona. V tomto ohledu by větší sdílnost mezi autory zákona a ministerstvy mohla přinést lepší podklady pro tvorbu strategie.

Druhá vedlejší výzkumná otázka v zásadě navazovala na první výzkumnou otázku, když ověřila, *kteří stakeholderé byli vládou zapojeni do komunikace*. Oba vedoucí ministerstev shodně vypověděli, že do přípravy komunikace byli nejvíce v kontaktu s těmi stakeholdery, kteří byli v rámci stakeholder mappingu označeni za *Hráče*¹¹. Z pohledu

¹¹ Výše zmíněný stakeholder mapping zároveň sloužil jako podklad pro další části analytické práce. Pokud v rámci polostrukturovaných rozhovorů respondenti zmiňují, že byli v úzké spolupráci s Markem Výborným a Patrikem Nacherem, ostatními ministerstvy a jejich ministry, Danielem Hůlem a Člověkem v tísní, Janem

strategické komunikace je to u tohoto typu aktérů správný a logický krok (Bryson, 2011). Úzká spolupráce ze strany Ministerstva spravedlnosti probíhala s Exekutorskou komorou, která jednak pomáhala s odbavováním mediálních dotazů, jednak s určitým zpožděním poskytovala data a jednak měla na starosti přímou a adresnou komunikaci směrem k dlužníkům. Právě tato osobní komunikace je podle vedoucí komunikace Ministerstva práce a sociálních věcí nejefektivnějším způsobem komunikace s dlužníky. Je proto překvapivé, že tiskové oddělení nemělo nad tímto komunikačním kanálem větší dohled a nemělo představu o tom, jakým způsobem toto oslovení vypadá a probíhá, ačkoliv se jedná o orgán na ministerstvu do jisté míry nezávislý. Druhou věcí, která je na kooperaci s Exekutorskou komorou diskutabilní, je nevěle spolupracovat a v některých případech až obstruovat procesy s dlužníky, kteří se do Milostivého léta II chtěli zapojit, ze strany některých soudních exekutorů. Je do jisté míry pochopitelné, že většina exekutorů dobrovolně nevyvíjela žádné aktivity nad rámec povinných, ale skrze úzkou spolupráci mezi Ministerstvem spravedlnosti a Exekutorskou komorou by procesy měly být ošetřeny tak, aby k blokáci nedocházelo, i to má totiž vliv na komunikaci, respektive na prostředí, ve kterém vládní komunikace probíhá.

Jak zmínila Eva Davidová, pro ministerstva byla nejdůležitějším stakeholderem z hlediska komunikace nezisková organizace Člověk v tísni a její expert Daniel Hůle. Hůle úzce spolupracoval s autorem zákona Markem Výborným i jednotlivými ministerstvy a částečně pomáhal v komunikaci s novináři. Člověk v tísni do Milostivého léta II zapojil svoji dluhovou linku a terénní pracovníky, založil veřejnou sbírku pro ty dlužníky, kterým ekonomická situace znemožnila zaplatit původní jistinu, a vytvořil i o oficiální webovou stránku, na kterou odkazovaly i materiály ministerstev. Spolupracoval navíc také s některými *Úřady spadajícími pod ministerstva*, jejichž personál školil pracovníky dluhové linky. V tomto ohledu se jedná o perfektní snoubení strategické vládní komunikace a neziskového sektoru, které je mnohými teoretiky strategické komunikace doporučováno (Beck, 2004).

Současní ministr spravedlnosti Pavel Blažek z ODS a ministr práce a sociálních věcí Marian Jurečka z KDU-ČSL byli v komunikaci rovněž zapojeni. Podle Davidové měl k tématu Jurečka blíže než Blažek, přestože gesčním resortem bylo Ministerstvo

Mlynáříkem, Českou správou sociálního zabezpečení a Finanční správou, je patrné, že se jedná o zástupce všech stakeholderů z kategorie *Hráči*, a díky Matici posuzující jejich vliv a zájem (*Schéma 7*) je můžeme vztahovat zpět ke kontextu ostatních stakeholderů.

spravedlnosti, a to protože autor zákona Marek Výborný je Jurečkovým spolustraníkem. Na tomto příkladu je možné ilustrovat, jak tenká je hranice mezi vládním PR, které má kromě demokratického a pragmatického účelu také politický rozměr, kdy se politik snaží o navyšování podpory ve svůj úřad (Lee, 2012), a vládní komunikací, která je samozřejmě ze své podstaty politická, ale měla by být nestranná a orientovaná na veřejné blaho (Canel, 2016). Pavel Blažek i Marian Jurečka se každopádně k Milostivému létu II vyjadřovali do médií a ministr spravedlnosti byl v průběhu akce v kontaktu i s magistráty, tedy stakeholdery nazvanými Vyšší územní samosprávné celky.

Davidová na konto těchto stakeholderů dodává, že z jejich strany probíhala komunikace i s Asociací krajů, kterou ovšem Vladimír Řepka nezmiňuje, a je tedy možné, že takto spolupráce nebyla z jeho strany koordinována. Co se týče Základních územních samosprávných celků, byla navázána spolupráce se Svazem měst a obcí a Svazem místních samospráv.

Komunikace s médii byla koordinována Ministerstvem spravedlnosti, kde byli novináři rozděleni v zásadě na Obecné a Zainteresované, a to podle toho, jestli se zajímají o problematiku Ministerstva spravedlnosti a jeví zájem také o Milostivé léto I. Řepka absenci další kategorizace novinářů, například vytipování si konkrétních redaktorů v regionech, zpětně považuje za chybu a přičítá ji příliš krátkému času na přípravu komunikace. Tato kategorizace novinářů a by podle teorie mediální komunikace mohla pomoci ve více cíleném a tedy efektivnějším zásahu sdělení právě v těch lokalitách, kde je vysoká exekvovanost obyvatel největším problémem.

Podle Davidové byla před začátkem komunikace Milostivého léta II uspořádána schůzka i s dalšími stakeholdery, nicméně pouze za účelem jejich informování, a tak byly ze strany ministerstev byli přímo zapojeni pouze výše zmínění.

Třetí vedlejší výzkumná otázka zkoumala, *jakými kanály probíhala komunikace směrem k dlužníkům*. Vládní komunikace byla koordinovaná, nicméně mezi ministerstvy částečně oddělená. Ministerstvo spravedlnosti komunikovalo na svých sociálních sítích a s novináři, zatímco Ministerstvo práce a sociálních věcí kromě sociálních médií využívalo také online bannery umístěvané na webovou stránku vyhledávače Seznam.cz, do regionálních mutací webu Deník.cz a lifestyleových online magazínů. V rámci dlouhodobé spolupráce s kreativním studiem vznikl také plakát, který byl distribuován neziskové organizaci Člověk v tísni, České správě sociálního zabezpečení a Úřadům práce. MPSV též

vytvářelo texty pro Svaz měst a obcí ČR, respektive radniční noviny, které svaz sdružuje. Mezi komunikační kanály lze také řadit adresnou komunikaci Exekutorské komory k dlužníkům, neboť byla koordinovaná vedoucím komunikace Ministerstva spravedlnosti, ačkoliv není známá její podoba. Vyjma této adresné komunikace a sdělení v radničních novinách chybí v tomto ohledu jakákoliv komunikace cílená specificky na skupinu dlužníků, a to například pomocí jejich lokality nebo míst, kde se nejčastěji pohybují. Teorie strategické komunikace totiž velí, že cílové skupině je třeba jít co možná nejvíce naproti a oslovovat ji tam, kde se přirozeně vyskytuje (Roberts, 2016). Podle Řepky byla tato role částečně saturována aktivitami Člověka v tísní, který se postaral o hlavní kampaňovou webovou stránku, komunikoval na svých sociálních sítích a distribuoval materiály v regionech.

Čtvrtá vedlejší výzkumná otázka se zabývala *způsobem, jakým byl na komunikaci rozdělen rozpočet*. Vedoucí komunikace obou resortů potvrdili, že veškerá komunikace byla prováděna bez placených externích spolupracovníků a jakýkoliv rozpočet chyběl i pro mediální prostor, neboť výše zmíněné online bannery byly využity v rámci pravidelné PR spolupráce. Veškerá komunikace proto byla provedena pracovníky ministerstva. Zde je nutné podotknout, že namísto rozpočtu by bylo vhodné znát alespoň indikativní množství času, které bylo komunikaci věnováno v porovnání s ostatními tématy. Z odpovědí respondentů je nicméně patrné, že Milostivé léto II na resortech nemělo prioritu, což se poměrně logicky promítlo i do finančních zdrojů, jak potvrzuje například Davidová: „*To byla prostě ta doba, kdy vlastně jsme napínali jako hodně síly, jak tady svoje personální kapacity, tak i peníze na inzerci. [...] Takže jako bohužel to Milostivé léto šlo tak jako vedle a kolem. A já jsem říkala, ano, budeme na to dávat jakoby drobné peníze, ale zejména to potřebujeme odmakat, posichrovat, že to bude na těch místech, kde se zkrátka za inzerci neplatí.*“ Nákup placených mediálních formátů je tak jednou z potenciálních příležitostí, která je diskutována v rámci třetí výzkumné otázky.

Pátá vedlejší výzkumná otázka se ptá, *jak účinně byly z pohledu představitelů vlády naplňovány cíle vládní komunikace*. Ty byly podle Vladimíra Řepky dvojí. Prvním cílem bylo oslovení široké veřejnosti a zvýšení povědomí o tom, že Milostivé léto II probíhá. Druhým, poměrně logickým cílem bylo zaměření se na ty exekvované osoby, které se nezúčastnily Milostivého léta I. Jakým způsobem ale toto cílení probíhalo není jasné. Pravděpodobnou chybou v nastavení cílů, kterou sám Řepka potvrzuje, zde bylo jednak nedostatečně cílené předávání sdělení a jednak chybějící komunikace podmínek, za kterých

je možné se Milostivého léta II účastnit. Přihlásili se tak zejména ti, kteří podmínky nesplňovali a výsledek byl pod očekávání obou ministerstev.

Zmíněný postup je v poměrně značném kontrastu s teorií strategické komunikace. Podle ní by měly být ve strategii definovány cíle, které jsou dostatečně specifické a měřitelné, aby bylo možné je v průběhu komunikace vyhodnocovat a podle výsledků případně strategii upravovat (Macnamara, 2018). Takové cíle v případě Milostivého léta II nastaveny nebyly.

Poslední součástí strategie komunikace, a tedy i poslední vedlejší výzkumnou otázkou, byly *způsoby, jakými byla komunikace vyhodnocována*. Data v tomto případě poskytovala zmíněná Exekutorská komora, která ovšem byla podle Davidové poměrně zdrženlivá. I Řepka potvrzuje, že Ministerstvo spravedlnosti nedostávalo data v reálném čase, ale například až po měsíci od začátku akce. V závislosti na zaznamenané nízké účasti byl pak z pera ministra Blažka rozeslán dopis všem hejtmanům s prosbou o součinnost v komunikaci. Efekt byl ovšem podle vedoucího komunikace minimální. Ministerstvo práce a sociálních věcí, které údajně dostávalo také informace od Člověka v tísní, na toto konto sdílelo příspěvky na sociální sítě, ale k větší změně od původního plánu nedošlo. Po zodpovězení předchozí vedlejší výzkumné otázky je nutno poznamenat, že tedy nejednalo o vyhodnocování, které by zahrnovalo předem stanovené cíle, tedy informovanost obyvatel, což by se v ideálním nastavení mělo dít. Jen tak je možné efektivně sledovat úspěšnost strategie a případně ji měnit v závislosti na aktuálních podmínkách (Macnamara, 2018).

Pomocí vedlejších výzkumných otázek tak bylo zjištěno, že výzkumná otázka strategie komunikace byla záměrně postavena na úzké spolupráci s neziskovou organizací Člověk v tísní a odborníkem Danielem Hůlem. Ti se postarali o velké množství komunikace včetně některých odpovědí novinářům nebo hlavní webové stránky akce, tedy agendu, u níž by se předpokládala gesce ministerstev. Ta využívala spíše své vlastní komunikační kanály jako sociální sítě nebo plochy na jim podřízených úřadech. Cílem kampaně byla osvěta široké veřejnosti, nikoliv tedy cílená komunikace, která by promlouvala k hlavní cílové skupině – *dlužníkům*. O tu se postarala jen Exekutorská komora, na kterou měla ministerstva jen velmi omezený dohled, což se bohužel promítlo i do nedostatečně nastavených procesů vyhodnocování a výsledek komunikační kampaně byl i z tohoto důvodu neuspokojivý.

Třetí a poslední výzkumná otázka rovněž pracovala s výstupy z polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími komunikace ministerstev a vychází také z rozhovoru s členkou

Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády. Toto oddělení v době, kdy se připravovala komunikace Milostivého léta II, teprve vznikalo, a proto slouží především jako ukazatel toho, jakým způsobem se komunikace tohoto tématu se speciálně vyčleněným týmem proměnila, neboť se v současné době podílí na komunikaci Daňového Milostivého léta. Tato změna je diskutována spolu s komunikačními doporučeními, které odpovídají na poslední výzkumnou otázku pojmenovávající *jaké strategické změny by měla komunikace Milostivého léta přijmout pro vyšší účast v případných příštích opakovaných akce*.

SWOT analýza odhalila několik interních a externích faktorů, které by upravená komunikační strategie měla obsahovat a které jsou přehledně zobrazeny ve *Schématu 8*. Výběr těchto faktorů je podrobně popisuje kapitola 4.3, proto je v této části kladen zřetel především na diskuzi jejich prioritizace a volbu strategií k následné práci s nimi.

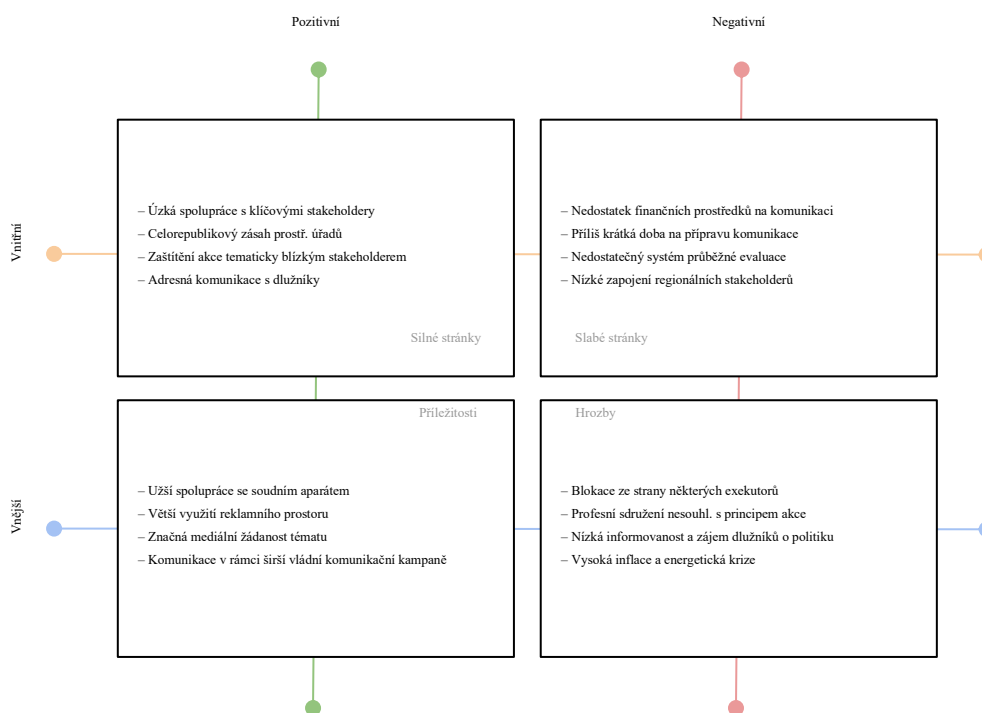


Schéma 8: SWOT analýza komunikace Milostivého léta II (vlastní zpracování)

Nejpalčivější slabou stránkou komunikace Milostivého léta II byl skrze konfrontační matici vyhodnocen nedostatečný systém průběžné evaluace, naopak přednosti je možné vidět v úzké spolupráci s klíčovými stakeholdery a celorepublikovým zásahem prostřednictvím úřadů spadajících pod gesci jednotlivých ministerstev. Mezi příležitostmi, které v uplynulé komunikaci nebyly dostatečně proměněny, a zmiňují je oba respondenti, je začlenění komunikace do širší vládní komunikační kampaně a značná mediální žádanost tématu. Jako největší hrozby jsou považovány nízká informovanost dlužníků a jejich zájem

o veřejné dění spolu s tehdejší vysokou inflací a energetickou krizí, která na ně dopadá a mnohým znemožňuje našetřit dostatečné množství peněz na zaplacení původní jistiny dluhu.

Zmíněná konfrontační matice ovšem umožňuje kromě prioritizace také nalézat mezi interními a externími faktory souvislosti. U těch, jejichž vzájemné působení bylo vyhodnoceno jako pozitivně, či negativně významné, byly navrženy strategie, kterými je možné využít jejich potenciálu, nebo je v opačném případě překonat. Podrobnější popis všech 12 významných vzájemných působení faktorů opět nabízí kapitola 4.3, k diskuzi jsou podstatné zejména tři faktory, které mají na ostatní nejvýznamnější dopad.

Komunikace v rámci širší vládní komunikační kampaně je příležitostí, která má velmi pozitivní vliv například na celorepublikový zásah ministerstev, respektive jejich úřadů, kterým může poskytovat materiály, a zároveň samotným ministerstvům uvolnit jak lidské zdroje, které se v krátké době na přípravu mohou soustředit na více cílenou komunikaci, tak finanční zdroje, které byly dosud věnovány především celorepublikové osvětě. Přesně tento postup je v současné chvíli aplikován v případě Daňového Milostivého léta. Ludmila Hamplová popisuje, že je v rámci vládní informační kampaně Česko informuje nakoupen mediální prostor v rádiích, online bannery a venkovní reklama. Pracovníci ministerstev podle ní spolupráci hodnotí pozitivně i z toho důvodu, že mají více času na komunikaci témat, která při předchozím běžném provozu nebyla na pořadu dne.

Další dva nejvýznamnější faktory jsou hrozby. Nízká informovanost dlužníků a jejich zájem o politiku by ovšem měl být zohledněn v komunikační strategii například tím, že komunikace bude i nadále adresná a problémům s ním spjatým s nedůvěrou v politiku a média by mohlo být možné předejít kooperací ministerstev se stakeholderem z oboru. Kladně je proto hodnocena úzká spolupráce s neziskovou organizací Člověk v tísni. S určitými rezervami formulovanými výš by mohla být pozitivně hodnocena i adresná komunikace prostřednictvím Exekutorské komory. Oba postupy jsou rovněž doporučovány teoretiky strategické komunikace (Destiana, 2020, Roberts, 2016). O aktuálním stavu v tomto ohledu Hamplová nemá informace, nicméně je očekávatelné, že díky vládní komunikační kampani bude možné spolupráci i adresné komunikaci věnovat více zdrojů, jak bylo zmíněno výš.

Vysoká inflace a energetická krize je posledním externím faktorem, který se velmi negativně zejména projevuje ve spojení s příliš krátkou dobou na přípravu komunikace

a nedostatkem finančních prostředků na komunikaci. V takové situaci totiž ministerstva nemají dostatek zdrojů k vysvětlení podmínek a kvalitnímu zacílení komunikace, nehledě na fakt, že dlužníci budou své vlastní zdroje spíše šetřit než splácet. Mělo by tak být v zájmu vládní komunikaci této situaci předejít a vliv obou slabých stránek potlačit například zmíněnou spoluprací s vládní komunikační kampaní.

Je nutno podotknout, že výzkum pracuje s metodami ryze kvalitativního charakteru, a není tedy možné jeho výsledky zobecnit. Cílem práce byl ovšem detailní pohled na problematiku jedné veřejné politiky, kterou se podařilo nahlédnout skrze dva nejvyšší představitele úředního aparátu komunikace ministerstev. Tato volba byla učiněna záměrně pro vynechání politických představitelů a oproštění vládní komunikace od komunikace stranické. Je ovšem důvodné se domnívat, že by pohled například autorů zákona, ministrů nebo neziskových organizací přinesl nové a cenné poznatky.

Další výzkum má v oblasti komunikace veřejných politik spoustu prostoru. V kontextu této práce by bylo možné se zaměřit na všechny zmíněné stakeholdery a poskládat jakýsi ekosystém politických i apolitických aktérů, v rámci kterého komunikace evidentně vzniká. Zajímavý by byl jistě i pohled z druhé strany, tedy očima příjemců vládních sdělení, konkrétně například na kanály, jakými se o Milostivém létu dozvěděli, nebo problémy, kterým v souvislosti s žádostí o odpuštění dluhu čelili. Vládní komunikace a specificky komunikace jednotlivých politik je oborem téměř neprobádaným a je pravděpodobné, že mu bude v budoucnu věnována čím dál větší pozornost.

Závěr

Strategický přístup ke komunikaci veřejných politik nebyl dosud v akademické sféře příliš studován. Od první dekády 21. století je ovšem zvýšená pozornost věnována širší oblasti vládní komunikace, která se do informačních kampaní k přijaté legislativě v jistém smyslu promítá. Cílem práce bylo prozkoumat stav těchto reálií v České republice na příkladu oddlužovací akce Milostivé léto. Výzkumné otázky se proto dotýkají strategie komunikace jednoho z ročníků této dluhové amnestie a doporučení k jejím potenciálním úpravám.

Úvodní část práce se zaměřila na vymezení pojmu vládní komunikace mezi obdobnými a často mylně zaměňovanými pojmy jako jsou vládní či politické PR nebo vládní řízené zpravodajství. Podstatná je v tomto ohledu ryze pragmatická povaha vládní komunikace, která by neměla sledovat jakékoliv politické zájmy vládních stran, ale jednat ve prospěch veřejného blaha. Ačkoliv je tedy jakákoliv vládní komunikace z podstaty politická, měla by být odlišena od stranické komunikace (Canel, 2016). Z tohoto důvodu byli také pro rozhovory ve výzkumné části vybráni pouze takoví respondenti, kteří nezastávají politickou funkci, ve smyslu volené funkce, ale jsou součástí úřednického aparátu. Podle tohoto principu je zde podstatnou zmínkou koncept institucionální komunikace, neboť je prostředkem k vysvětlování vládních rozhodnutí a upevňování důvěry ve státní aparát (Pasquier, 2011). Na základě těchto dvou teorií byl také představen koncept komunikace veřejných politik, a to prostřednictvím teorie veřejné politiky a strategické komunikace spolu s teorií stakeholderů.

Pro bližší pochopení kontextu, ve kterém bylo Milostivé léto vytvořeno a implementováno, byla kromě vysvětlení jeho parametrů představena také socioekonomická situace České republiky ve vztahu k exekucím. Zároveň bylo popsáno, jakým způsobem se zkušenosti s exekucemi promítají na exekvované osoby, které často nemají dostatek ekonomického, ale například ani sociálního či lidského kapitálu pro řešení své situace. To se propisuje do jejich kvality života a následně i důvěry v demokracii. Jen 38 % z lidí, kteří mají s exekucemi zkušenosti, považuje demokracii jako nejlepší způsob vlády (Boček, 2019). Strategická komunikace legislativního opatření, jehož cílem je odbourání těchto ekonomických překážek, tímto nabývá na důležitosti.

Výzkumu samotné strategie předcházela stakeholder mapping, který umožnil shromáždit a kategorizovat veškeré aktéry v online prostoru do stakeholderů, jejichž prezenze byla následně sledována i v dalších analýzách. Odpovědi na první výzkumnou

otázku: *Kteří stakeholderi informující o Milostivém létu byli aktivní ve veřejném prostoru*, je nejen 17 stakeholderů, ale zároveň jejich rozřazení do kvadrantů matice poměřující jejich vliv a zájem o danou problematiku. Nejpodstatnější skupinou jsou *Hráči*, kam byli přiřazeni stakeholderi *Ministerstva, Autoři zákona, Ministři, Exekutorská komora, Neziskové organizace, Odborníci, Věřitelé a Úřady*, a měli by být součástí implementace novely zákona a její komunikace. Mezi *Subjekty* s vyšším vlivem, ale nižším zájmem patří *Vyšší a Základní územní samosprávné celky a Zainteresovaní novináři*, s nimiž je vhodné v rámci vládní komunikace spolupracovat. *Opinion leadery* s nižším množstvím zájmu tvoří *Regionální novináři, Širší novinářská obec a Politické strany*, a zbývající stakeholderi, tedy *Kritické organizace, Soukromé společnosti a Dlužníci*, tvoří *Dav* bez většího zájmu a vlivu na průběh Milostivého léta. Speciální skupinou jsou zde pochopitelně *Dlužníci*, jakožto klíčové publikum, jehož zapojení do dluhové amnestie by mělo být cílem komunikace.

Druhou částí byly polostrukturované rozhovory s Evou Davidovou, vedoucí komunikace Ministerstva práce a sociálních věcí, a Vladimírem Řepkou, vedoucím komunikace Ministerstva spravedlnosti, které odpověděly na druhou výzkumnou otázku: *jak byla definována strategie vládní komunikace Milostivého léta II*. Konkretizovat ji pomohly vedlejší výzkumné otázky, které se specializovaly na její jednotlivé části podle výzkumů Sanders (2013) a Martinelli (2022), tedy výchozí data, zapojení stakeholderů, využití komunikačních kanálů, rozložení rozpočtu, nastavení cílů a průběžná evaluace. Bylo tak zjištěno, že jediné analytické podklady, se kterými měla ministerstva možnost pracovat, poskytla Exekutorská komora, která vyhodnotila Milostivé léto I a dodala statistiky o počtu zbývajících dlužníků. Stakeholderů bylo v komunikaci zapojeno hned několik, a to ze zmíněné kategorie *Hráči*. Velmi úzká spolupráce byla kromě *Autorů zákona* navázána s *Neziskovou organizací Člověk v tísni* a jejím *Odborníkem* na oddlužení Danielem Hůlem. Tito převzali velkou část odpovědnosti za komunikaci na sebe. Podstatnou roli ovšem sehráli také *Ministři* nebo *Úřady podřízené ministerstvům*. Co se komunikačních kanálů týče, byly využívány sociální sítě obou ministerstev, online bannery na zpravodajských a lifestyleových webech, články v některých radničních novinách, plakáty na úřadech České správy sociálního zabezpečení a Úřadech práce a adresná komunikace směrem ke konkrétním dlužníkům skrze Exekutorskou komoru. Zejména placená média byla ovšem využívána jen velmi poskrovnu, a to pouze prostřednictvím dlouhodobých PR spoluprací, neboť do komunikace nebyly investovány žádné prostředky. Vyhodnocování neprobíhalo nijak systematicky, pouze jednou v průběhu, kdy byla zjištěna nízká účast dlužníků, na základě

kteřé byl krajským hejtmanům odeslán dopis z pera ministra spravedlnosti s prosbou o zapojení vlastních komunikačních aktivit. K větším úpravám strategie ale nedošlo.

Poslední výzkumná otázka se zaměřila na to, jaké strategické změny by měla komunikace Milostivého léta přijmout pro vyšší účast v případných příštích opakováních akce. Prostřednictvím SWOT analýzy a návazné konfrontační matice a jejího rozboru bylo zjištěno, že největším benefitem komunikační strategie Milostivého léta II by bylo její začlenění do širší vládní komunikační kampaně, která by se postarala o osvětlu směrem k široké veřejnosti a ministerstva by mohla své úsilí věnovat k více cílené a podrobnější komunikaci s dlužníky. Zároveň by tak bylo sejmuto břímě ministerstev v omezeném množství času na přípravu a v nedostatku finančních prostředků na nákup médií. Právě to je realitou aktuálně probíhající komunikace Daňového Milostivého léta, kterou představila Ludmila Hamplová, členka Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády ČR, jež v době Milostivého léta II teprve vznikalo. Rozhovor s ní ukázal parametry meziresortní spolupráce a filosofii kampaně Česko informuje a doplnil tak kontext doporučovaných změn.

Práce ukázala, že komunikace veřejných politik je v České republice nepřilíš rozvinutou disciplínou. Odpovědnost za vysvětlování přijímané legislativy přebírají tisková či mediální oddělení ministerstev, která jsou posledním článkem v řetězci politických aktérů podílejících se na zákonech či novelách, což může mít za následek nedostatek pozornosti, času a finančních zdrojů potřebných k sestavení strukturované komunikační strategie. Více koncepční přístup by potenciálně mohla přinést spolupráce s nově vzniklým týmem pro strategickou komunikaci na Úřadu vlády. Do té doby si ale můžeme s aluzí na prvního prezidenta Československé republiky jen povzdechnout: *Tož veřejnou politiku bychom už měli, teď ještě nějakou tu komunikaci.*

Summary

The strategic approach to public policy communication has not been much studied in the academic sphere. Since the first decade of the 21st century, however, increased attention has been paid to a broader area of government communication, which in some ways is reflected in information campaigns on enacted legislation. The aim of this paper was to examine the state of these realities in the Czech Republic using the example of the Milostivé léto debt relief campaign. Therefore, the research questions touch on the communication strategy of one of the years of this debt amnesty and recommendations for potential modifications.

The introductory part of the thesis focused on defining the concept of government communication among similar and often mistaken terms such as government or political PR or government news management. Essential in this regard is the purely pragmatic nature of government communication, which should not pursue any political interests of the government parties but act for the public good. Thus, although any government communication is inherently political, it should be distinguished from partisan communication (Canel, 2016). For this reason, also, only respondents who do not hold a political office, in the sense of an elected position, but are part of the bureaucratic apparatus, were selected for interviews in the research section. According to this principle, the concept of institutional communication is an essential consideration here, as it is a means of explaining government decisions and consolidating trust in the state apparatus (Pasquier, 2011). Based on these two theories, the concept of public policy communication has been introduced through the theory of public policy and strategic communication along with stakeholder theory.

To further understand the context in which the Milostivé léto was created and implemented, the socio-economic situation of the Czech Republic in relation to distraints was presented in addition to explaining its parameters. At the same time, it was described how the experience of distraints is projected onto people, who often do not have enough economic, but also, for example, social or human capital to deal with their situation. This is written into their quality of life and consequently their trust in democracy. Only 38% of people who have experience of foreclosures consider democracy to be the best form of government (Boček, 2019). Strategic communication of legislative action aimed at removing these economic barriers is thus becoming more important.

The research on the strategy itself was preceded by stakeholder mapping, which made it possible to gather and categorize all the actors in the online space into stakeholders, whose presence was subsequently tracked in further analyses. Answering the first research question: *Which stakeholders reporting on the Milostivé léto were active in the public space*, is not only the 17 stakeholders, but also their classification into quadrants of a matrix measuring their influence and interest in the issue. The most important group is the *Players*, where the *Ministries*, *Authors of the Law*, *Ministers*, *Executors' Chamber*, *NGOs*, *Experts*, *Creditors* and *Authorities* have been assigned and should be part of the implementation of the amendment to the law and its communication. Entities with higher influence but lower interest include *Higher and Basic Local Government Units* and *Interested Journalists*, with whom it is appropriate to cooperate in government communication. *Opinion Leaders* with lower interest are *Regional Journalists*, the *Wider Journalistic Community* and *Political Parties*, and the remaining stakeholders, i.e. *Critical Organisations*, *Private Companies* and *Debtors*, form a *Crowd* with no major interest or influence on the course of the Milostivé léto. The special group here is, of course, the *Debtors*, as the key audience whose involvement in debt amnesty should be the target of communication.

The second part was semi-structured interviews with Eva Davidová, Head of Communications at the Ministry of Labour and Social Affairs, and Vladimír Řepka, Head of Communications at the Ministry of Justice, who answered the second research question: *how was the government's communication strategy for the Milostivé léto II defined*. It was made more concrete by secondary research questions that specialised on its different parts according to the research of Sanders (2013) and Martinelli (2022), i.e. baseline data, stakeholder involvement, use of communication channels, budget allocation, goal setting and continuous evaluation. Thus, it was found that the only analytical evidence the ministries had to work with was provided by the Chamber of Executors, which evaluated the Milostivé léto I and provided statistics on the number of remaining debtors. Several stakeholders were involved in the communication, and these were from the aforementioned category of *Players*. In addition to the *Authors of the Law*, very close cooperation was established with the *NGO People in Need* and its debt relief *Expert Daniel Hůle*. They took a large part of the responsibility for communication on themselves. However, *Ministers* or *Authorities subordinate to Ministries* also played a significant role. As far as communication channels are concerned, social networks of both ministries, online banners on news and lifestyle websites, articles in some town hall newspapers, posters at the offices of the Czech Social

Security Administration and Labour Offices and targeted communication to specific debtors through the Chamber of Executors were used. However, the use of paid media in particular was very limited, and only through long-term PR cooperation, as no resources were invested in communication. The evaluation was not systematic, only once during the course of which a low participation of debtors was detected, following which a letter was sent to the regional governors from the Minister of Justice asking them to engage in their own communication activities. However, there were no major adjustments to the strategy.

The final research question focused on what strategic changes the communication of Milostivé léto should adopt to increase participation in any future iterations of the event. Through the SWOT analysis and follow-up Confrontation matrix and its analysis, it was found that the greatest benefit of the Milostivé léto II communication strategy would be its integration into a broader government communication campaign that would provide education towards the general public and ministries could devote their efforts to more targeted and detailed communication with borrowers. At the same time, this would take away the burden of ministries' limited preparation time and lack of funding for media buying. This is the reality of the communication of current tax version of Milostivé léto, presented by Ludmila Hamplová, a member of the Strategic Communication Department of the Office of the Government of the Czech Republic, which was just being established at the time of Milostivé léto II. The interview with her showed the parameters of inter-ministerial cooperation and the philosophy of the Czech Republic information campaign, thus adding context to the recommended changes.

The thesis showed that public policy communication is an underdeveloped discipline in the Czech Republic. Responsibility for explaining the adopted legislation is assumed by the press or media departments of ministries, which are the last link in the chain of political actors involved in laws or amendments, which may result in a lack of attention, time and financial resources needed to develop a structured communication strategy. A more conceptual approach could potentially come from working with the newly established Strategic Communication Team at the Cabinet Office. Until then, however, we can only sigh with allusion to the first President of the Czechoslovak Republic: *So we have public policy, now we need some communication.*

Použitá literatura

ALI, Sabina, 2022. Milostivé léto II je u konce. Průběh komplikovali exekutoři i zdražování. *IDnes.cz* [online]. Praha: MAFRA,, a., s. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/milostive-leto-ii-exekuce-odpusteni-dluhu-clovek-v-tisni.A221213_121349_ekonomika_alis

BARQUET, Karina, Lisa SEGNESTAM a Sarah DICKIN, 2022. MapStakes: a tool for mapping, involving and monitoring stakeholders in co-creation processes. *SEI report* [online]. Stockholm: Stockholm Environment Institute [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: doi:10.51414/sei2022.014

BARTOŠ, Ivan, 2021. Zítra začíná unikátní akce “Milostivé léto” [...]. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.facebook.com/PiratIvanBartos/posts/4271383259658155/?locale=ms_MY

BECK, Eevi, Shirin MADON a Sundeep SAHAY, 2004. On the Margins of the “Information Society”: A Comparative Study of Mediation. *The Information Society* [online]. **20(4)**, 279-290 [cit. 2023-07-30]. ISSN 0197-2243. Dostupné z: doi:10.1080/01972240490481009

BENÁČKOVÁ, Kateřina, 2021. Milostivé léto nabízí dlužníkům v Karlovarském kraji zastavení exekuce. *Karlovarská drbna* [online]. TRIMA NEWS [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://karlovarska.drba.cz/zpravy/spolecnost/4853-milostive-leto-nabizi-dluznikum-v-karlovarskem-kraji-zastaveni-exekuce.html>

BIBEN, Martin, 2018. Eurostat se mýlí. Ohroženo chudobou je kolem 30 procent Čechů, kritizuje sociolog Prokop průzkumy, které nepočítají s exekucemi či insolvenčními. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://domaci.hn.cz/c1-66165870-eurostat-se-myli-ohrozeno-chudobou-je-kolem-30-procent-cechu-kritizuje-sociolog-prokop-pruzkumy-ktere-nepocitaji-s-exekucemi-ci-insolvencnimi>

BLUMLER, Jay G., 2018. The Crisis of Public Communication, 1995–2017. *Javnost - The Public* [online]. 2018-01-29, **25(1-2)**, 83-92 [cit. 2023-05-27]. ISSN 1318-3222. Dostupné z: doi:10.1080/13183222.2018.1418799

- BLUMLER, Jay G. a Stephen COLEMAN, 2009. *The Internet and Democratic Citizenship: Theory, Practice and Policy* [online]. 2. Cambridge: Cambridge University Press [cit. 2023-07-29]. ISBN 9780511818271. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511818271>
- BLUMLER, Jay G., Stephen COLEMAN a Christopher BIRCHALL, 2017. *Debating the Debates: How Voters Viewed the Question Time Special* [online]. Leeds [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: <https://www.electoral-reform.org.uk/wp-content/uploads/2017/11/Debating-the-TV-Debates-FINAL.pdf>. University of Leeds.
- BOČEK, Jan, Petr KOČÍ a Michal ZLATKOVSKÝ, 2019. Zkušenost s exekucí přiznává 16 procent Čechů, říká sociolog Prokop. Ukazují to unikátní data z výzkumu. *IROZHlas* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/exekuce-vzdelanostni-mobilita-vzdelani-prokop-tridy_1910080600_jab
- BONNAFOUS-BOUCHER, Maria a Jacob Dahl RENDTORFF, 2016. *Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management* [online]. Imprint: Springer [cit. 2023-07-29]. SpringerBriefs in Ethics. ISBN 978-331-9443-560. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=4737155>
- BOTAN, Carl H. a Maureen TAYLOR, 2004. Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication* [online]. 2004-12-01, **54**(4), 645-661 [cit. 2023-06-11]. ISSN 0021-9916. Dostupné z: [doi:10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x](https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x)
- BRUCE, Norris I., B.P.S. MURTHI a Ram C. RAO, 2017. A Dynamic Model for Digital Advertising: The Effects of Creative Format, Message Content, and Targeting on Engagement. *Journal of Marketing Research* [online]. **54**(2), 202-218 [cit. 2023-07-30]. ISSN 0022-2437. Dostupné z: [doi:10.1509/jmr.14.0117](https://doi.org/10.1509/jmr.14.0117)
- BRYSON, John M, 2004. What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review* [online]. **6**(1), 21-53 [cit. 2023-05-27]. ISSN 1471-9037. Dostupné z: [doi:10.1080/14719030410001675722](https://doi.org/10.1080/14719030410001675722)
- BRYSON, John M., Barbara C. CROSBY a Melissa Middleton STONE, 2015. Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review* [online]. **75**(5), 647-663 [cit. 2023-05-27]. ISSN 00333352. Dostupné z: [doi:10.1111/puar.12432](https://doi.org/10.1111/puar.12432)
- BRYSON, John M., Michael Quinn PATTON a Ruth A. BOWMAN, 2011. Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and*

Program Planning [online]. **34**(1), 1-12 [cit. 2023-05-27]. ISSN 01497189. Dostupné z: doi:10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001

BTI, 2022. *Czech Republic Country Report 2022* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://bti-project.org/en/reports/country-report/CZE>

CAIN, Jonathan Omowalé, 2010. Web 2.0 Utilization in E-Diplomacy and the Proliferation of Government Grey Literature. *The Grey Journal* [online]. **6**(1), 15–25 [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: https://www.textrelease.com/images/TGJ_V6N1.pdf#page=15

CANEL, María José a Vilma LUOMA-AHO, 2018. *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. Londýn: Wiley-Blackwell. ISBN 978-1-119-13561-6.

CANEL, Maria J. a Karen SANDERS, 2016. Government Communication. In: MAZZOLENI, Gianpietro. *The international encyclopedia of political communication*. Londýn: John Wiley, s. 450–456. ISBN 9781118541555.

CANEL, Maria J. a Katrin VOLTMER, ed., 2014. *Comparing Political Communication Across Time and Space: New Studies in an Emerging Field* [online]. Londýn: Palgrave Macmillan [cit. 2023-05-27]. ISBN 9781137366474. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=1837274#>

CECHL, Pavel, 2022. Někteří exekutoři sabotují Milostivé léto. *Novinky.cz* [online]. Praha: Seznam.cz [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-nekteri-exekutori-sabotuji-milostive-leto-40383012>

ČKP, 2021. Zapojili jsme se do Milostivého léta. Jak můžeme pomoci právě Vám? *Česká kancelář pojistitelů* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.ckp.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/154-zapojili-jsme-se-do-milostiveho-leta-jak-muzeme-pomoci-prave-vam>

ČSAS, 2022. Milostivé léto II. *Česká spořitelna* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/page/milostive-leto>

ČSSZ, 2023. Milostivé léto v podmínkách ČSSZ. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/milostive-leto-v-podminkach-cssz>

- ČTK, 2021a. Dlouhodobě marné exekuce bude možné zastavit, Zeman novelu exekučního řádu podepsal. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia [cit. 2023-07-29].
- ČTK, 2023. Vláda navrhla další milostivé léto: na dluhy v oblasti daní a sociálním pojištění. *Advokátní deník* [online]. Praha: Česká advokátní komora [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2023/01/26/vlada-navrhla-dalsi-milostive-leto-na-dluhy-v-oblasti-dani-a-socialnim-pojisteni/>
- ČTK, 2021b. Konec dlouholetých bezvýsledných exekucí? Poslanci schválili novelu zákona. *Deník.cz* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.denik.cz/z_domova/exekuce-snemovna-poslanci-20210416.html
- ČVT, 2022. Od 1. září opět začíná Milostivé léto. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/lovekvtsni/posts/10158362904636432/>
- ČVT, 2023. Dluhové poradenství. *Člověk v tísni* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.lovekvtsni.cz/co-delame/socialni-prace-v-cr/dluhove-poradenstvi>
- DE BUSSY, Nigel M. a Lorissa KELLY, 2010. Stakeholders, politics and power. *Journal of Communication Management* [online]. 2010-11-16, **14**(4), 289-305 [cit. 2023-05-27]. ISSN 1363-254X. Dostupné z: doi:10.1108/13632541011090419
- DESTIANA, Riska, Kismartini KISMARTINI a Tri YUNINGSIH, 2020. Analisis Peran Stakeholders Dalam Pengembangan Destinasi Pariwisata Halal Di Pulau Penyengat Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)* [online]. 2020-10-13, **8**(2), 132-153 [cit. 2023-07-30]. ISSN 2338-9567. Dostupné z: doi:10.47828/jianaasian.v8i2.18
- DOSOUDILOVÁ, Kateřina, 2023. Terénní sociální práce. *Člověk v tísni* [online]. Praha: Člověk v tísni, o.p.s [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.lovekvtsni.cz/co-delame/socialni-prace-v-cr/terenni-socialni-prace>
- DYSON, Robert G., 2004. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* [online]. **152**(3), 631-640 [cit. 2023-05-27]. ISSN 03772217. Dostupné z: doi:10.1016/S0377-2217(03)00062-6
- EDEN, Colin a Fran ACKERMANN, 1998. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management* [online]. London. SAGE Publications [cit. 2023-07-29]. ISBN 13-978-0-7619-5225-1. Dostupné z: <https://doi.org/10.4135/9781446217153>

- EKCR.INFO, 2023. Otevřená data o exekucích. *Exekutorská komora České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://statistiky.ekcr.info/mapa>
- EXEKUCE INFO, 2023. Milostivé léto - kompletní návod a podmínky akce. *Exekuceinfo* [online]. Praha: GetData s.r.o [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.exekuceinfo.cz/novinky/milostive-let>
- FIGENSCHOU, Tine Ustad a Kjersti THORBJØRNSRUD, 2018. Mediated Agency, Blame Avoidance and Institutional Responsibility: Government Communication in a Personalised Media Landscape. *Scandinavian Political Studies* [online]. **41**(2), 210-232 [cit. 2023-05-27]. ISSN 00806757. Dostupné z: doi:10.1111/1467-9477.12117
- FINANČNÍ ARBITR, 2022. Milostivé léto II [...]. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/FinArbitr/posts/pfbid02jcwJW6s56c6S8j47359XzPg1b8hTBRm3w2M7ByTk8LDNBUQmXYP7a7Tw9hXbZXK71>
- FINANČNÍ ARBITR, 2023. Finanční arbitr v 10 bodech. *Finanční arbitr a Kancelář finančního arbitra* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://finarbitr.cz/cs/>
- FINANČNÍ SPRÁVA, 2023. Dotazy a odpovědi - Daňové Milostivé léto. *Finanční správa České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/milostive-let/dotazy-a-odpovedi>
- FORSYTH, Patrick B., Curt M. ADAMS a Wayne K. HOY, 2011. *Collective Trust: Why Schools Can't Improve Without It*. New York: Teachers College Press. ISBN 978-0-8077-5167-1.
- FREEMAN, R. Edward, Bidhan L. PARMAR, Jeffrey S. HARRISON, Andrew C. WICKS, Lauren PURNELL a Simone DE COLLE, 2010. Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals* [online]. **4**(1), 403-445 [cit. 2023-05-27]. ISSN 1941-6520. Dostupné z: doi:10.1080/19416520.2010.495581
- GAFFAR, Balgis, Jehan ALHUMAID, Muhanad ALHAREKY, Faisal ALONAIZAN a Khalid ALMAS, 2020. Dental Facilities During the New Corona Outbreak: A SWOT Analysis. *Risk Management and Healthcare Policy* [online]. **13**, 1343-1352 [cit. 2023-07-29]. ISSN 1179-1594. Dostupné z: doi:10.2147/RMHP.S265998

- GARZIA, Diego, 2013. Changing Parties, Changing Partisans: The Personalization of Partisan Attachments in Western Europe. *Political Psychology* [online]. **34**(1), 67-89 [cit. 2020-04-20]. ISSN 0162895X. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-9221.2012.00918.x
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GREGORY, Amanda J., Jonathan P. ATKINS, Gerald MIDGLEY a Anthony M. HODGSON, 2020. Stakeholder identification and engagement in problem structuring interventions. *European Journal of Operational Research* [online]. **283**(1), 321-340 [cit. 2023-05-27]. ISSN 03772217. Dostupné z: doi:10.1016/j.ejor.2019.10.044
- GÜREL, Emet, 2017. SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research* [online]. 2017-08-30, **10**(51), 994-1006 [cit. 2023-05-27]. ISSN 1307-9581. Dostupné z: doi:10.17719/jisr.2017.1832
- GUTTELING, Jan, Lucien HANSEN, Neil VAN DER VEER a Erwin SEYDEL, 2006. Trust in governance and the acceptance of genetically modified food in the Netherlands. *Public Understanding of Science* [online]. **15**(1), 103-112 [cit. 2023-05-27]. ISSN 0963-6625. Dostupné z: doi:10.1177/0963662506057479
- HÁBL, Radek, 2021. #Milostive léto komplexně [...]. *Twitter* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://twitter.com/radhabl/status/1449281344710840322>
- HANYCH, Monika, 2016. Jak komunikují státní instituce na online sociálních sítích? *ProInflow* [online]. 2016-10-31, **8**(2) [cit. 2023-05-27]. ISSN 1804-2406. Dostupné z: doi:10.5817/ProIn2016-2-9
- HATEFREE CULTURE, 2021. HateFree Talk: Daniel Hůle. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=215134557388220
- HEINZE, Jana, Helmut SCHNEIDER a Frederik FERIÉ, 2013. Mapping the consumption of government communication: a qualitative study in Germany. *Journal of Public Affairs* [online]. **13**(4), 370-383 [cit. 2023-07-30]. ISSN 14723891. Dostupné z: doi:10.1002/pa.1483

HEJLOVÁ, Denisa, 2017. *Public Relations* [online]. Praha [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: https://fsv.cuni.cz/sites/default/files/uploads/files/Habilita%C4%8Dn%C3%AD%20pr%C3%A1ce_Hejlov%C3%A1.pdf. Habilitační práce. Univerzita Karlova.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

HO, Alfred Tat-Kei a Wonhyuk CHO, 2017. Government Communication Effectiveness and Satisfaction with Police Performance: A Large-Scale Survey Study. *Public Administration Review* [online]. 77(2), 228-239 [cit. 2023-05-27]. ISSN 00333352. Dostupné z: [doi:10.1111/puar.12563](https://doi.org/10.1111/puar.12563)

HOLTZHAUSEN, Derina, Jami FULLERTON, Bobbi Kay LEWIS a Danny SHIPKA, 2021. *Principles of Strategic Communication* [online]. New York: Routledge [cit. 2023-07-29]. ISBN 9781003002048. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781003002048>

HOLTZHAUSEN, Derina a Ansgar ZERFASS, 2014. *The Routledge Handbook of Strategic Communication* [online]. Oxfordshire: Taylor & Francis Group [cit. 2023-05-27]. ISBN 9781136207129. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=1864740>

HOLTZHAUSEN, Derina a Ansgar ZERFASS, 2013. Strategic Communication: Pillars and Perspectives of an Alternative Paradigm. In: SRIRAMESH, Krishnamurthy, Ansgar ZERFASS a Jeong-Nam KIM. *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics*. Londýn: Routledge, s. 283–302. ISBN 9780415630900.

HOME CREDIT, 2021. Home Credit se připojuje k myšlence milostivého léta a nabídne klientům zastavení exekuce. *Home Credit* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.homecredit.cz/tiskove-zpravy/home-credit-se-pripojuje-k-myslence-milostiveho-leta-a-nabidne-klientum-zastaveni-exekuce>

HORÁKOVÁ, Pavlína, 2022. Výborný o novém milostivém létu pro Čechy: Šance na dovolenou i pro samoživitelky s dětmi. *Blesk.cz* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-epicentrum/715877/vyborny-o-novem-milostivem-letu-pro-cechy-sance-na-dovolenou-i-pro-samozivitelky-s-detmi.html>

HOVORKA, Jiří, 2021. Marné exekuce skončí dřív. Senátoři upravili balík změn. *Peníze.cz* [online]. Praha: NextPage Media [cit. 2023-07-29]. Dostupné z:

<https://www.penize.cz/exekuce/427011-marne-exekuce-skonci-driv-senatori-upravili-balik-zmen>

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2021. Přes 500 dní se o ní mluví. Teď je změna exekucí schválena, mnozí experti se ale děsí. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/500-dni-to-trvalo-nyni-jsou-nova-pravidla-exekuci-na-svete-o/r~858133449e9b11ebb234ac1f6b220ee8/>

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2022. Druhá šance pro dlužníky. Milostivé léto startuje v září, co vše je potřeba vyřídit. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/jeste-jednou-a-naposledy-cesi-maji-opet-moznost-zbavit-se-dl/r~9594aab2253711eda873ac1f6b220ee8/>

HRADLOVÁ, Jitka, 2023. Zájem o Milostivé léto byl podle exekutorů mizivý. *Češi v právu* [online]. Praha: Česká asociace věřitelů [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.cesivpravu.cz/blog/zajem-o-milostive-leto-byl-podle-exekutoru-mizivy>

HRNČÍŘ, Jan, 2021. SPD se dlouhodobě snaží pomoci lidem v exekucích a insolvencích a prosazujeme také zestátnění exekutorů. *Svoboda a přímá demokracie* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.spd.cz/spd-se-dlouhodobě-snazi-pomoci-lidem-v-exekucich-a-insolvencich-a-prosazujeme-take-zestatneni-exekutoru/>

HRONOVÁ, Zuzana, 2023. Milostivé léto je životní šance začít znovu a s čistým štítem, říká poradce Hůle. *Deník.cz* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/milostive-leto-2023-daniel-hule.html>

HŮLE, Daniel, 2022. Milostivé léto přinese věřiteli [...]. *Twitter* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://twitter.com/DanielHule/status/1531976134577082374>

HYLAND-WOOD, Bernadette, John GARDNER, Julie LEASK a Ullrich K. H. ECKER, 2021. Toward effective government communication strategies in the era of COVID-19. *Humanities and Social Sciences Communications* [online]. **8**(1) [cit. 2023-05-27]. ISSN 2662-9992. Dostupné z: [doi:10.1057/s41599-020-00701-w](https://doi.org/10.1057/s41599-020-00701-w)

CHARITA ČR, 2021. Dlužníci u VZP se také dočkali. Milostivé léto platí i pro ně. *Charita Česká republika* [online]. Praha: VIZUS.CZ [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.charita.cz/aktuality/z-domova/dluznici-u-vzp-se-take-dockali-milostive-leto-plati-i-pro-ne/>

INSTITUT PŘEDLUŽENÍ, 2023a. Hlavní strana. *Institut prevence a řešení předlužení* [online]. Praha: Institut prevence a řešení předlužení [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.institut-predluzeni.cz/>

INSTITUT PŘEDLUŽENÍ, 2023b. Od 1/7 do 30/11 probíhá Milostivé léto III. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/institutpredluzeni/posts/pfbid0qnSjXhosKPAZH1YRGugmiT1oGAJJ8u3JM1zHvdpNbjkT9hfewWZhN1HU6NG6WmMl>

INSTITUT PŘEDLUŽENÍ, 2023c. Statistika exekucí. *Institut prevence a řešení předlužení* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.institut-predluzeni.cz/mapy-a-statistiky/exekuce/>

IOSIF, Gabriela, 2016. Typologies of Institutional Communication. *Annals of "Spiru Haret." Economic Series* [online]. 2016-04-09, 14(1), 33-40 [cit. 2023-05-27]. ISSN 2393-1795. Dostupné z: doi:10.26458/1414

JANDA, Jiří, 2021. Zájem o oddlužení je enormní. Část exekutorů ale Milostivé léto bojkotuje. *Deník.cz* [online]. VLTAVA LABE MEDIA [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://karlovarsky.denik.cz/zpravy-z-ceska/oddluzeni-milostive-leto-exekutori-20211222.html>

JOHANSSON, Karl Magnus a Tapio RAUNIO, 2019. Government communication in a comparative perspective. In: JOHANSSON, Karl Magnus a Gunnar NYGREN. *Close and Distant: Political Executive-Media Relations in Four Countries*. Göteborg: Nordicom, s. 127–148. ISBN 978-91-88855-06-0.

KABRHELOVÁ, Lenka, 2022. Milostivé léto pomáhá, ale méně lidem, než bylo v plánu: Na vině je inflace, drahé energie i někteří exekutoři. *IRozhlas.cz* [online]. [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/podcast-vinohradska-12-milostive-leto-exekuce-dluhy_2201120600_cen

KALVODA, Hynek, 2021. Tisková zpráva Asociace občanských poraden: Milostivé léto - šance pro dlužníky. *Asociace občanských poraden* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.obcanskeporadny.cz/cs/o-nas/aktuality/463-tiskova-zprava-asociace-obcanskych-poraden-milostive-leto-sance-pro-dluzniky>

KDU-ČSL, 2022. Milostivé léto II. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/kducsl/videos/1111961129407122/>

KDU-ČSL, 2023. Aktuality - Milostivé léto. *KDU-ČSL* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.kdu.cz/aktualne/milostive-letu>

KIM, Dong-Young a Junseop SHIM, 2020. Government communication and public acceptance of policies in South Korea. *International Review of Public Administration* [online]. 2020-01-02, **25**(1), 44-63 [cit. 2023-05-27]. ISSN 1229-4659. Dostupné z: doi:10.1080/12294659.2020.1737371

KOČÍ, Petr, Michal ZLATKOVSKÝ a Jan CIBULKA, 2019. Unikátní výzkum: česká společnost se nedělí na dva tábory, ale do šesti tříd. Zjistěte, do které patříte vy. *IRozhlas* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka_1909171000_zlo#tridy-box

KOLÁŘOVÁ, Petra, 2022. Komentář ČAV k opakování Milostivého léta. *Česká asociace věřitelů* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.asociaceveritelu.cz/komentar-cav-k-opakovani-milostiveho-leta/>

KOŘISTKA, Tomáš, 2022. Milostivé léto končí za necelý měsíc. Ještě pořád je čas smazat své dluhy. *Polar* [online]. Ostrava [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://polar.cz/zpravy/ostravsko/ostrava/11000034127/milostive-letu-konci-za-necely-mesic-jeste-porad-je-cas-smazat-sve-dluhy>

KOVALČÍK, Martin, 2021. Člověk v tísní otevřel sbírku "SOS Milostivé léto." Pomozte lidem dostat se z dluhové pasti!. *Člověk v tísní* [online]. Praha: Člověk v tísní, o.p.s [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.clovekvtisni.cz/clovek-v-tisni-otevrel-sbirku-sos-milostive-letu-8190gp>

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KRATOCHVÍL, Petr a Radek PAŽOUT, 2016. Tvorba destinačních produktů cestovního ruchu. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. Praha: Region Development Management [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/354424-Tvorba-destinacnich-produktu-cestovniho-ruchu.html>

KROUPOVÁ, Eva, 2022. Exekuce za více než 65 milionů skončily díky sbírce SOS Milostivé léto. *Člověk v tísní* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z:

<https://www.clovekvrtisni.cz/exekuce-za-vice-nez-65-milionu-skoncily-diky-sbirce-sos-milostive-leto-9784gp>

LACLAU, Ernesto, 2005. *On Populist Reason*. 2. Londýn: Verso. ISBN 9781859846513.

LEE MILLER, Richard a William F. LEWIS, 1991. A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models. *European Journal of Marketing* [online]. 1991-08-01, **25**(8), 55-68 [cit. 2023-05-27]. ISSN 0309-0566. Dostupné z: doi:10.1108/03090569110003553

LEE, Mordecai, Grant NEELEY a Kendra STEWART, 2012. *The Practice of Government Public Relations*. New York: Routledge. ISBN 978-1-4398-3465-7.

LECHELER, Sophie a Claes H. DE VREESE, 2018. *News Framing Effects* [online]. 2018-9-3 [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: doi:10.4324/9781315208077

LUOMA-AHO, Vilma a Maria J. CANEL, ed., 2020. *The Handbook of Public Sector Communication*. New Jersey: Wiley-Blackwell. ISBN 9781119263197.

MAAREK, Philippe a , ed., 2002. Government Communication to the Public and Political Communication. In: MAAREK, Philippe a Gadi WOLFSFELD. *Political Communication in a New Era*. Londýn: Routledge, s. 157–171. ISBN Political Communication in a New Era.

MACNAMARA, Jim, 2020. New Developments in Best Practice Evaluation. In: LUOMA-AHO, Vilma a Maria J. CANEL. *The Handbook of Public Sector Communication*. New Jersey: Wiley-Blackwell, s. 435–455. ISBN 9781119263197.

MACNAMARA, Jim a Anne GREGORY, 2018. Expanding Evaluation to Progress Strategic Communication: Beyond Message Tracking to Open Listening. *International Journal of Strategic Communication* [online]. 2018-08-13, **12**(4), 469-486 [cit. 2023-07-30]. ISSN 1553-118X. Dostupné z: doi:10.1080/1553118X.2018.1450255

MAHDALOVÁ, Kateřina, 2022. Velký průzkum Milostivého léta: Vyplatilo se dlužníky obeslat. *Seznam Zprávy* [online]. Seznam.cz [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/fakta-velky-pruzkum-milostiveho-leta-vyplatilo-se-dluzniky-obeslat-216839>

MAHDALOVÁ, Kateřina, 2022. Exekuce v datech: Milostivé léto podle odhadů pomůže jen zlomku dlužníků. *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2023-05-27]. Dostupné z:

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/fakta-exekuce-v-datech-milostive-letu-podle-odhadu-pomuze-jen-zlomku-dluzniku-184693>

MAPA EXEKUCÍ, 2023. *Mapa exekucí* [online]. Praha: Otevřená společnost [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <http://mapaexekuci.cz/index.php/mapa-2/>

MARTINELLI, Dianna, Mordecai LEE, Grant NEELEY a Kendra STEWART, 2022. Strategic Communication Planning in the Digital Age. In: *The Practice of Government Public Relations* [online]. 2. Londýn: Routledge, s. 99–117 [cit. 2023-05-27]. ISBN 978-1-003-17765-4. Dostupné z: <https://www.routledge.com/The-Practice-of-Government-Public-Relations/Lee-Neeley-Stewart/p/book/9781032011929>

MCNAIR, Brian, 2016. *Communication and Political Crisis* [online]. New York: Peter Lang [cit. 2023-05-27]. ISBN 978-1433124204. Dostupné z: <https://www.peterlang.com/document/1109635>

MHMP, 2022. Blíží se konec akce Milostivé léto II, lidé tak mají poslední možnost zbavit se jednoduše dluhů i vůči hlavnímu městu a městským organizacím. *Magistrát hlavního města Prahy* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/tiskovy_servis/tiskove_zpravy/blizi_se_konec_akce_milostive_letu_ii.html

MILOSTIVÉ LÉTO, 2023. Ověřte si, zda Milostivé léto 2023 může vyřešit vaše dluhy na daních či sociálním pojištění!. *Milostivé léto* [online]. Praha: Člověk v tísni, o.p.s [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://milostiveleto.cz/>

MITCHELL, Ronald K., Bradley R. AGLE a Donna J. WOOD, 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review* [online]. 22(4) [cit. 2023-07-29]. ISSN 03637425. Dostupné z: doi:10.2307/259247

MONETA, 2022. Milostivé léto. *Moneta Money Bank* [online]. MONETA Money Bank [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/odklad-splatek/milostive-letu>

MPSV, 2023. Milostivé léto III. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/milostive-letu-iii>

MPSV, 2021. Milostivé léto je šancí, jak se rozumně vypořádat s mnohými dluhy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha [cit. 2023-07-29].

- MPSV, 2022. Milostivé léto II. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/milostive-letu-ii>
- MULLER, Robert, 2018. Debt-trapped Czechs excluded as economy grows. *Reuters* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/article/us-czech-debt/debt-trapped-czechs-excluded-as-economy-grows-idUSKBN1OC1NM>
- NACHER, Patrik, 2022. Milostivé léto 2. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.facebook.com/NacherPatrik/photos/a.826704217518392/1896731553848981/?type=3&locale=ms_MY
- NEDLUŽÍM STÁTU, 2023. Co je Milostivé léto a jak funguje. *Nedlužím státu* [online]. Praha: Institut prevence a řešení předlužení [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.nedluzimstatu.cz/milostive-letu/>
- NĚMEC, Robert, 2022. Komentář: Milostivé léto? Stát to přehnal a může být za hranou ústavy. *Seznam Zprávy* [online]. Seznam.cz [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-komentar-milostive-letu-stat-to-prehnal-a-muze-byt-za-hranou-ustavy-209277>
- NOVÁKOVÁ, Jolana, 2021. Startuje Milostivé léto. Češi mají šanci zbavit se exekucí. Jak na to. *IDnes.cz* [online]. Praha: MAFRA,, a., s. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/milostive-letu-exekuce-prominuti-podminky.A211024_170603_viteze_frp
- NOVOTNÁ, Karolína, 2021. Milostivé léto nás mine, říká VZP. Poslanci jsou připraveni novelizovat zákon. *IDnes.cz* [online]. Praha: MAFRA,, a., s. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/milostive-letu-vzp-exekuce.A211019_100114_domaci_knn
- NOVOTNÁ, Karolína, 2022. Ministerstvo financí chystá vlastní milostivé léto, konat by se mohlo za rok. *IDnes.cz* [online]. Praha: MAFRA,, a., s. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/danove-milostive-letu-ministerstvo-financi-nedoplatky-na-dani.A220823_093832_domaci_knn
- OATES, Grainne, 2013. Exploring the Links between Stakeholder Type, and Strategic Response to Stakeholder and Institutional Demands in the Public Sector Context. *International Journal of Business and Management* [online]. 2013-10-15, **8**(21) [cit. 2023-07-29]. ISSN 1833-8119. Dostupné z: doi:10.5539/ijbm.v8n21p50

- OECD, 2021. *Government at a Glance 2021* [online]. Paris: OECD Publishing [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- OECD, 2023a. General government - Trust in government (indicator). *OECD Data* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/gga/trust-in-government.htm>
- OECD, 2023b. Inequality - Income inequality (indicator). *OECD Data* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm#indicator-chart>
- OECD, 2023c. Inequality - Poverty rate (indicator). *OECD Data* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/inequality/poverty-rate.htm#indicator-chart>
- OGUZ, Abdullah, 2022. *Project Management: Navigating the Complexity with a Systematic Approach* [online]. Cleveland: MSL Academic Endeavors eBooks [cit. 2023-07-29]. ISBN 978-1-936323-99-9. Dostupné z: https://engagedscholarship.csuohio.edu/msl_ae_ebooks/32/
- OŽANOVÁ, Jana, 2022. Milostivé léto v Ostravském pirátském centru: Piráti poradí, jak se zbavit exekucí jednou provždy!. *Česká pirátská strana* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://ostrava.pirati.cz/aktuality/milostive-leto-v-ostravskem-piratskem-centru-pirati-poradi-jak-se-zbavit-exekuci-jednou-provzdy/>
- PASQUIER, Martial a Jean-Patrick VILLENEUVE, 2011. *Marketing Management and Communications in the Public Sector* [online]. Londýn: Routledge [cit. 2023-05-27]. ISBN 9780203144923. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9780203144923>
- PERGL, Tomáš, 2020. STAN: Lidé v exekucích dostali naději. *Starostové a nezávislí* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.starostove-nezavisli.cz/info-a-media/tiskove-zpravy/stan-lide-v-exekucich-dostali-nadeji>
- PESTRE, Florent a Sandra CHARREIRE-PETIT, 2019. Taking stock of the stakeholder salience tradition: Renewing the research agenda. *Management* [online]. **22**(2) [cit. 2023-07-29]. ISSN 1286-4692. Dostupné z: doi:10.3917/mana.222.0141
- PFETSCH, Barbara, 2008. Government news management. In: GRABER, Doris A., Denis MCQUAIL a Pippa NORRIS. *The Politics of News: The News of Politics*. 2. Washington, D.C.: CQ Press, s. 70–94. ISBN 9780872894068.

PFETSCH, Barbara a Frank ESSER, 2012. Comparing Political Communication. In: *The Handbook of Comparative Communication Research*. New York: Routledge, s. 25–48. ISBN 978-0-415-80275-8.

PHADERMROD, Boonyarat, Richard M. CROWDER a Gary B. WILLS, 2019. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management* [online]. 44, 194-203 [cit. 2023-07-29]. ISSN 02684012. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009

PIKA, Tomáš, 2022. Milostivé léto byl obrovský úspěch. Jsem rád, že se opakuje, říká expert na dluhovou problematiku Hábl. *IRozhlas* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/milostive-letu-dluhy-exekuce-radek-habl-rozhovor_2207060600_pik

PIKOUS, Martin, 2021. Milostivé léto odpustí dlužníkům také část dluhů vůči obcím. *Svaz měst a obcí České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/cinnost/financovani-obci/a/milostive-letu-odpusti-dluznikum-take-cast-dluhu-vuci-obcim>

PIRÁTI, 2021. Exekuce – Lepší systém. *Česká pirátská strana* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://exekuce.pirati.cz/>

PODOBAS, Izabela, 2015. Social media – new and future-oriented form of political communication during election – as implemented in India. *Roczniki Nauk Społecznych* [online]. 7(43)(3), 53-66 [cit. 2023-05-28]. ISSN 01374176. Dostupné z: doi:10.18290/rns.2015.7(43).3-5

POKORNÁ, Jana, 2022. Nestrkejte před problémy hlavu do písku. Air Bank v duchu myšlenky Milostivého léta opět osloví klienty v exekuci, aby jim připomněla, že je otevřená jim pomoci. *Air Bank* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/novinky/nestrkejte-pred-problemy-hlavu-do-pisku-air-bank-v-duchu-myslenky-milostiveho-leta-opet-oslovi-klienty-v-exekuci-aby-jim-pripomnela-ze-je-otevrena-jim-pomoci/>

PORADNA PŘI FINANČNÍ TÍSNĚ, 2022. Milostivé léto stále běží [...]. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/poradnaprifinancnitisni/posts/pfbid02f6WH4Ksk4vQPAdbFQ9Q5sRmyyFFTTvgntRZLpENkmEym9YM7GjHGc7d4aDPY273tzl>

POTŮČEK, Martin, 2007. *Strategické vládnutí a Česká republika* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-05-27]. ISBN 978-80-247-2126-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicke-vladnuti-a-ceska-republika-1307116/#>

POTŮČEK, Martin, 2005. *Veřejná politika*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2950-4.

POTŮČEK, Martin, 2017. *Public policy: a comprehensive introduction*. Prague: Karolinum Press. ISBN 978-802-4635-569.

PRÁVO, 2021. Dlužníky čeká prominutí dluhů. *Novinky.cz* [online]. Praha: Seznam.cz [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-dluzniky-ceka-prominuti-dluhu-40365689>

PRCHAL, Tomáš, 2023. Zbavte se dluhů! Milostivé léto 2023 začíná, minule pomohlo desetitisícům lidí. *Deník.cz* [online]. VLTAVA LABE MEDIA [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://ustecky.denik.cz/zpravy_region/zbavte-se-dluhu-milostive-let-2023-zacina-minule-pomohlo-desetitiscum-lidi-202.html

PROKOP, Daniel, 2021. Na čem nejvíce závisí, zda důvěřujeme demokracii? Na kvalitě života. *PAQ Research* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: https://www.paqresearch.cz/post/duvera_v_demokracii

PROKOP, Daniel, 2022. Předlužené lidi od oddlužení odrazuje výše srážek i neznalost. *PAQ Research* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.paqresearch.cz/post/factory-odrazujici-od-vstupu-do-oddluzeni>

PROKOP, Daniel, Paulína TABERY, Martin BUCHTÍK, Tomáš DVOŘÁK a Matouš PILNÁČEK, 2019. *Rozdělení svobodou: česká společnost po 30 letech* [online]. V Praze: Radioservis [cit. 2023-07-29]. ISBN 978-80-88286-08-0.

PSP ČR, 2023. Sněmovní tisk 377: Vládní návrh zákona o o mimořádném odpuštění penále z pojistného na sociálním zabezpečení. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. Praha: PSP ČR [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=9&t=377>

PSP ČR, 2022a. 25. schůze, 34. hlasování, 1. června 2022, 12:58 Vl.n.z. o zvláštních důvodech pro zastavení exekuce. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/hlasy.sqw?G=78261>

PSP ČR, 2022b. Aktuality: Seminář - Milostivé léto II. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/hp.sqw?k=3512&z=16228>

PSP ČR, 2022c. Sněmovní tisk 217: Vládní návrh zákona o zvláštních důvodech pro zastavení exekuce. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. Praha: PSP ČR [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=9&t=217>

PSP ČR, 2023. Sněmovní tisk 384: Vládní návrh zákona o mimořádném odpuštění a zániku některých daňových dluhů. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. Praha: PSP ČR [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=9&t=384>

RAINEY, Hal G., Robert W. BACKOFF a Charles H. LEVINE, 1976. Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review* [online]. **36(2)** [cit. 2023-05-27]. ISSN 00333352. Dostupné z: [doi:10.2307/975145](https://doi.org/10.2307/975145)

RAJLIHOVÁ, Eva, 2023. Aktuality pro média. *Exekutorská komora České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.ekcr.cz/aktuality-pro-media>

REED, Mark S. a Rachel CURZON, 2014. Stakeholder mapping for the governance of biosecurity: a literature review. *Journal of Integrative Environmental Sciences* [online]. 2014-11-24, **12(1)**, 15-38 [cit. 2023-05-27]. ISSN 1943-815X. Dostupné z: [doi:10.1080/1943815X.2014.975723](https://doi.org/10.1080/1943815X.2014.975723)

REINEMANN, Carsten, Alexander HAAS a Diana RIEGER, 2022. “I don’t care, ’cause I don’t trust them!” The impact of information sources, institutional trust, and right-wing populist attitudes on the perception of the COVID-19 pandemic during the first lockdown in Germany. *Studies in Communication and Media* [online]. **11(1)**, 132-168 [cit. 2023-05-27]. ISSN 2192-4007. Dostupné z: [doi:10.5771/2192-4007-2022-1-132](https://doi.org/10.5771/2192-4007-2022-1-132)

ROBERTS, D.J. a V.C. DE SOUZA, 2016. A venue-based analysis of the reach of a targeted outreach service to deliver opportunistic community NHS Health Checks to ‘hard-to-reach’ groups. *Public Health* [online]. **137**, 176-181 [cit. 2023-07-30]. ISSN 00333506. Dostupné z: [doi:10.1016/j.puhe.2016.03.004](https://doi.org/10.1016/j.puhe.2016.03.004)

ŘEPKA, Vladimír, 2019. Vláda dnes schválila novelu exekučního řádu. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/web/msp?clanek=vlada-dnes-schvalila-novelu-exekucniho-ra-1>

ŘEPKA, Vladimír a Eva DAVIDOVÁ, 2022. Od 1. září do 30. listopadu je možné se zbavit dluhů. Začalo Milostivé léto II. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/web/msp?clanek=milostive-letu-ii-zacina-1-zari-2022>

SANDERS, Karen a Maria J. CANEL, 2013. *Government Communication: Cases and Challenges*. Londýn: A & C Black. ISBN 1849665028.

SANDERS, Karen, María José Canel CRESPO a Christina HOLTZ-BACHA, 2011. Communicating Governments. *The International Journal of Press/Politics* [online]. **16**(4), 523-547 [cit. 2023-05-27]. ISSN 1940-1612. Dostupné z: doi:10.1177/1940161211418225

SEDLÁČKOVÁ, Veronika, 2021. Expert o „milostivém létu“: Pojišťovny nemůžou přes penále odírat lidi. *Seznam Zprávy* [online]. Praha: Seznam.cz [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/tisice-cechu-maji-sanci-zkrotit-dluhy-diky-milostivemu-letu-bude-to-stacit-178432>

SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

SOKOL, Tomáš, 2022. Tomáš Sokol: U Zemana kritizujeme, jinde tleskáme. I Milostivé léto je znásilněním práva. *Hlídací pes* [online]. Ústav nezávislé žurnalistiky [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://hlidacipes.org/tomas-sokol-u-zemana-kritizujeme-jinde-tleskame-i-milostive-letu-je-znasilnenim-prava/>

SON, Kyong-Min, 2020. Populism's Challenge and the Uncertain Future of Liberal Democracy. *Perspectives on Politics* [online]. **18**(3), 886-892 [cit. 2023-05-27]. ISSN 1537-5927. Dostupné z: doi:10.1017/S1537592720001723

SOUKENÍK, Štěpán, 2018. *Government Communication in the Czech Republic: Organisation, Perception, and New Theoretical Model*. Praha. Dizertační práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Denisa Hejlová.

SPETH, Christophe, 2015. *The SWOT analysis: Develop strengths to decrease the weaknesses of your business*. Brusel: Primento Digital. ISBN 9782806265838.

STANDLER, Susanne, 2000. *Strategický management: nástroje, aplikace : [dvojjazyčný učební text]*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2304-X.

STAROSTOVÉ A NEZÁVISLÍ, 2022. Milostivé léto 2 začne [...]. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/starostove/photos/a.419017619327/10160073709089328/>

STROMBACK, Jesper a Spiro KIOUSIS, 2019. *Political Public Relations: Concepts, Principles, and Applications*. 2. Londýn: Routledge. ISBN 9781138484054.

SÝKORA, Filip, 2018. České exekuce nemají na Západě obdobu. Ideál je zbavit se všech dluhů za tři roky, říká odborník. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ideal-je-oddluzeni-na-nulu-za-tri-roky-tvrdi-odbornik-ceske/r~60819ea05da611e8a6db0cc47ab5f122/>

ŠESTÁK, Daniel, 2022. Pražané mají poslední šanci zbavit se exekucí. Druhé Milostivé léto končí za dva týdny. *Blesk.cz* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.blesk.cz/clanek/regiony-praha-praha-zpravy/728438/prazane-maji-posledni-sanci-zbavit-se-exekuci-druhe-milostive-letu-konci-za-dva-tydny.html>

ŠKODA, Jan, 2023. Další milostivé léto pomůže hlavně malým firmám a živnostníkům. *ČT24* [online]. Česká televize [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3592373-dalsi-milostive-letu-pomuze-hlavne-malym-firmam-a-zivnostnikum>

ŠVIHEL, Petr, 2022a. Beznadějně exekuce? Ženy vypráví, jak jim Milostivé léto obrátilo životy. *Seznam Zprávy* [online]. Praha: Seznam.cz [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-beznadejne-exekuce-zeny-vypravi-jak-jim-milostive-letu-obratilo-zivoty-184155>

ŠVIHEL, Petr, 2022b. Nová data o exekucích: pozitivní vývoj kazí předpovědi odborníků. *Seznam Zprávy* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/domaci-zivot-v-cesku-nova-data-o-exekucich-pozitivni-vyvoj-kazi-predpovedi-odborniku-220819>

TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ, 2010. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0260-8.

ÚP ČR, 2022a. MILOSTIVÉ LÉTO II. začíná 1. 9. 2022. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z:

https://www.facebook.com/100517940070456/posts/5165481540240712/?locale=ms_MY

ÚP ČR, 2022b. MILOSTIVÉ LÉTO II. začíná 1. 9. 2022. *Úřad práce České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/milostive-leto>

ÚSTAVA ČR, 2023. Ústava České republiky. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>

VAN RULER, Beteke, Iekje SMIT, Øyvind IHLEN a Stefania ROMENTI, 2017. *How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society*. Bingley: Emerald Group Publishing. ISBN 9781787147171.

VĚDÁRNA, 2021. Radek Hábl – co znamená milostivé léto a jak dlouho bude platit? *YouTube* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=LasP04pKs6I&ab_channel=V%C4%9Bd%C3%A1rna
podcast

VLÁDA ČR, 2023. Programové prohlášení vlády Petra Fialy. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-193547/>

VLÁDA ČR, 2021. Přehled vlád České republiky 1993-2021. *Vláda České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>

VOLFOVÁ, Kateřina, 2023. Milostivé léto II ve Středočeském kraji: zastaveno 88 exekucí, odpuštěno přes 9 000 000 Kč. *Člověk v tísni* [online]. Praha: Člověk v tísni, o.p.s [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.clovekvtisni.cz/milostive-leto-ii-ve-stredoceskem-kraji-zastaveno-88-exekuci-odpusteno-pres-9-000-000-kc-10015gp>

VOTAVOVÁ, Jitka, 2021. ANO s KSČM pohřbily jednání o exekčním řádu. Mimořádné schůzi Sněmovny dominovaly obstrukce. *Romea.cz* [online]. Praha: ROMEA [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://romea.cz/cz/zaostreno/ano-s-kscm-pohrbily-jednani-o-exekucnim-radu.mimoradne-schuzi-snemovny-dominovaly-obstrukce>

VÝBORNÝ, Marek, 2021. MILOSTIVÉ LÉTO JIŽ BRZY UMOŽNÍ UKONČIT MNOHO EXEKUCÍ. *Facebook* [online]. [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/vybornymarek/photos/a.206633486475726/1215131938959204/>

ZÚBEK, Pavel, 2021. Skupina KB pomůže klientům v rámci akce Milostivé léto. *Komerční banka* [online]. [cit. 2023-07-30]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2021/skupina-kb-pomuze-klientum-v-ramci-akce-milostive-leto>

Zákon č. 2/1969: Zákon České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky – znění od 1. 1. 2023. In: *Sbírka zákonů*. ročník 1969, 1/1969, číslo 2.

Červené sluchátko, 2023. *Dluhová helplinka Člověka v tísní* [online]. Praha: Člověk v tísní, o.p.s [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.cervenysluchatko.cz/>

Jak přežít dluhy, 2023. *Titulní strana* [online]. Člověk v tísní, o.p.s [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.jakprezidluhy.cz/>

Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů - znění od 1. 1. 2023, 2023. *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-120#cast1>

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Michal Marek	Razítko podatelny:
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020	
Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta: 30296927@fsv.cuni.cz	
Studijní program/forma studia: Strategická komunikace/prezenční	
Název práce v češtině: Strategická komunikace veřejných politik na příkladu Milostivého léta	
Název práce v angličtině: Strategic communication of public policies: The case of Milostivé léto	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2022/2023) (diplomovou práci je možné obhajovat <u>nejdříve</u> šest měsíců od schválení tezí) LS 2022/2023	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků):	
<p>Vládní a institucionální komunikace byly v akademickém prostředí jen poskovnu zkoumanými obory a vyšší pozornosti se jim začalo dostávat až v posledním desetiletí. Ještě menší zájem byl věnován specifitějším tématu, kterým je komunikace veřejných politik. S postupně zvyšujícím se důrazem na strategickou komunikaci v soukromé i veřejné sféře však přichází na řadu i zkoumání komunikace vlád a politických institucí. Veřejná politika pak v tomto systému představuje jednu ze stěžejních součástí a pochopení její komunikace je klíčové k budování důvěry v demokracii, strategické komunikace státu, obzvláště pak v současném klimatu permanentních politických kampaní.</p> <p>V České republice byla v roce 2021 schválena historicky první akce s názvem Milostivé léto, která umožnila dlužníkům-fyzickým osobám s veřejnoprávními dluhy odpuštění úroků a nákladů exekucí. Ve veřejném prostoru se však již v průběhu akce objevovaly názory, že se informace o této možnosti nedostávají v požadované míře ke správné cílové skupině. Je to také jeden z možných důvodů, proč se nyní, o rok později, chystá její opakování, přestože byla původně uvedena jako jednorázová. Namísto je tedy jistá reflexe a analýza komunikační strategie této veřejné politiky a její zasazení do kontextu vládní a institucionální komunikace.</p> <p>Tato diplomová práce je tedy v tomto ohledu v České republice unikátní. Ačkoliv vychází z již stanovených modelů vládní komunikace, komunikaci konkrétních veřejných politik nebyl věnován příliš velký zřetel. S narůstající poptávkou po strategické komunikaci státu by pak mohla přispět k formování komunikačních strategií jednotlivých zákonů či novel.</p>	
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků):	
<p>Cílem práce je analýza strategie komunikace české vlády a relevantních ministerstev při dvou vyhlášeních Milostivého léta v letech 2021 a 2022 a nalezení způsobů k efektivnější komunikaci směrem k cílové skupině daných novel zákonů. Analýza bude provedena z pohledu teorie fází veřejných politik (jak je rozlišuje například Hill, 2009), ale také optikou komunikačního modelu stakeholderů (aktuální, rozšířenou verzi adaptovanou na prostředí České republiky nabízí Soukeník, 2018), jejichž mapování je taktéž nástrojem analýzy.</p>	

Prvního kola Milostivého léta se totiž podle odhadů zúčastnily nižší desítky tisíc lidí, přičemž původní odhady hovořily před začátkem akce o potenciálních statisících uchazečů. Ačkoliv je z veřejně dostupných informací zřejmé, že nedostatečná komunikace nebyla jedinou příčinou, kvůli které Milostivého léta využil jen zlomek potenciálních žadatelů, představuje tato akce vhodnou příležitost k analýze strategické komunikace konkrétní veřejné politiky.

Diplomová práce se bude analyticky zaměřovat na centralizovanou vládní a institucionální komunikaci, ovšem s ohledem na zapojení ostatních, například nevládních, stakeholderů, kteří do procesu komunikace vstupují a mají na ni neodiskutovatelný vliv. Práce se tedy zaměřuje na tři oblasti zájmu, na něž navazují metody i výzkumné otázky:

- 1) Zmapování stakeholderů – metodou analýzy stakeholderů
- 2) Strategie komunikace Milostivého léta – metodou polostrukturovaných rozhovorů
- 3) Komunikační doporučení – metodou SWOT analýzy

VO1: Jak byla vládou a ministerstvy definována strategie komunikace Milostivého léta?

VO2: Kteří stakeholderé informující o Milostivém létu byli aktivní ve veřejném prostoru?

VO3: Jak účinně byly z pohledu představitelů vlády naplněny komunikační cíle?

VO4: Jaké strategické změny by měla komunikace Milostivého léta přijmout pro vyšší účast v roce 2023, ve svém třetím kole?

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod
2. Institucionální a vládní komunikace
 - 2.1. Teoretické ukotvení pojmů
 - 2.2. Strategická komunikace veřejných politik
 - 2.3. Vládní komunikace v souvislosti s důvěrou ve vybrané rysy liberální demokracie
 - 2.4. Desktop analýza dosavadní vládní komunikace veřejných politik v České republice
3. Milostivé léto
 - 3.1. Sociálně-politický kontext exekucí a procesu oddlužení v České republice
 - 3.2. Proces přijímání zákonů souvisejících s Milostivým létem
 - 3.3. Stakeholderé zapojení do Milostivého léta
4. Metodologie výzkumu
 - 4.1. Cíl výzkumu
 - 4.2. Výzkumné otázky
 - 4.3. Metody a design výzkumu
 - 4.4. Zkoumaný vzorek dat a podkladový materiál
 - 4.5. Limity výzkumu
5. Analytická část
 - 5.1. Stakeholder mapping
 - 5.2. Analýza polostrukturovaných rozhovorů
 - 5.3. SWOT analýza
6. Diskuze
7. Závěr
8. Seznam literatury a zdrojů
9. Přílohy

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):

Předmětem analýzy budou polostrukturované rozhovory s představiteli vládní komunikace k veřejnosti a oficiální komunikace vlády a ministerstev, která pokryje dvě vyhlášení Milostivého léta v letech 2021

a 2022.
Metody (techniky) zpracování materiálu:
Mapping stakeholderů informujících o Milostivém létu, polostrukturované rozhovory s osobami zodpovědnými za vládní komunikaci Milostivého léta, SWOT analýza.
Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2–5 řádků):
LUOMA-AHO, Vilma a Maria José CANEL, 2020. <i>The Handbook of Public Sector Communication</i>. Wiley-Blackwell. ISBN 978-1-119-26314-2. Autoři poskytují souhrnný pohled na aktuální stav a trendy v komunikaci veřejného sektoru, včetně zapojení občanů, medializace a řízení změn. Dále se zaměřují na globální výzvy, jako jsou korupce a byrokracie, a poskytují rámec pro měření efektivity komunikace.
SANDERS, Karen a Maria Jose CANEL. 2013 <i>Government Communication</i>. Londýn: Bloomsbury Publishing, ISBN 9781849666121. Kniha nabízí přehled vládní komunikace na vnitrostátní i mezinárodní úrovni a používá případové studie ke zkoumání rozdílů mj. mezi zavedenými a novými demokraciemi. Autoři také poskytují přehled vývoje vládní komunikace a jejího významu v historickém kontextu. Věnují se také roli nových médií a technologií v politické komunikaci a jejich ovlivňování vládních strategií.
DE BUSSY, Nigel M. a Lorissa KELLY, 2010. <i>Stakeholders, politics and power</i>. <i>Journal of Communication Management</i> [online]. 14(4), 289-305 [cit. 2023-02-23]. ISSN 1363-254X. Dostupné z: doi:10.1108/13632541011090419 Tento článek se zaměřuje na význam a aplikaci teorie stakeholderů v politické komunikaci, přičemž vychází z teorií z oblastí managementu, politologie a public relations. Snaží se získat hlubší porozumění tomu, jak lze úspěšně řídit vztahy se stakeholdery a jaký význam mají vztahy v politickém prostředí. V článku jsou představeny praktické příklady a doporučení pro efektivní komunikaci a vztahy se zainteresovanými stranami v politice.
HILL, Michael J. 2009. <i>The Public Policy Process</i>. Harlow: Pearson Longman. Kniha nabízí důkladný přehled o procesu tvorby veřejných politik. Zahnuje vztah mezi teoretickými a praktickými aspekty politiky a poskytuje podrobný popis zainteresovaných stran, které se na tomto procesu podílejí, čímž se stává stěžejním pro stavbu strategické komunikace vládních politik.
HENDL, Jan. <i>Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace</i>. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, 437 stran : ilustrace ; 22 cm. ISBN 978-80-262-0982-9. Kniha je zaměřena na metody kvalitativního výzkumu a je v současnosti považována za standardní učebnici v této oblasti. Popisuje nejen proces sběru, kódování a interpretace dat, ale také hodnocení jeho kvality nebo použití digitálních nástrojů. Je užitečným zdrojem pro výzkum v oblasti politické komunikace.
TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ. <i>Metody výzkumu médií</i>. Praha: Portál, 2010, 293 stran : ilustrace ; 20 cm. ISBN 978-80-7367-683-4. Autoři představují metody mediálního výzkumu s podrobnými popisy metodiky. Kniha je další ze základních publikací v této oblasti výzkumu, přičemž přispěla jak k akademickému, tak komerčnímu.
Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

PLUCHA, Jan. 2022. *Selhávání komunikace vlády s veřejností při zavádění hospodářsko-politických opatření v době pandemie*. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D.

SOUKENÍK, Štěpán. 2018. *Government Communication in the Czech Republic: Organisation, Perception, and New Theoretical Model*. Dizertační práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd.

JANIGOVÁ, Magdaléna, 2022. *Populistická a technokratická online komunikace v době pandemie: Případová studie České republiky*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. Mgr. et Mgr. Vlastimil Havlík, Ph.D.

DUCHOŇ, Tomáš, 2019. *Strategie komunikace vládních stran za období 2013–2017*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Miloš Gregor, Ph.D.

Datum / Podpis studenta/ky

3. března 2023

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Konrádová Marcela

.....

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO VE VYHLÁŠCE ŘEDITELÉ INSTITUTU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru s vedoucí komunikace Ministerstva práce a sociálních věcí Evou Davidovou (text)

Příloha č. 2: Přepis rozhovoru s vedoucím komunikace Ministerstva spravedlnosti Vladimírem Řepkou (text)

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru s členkou Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády ČR Ludmilou Hamplovou (text)

Příloha č. 4: Počet článků autorů zmiňujících Milostivé léto (grafy)

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru s vedoucí komunikace Ministerstva práce a sociálních věcí Evou Davidovou

EVA DAVIDOVÁ:

Jestli můžu teda začít jako vlastně možná obecně tím kontextem vůbec jako strategickou komunikací a plánováním, zejména teda s ohledem k Milostivému létu? Musíme samozřejmě jako reflektovat zejména to, že vláda má nějaký funkční období, a zejména tahle vláda je první, která má oddělení strategické komunikace, takže na to samozřejmě dává větší důraz a my jsme tady vlastně všichni teďka i s mými kolegy od, řekněme, počátku toho mandátu téhle vlády a k té strategické komunikaci přistupujeme tak jak ve státní správě, jako lze, to znamená, není to žádný sofistikovaný analytický plánování. Prostě, že bysme měli na každou kampaň jako komunikační strategii. Jo, není to tak vždycky.

Můžu říct, podle mě jako užitečný kontext, protože umění možného jo o tom jako prioritizovat, tak první vlastně ucelená komunikační strategie vznikala teprv paralelně se začátkem Milostivého léta II, což znamená, že vlastně je to jedno z témat z kampaní, který byly zaneseny vlastně už do toho plánu strategický komunikace Ministerstva práce a sociálních věcí, která ale vznikala až přibližně rok po začátku mandátu téhle vlády, respektive pana ministra Jurečky. Protože, to jenom k tomu plánování, samozřejmě to není tak, že přijde vláda a má na každém resortu prostě připravenej balíček, že jo. Musí se nejdřív vyjednat programové prohlášení a tak dál.

A to Milostivé léto mělo zajímavou vlastně historii v tom, že to byla poslanecká iniciativa. Byli to poslanci Marek Výborný a Patrik Nacher a vlastně, co se týče gesce resortní, tak ta dvojka nebyla naše. Gesce byla Ministerstva spravedlnosti, respektive Exekutorská komora, teprve trojka jde vlastně za námi, protože naši největší nebo druhou největší podle toho měřítka resortní organizací, což je Česká správa sociálního zabezpečení, tak vlastně jí se týká ta část toho sociálního Milostivého léta.

Už jenom volba toho názvu byla poměrně jako zajímavá, protože při první úvodní schůzce k trojce, teď se teda dostáváme k té trojice, která byla někdy v únoru, tak vlastně jsme věděli, že máme záměry. To je terminus technicus toho zákona, který bude formovat jak Milostivý léto na sociálním pojištění, tak Milostivý léto na daních. Víme samozřejmě, koho se to bude týkat +- parametry, ale ve fázi, kdy jsou hotové záměry, tak vlastně my máme pro komunikaci vlastně nějaký základní směr, ale ještě nemáme tu tonalitu. Nemáme ještě ty koho všeho se to bude týkat a tak dál. To už jsou pak ty detaily, které teprve při vypořádávání připomínek v rámci, nejdřív samozřejmě vnitřního a pak meziresortního připomínkového řízení, se vlastně upravují. Tak teprve potom vlastně se dají tvořit jako nějaký jako podrobnější prostě návody, postupy, modelový příklady a podobně. My jsme měli zkušenosti z dvojky, kde se nám velmi dobře osvědčily modelové příklady a komunikační rozcestník, řekněme, a to sice landing page nebo prostě speciální microsite, která byla u nás na webu MPSV. Byť, jak jsem zmínila, tak dvojka vlastně nebyla v gesci Ministerstva práce a sociálních věcí, ale, možná trochu nestandardně ale na druhou stranu nikoli neadekvátně, tomu chtěl věnovat pozornost pan ministr, protože samozřejmě ta cílová skupina, ať už to bylo Milostivé léto dvojka, trojka, jednička, vždycky jako do jistý míry kopírovala cílovou skupinu nás, respektive Úřadu práce a České správě sociálního

zabezpečení. To jsou zkrátka zranitelní lidi, který jsou často v nějaký dluhové spirále. Naprostá většina z nich bere nějaký nějaký příspěvek, nějakou dávku v rámci českého sociálního systému, takže i proto ta komunikace už u dvojky byla poměrně intenzivní. Byť co se týče té gesce, tak třeba i vlastně novinářské dotazy jsme všechny, nebo jako i tu oficiální komunikaci, jsme všechno řešili s Ministerstvem spravedlnosti, respektive Exekutorskou komorou, protože to bylo na ně. Takže tam těch aktérů komunikace bylo zkrátka trochu víc.

MICHAL MAREK

Přesně, mě zajímá, jestli za vládu tam kromě vás a teda Ministerstva spravedlnosti, byl ještě někdo. Předpokládám Ministerstvo financí?

EVA DAVIDOVÁ:

U dvojky vlastně skoro ne, malinko. Tam byla opravdu domluva moje s mým protějškem na Spravedlnosti Vládou Řepkou, že zkrátka ta komunikace půjde po úrovních. Když se bavíme o stakeholderech, nebo jak to chcete nazvat: Samozřejmě členové vlády na nejvyšším místě, to znamená Pavel Blažek, Marian Jurečka skrz tu cílovou skupinu, nikoli jako gesční resort, ale skrz tu cílovou skupinu, a potom na úrovni těch řekněme vykonavatelů, respektive těch autorů, těch otců, vlastně, té myšlenky toho Milostivého léta, jsme tam dávali prostory jak Markovi Výbornému, tak Patrikovi Nacherovi, který chodili prostě občas do rozhovoru a podobně, ale samozřejmě někde mezi těmito dvěma úrovněmi byla ta Exekutorská komora, která logicky dávala data v průběhu té akce. Jednak připravovala taky nějaký komunikační manuály, ale taky komentovala vlastně ten ten vývoj, ten zájem. Byť, samozřejmě, pokud se bavíme jako o té úrovni jako komunikační těch řekněme Ministerstva spravedlnosti a gesčních orgánů, což jako je Exekutorská komora, tak jako tam to nebylo úplně jako ideální, jo, že třeba jako Exekutorská komora měla jako ze začátku jako představu, že vlastně jako žádná komunikace není potřeba, když je napsanej zákon. Tak to zase jako říkejte těm zranitelným, který mají nějakou samozřejmě strukturu, o který jako my tušíme, že prostě mají jako základní školu a sotva nějakou jako základní gramotnost a nulovou finanční gramotnost a tak dál. Tak jim říkejte, ať si nastudují paragrafy, že jo? A tam musím říct, že i komunikačně ten proces, ten mechanismus, vlastně toho osvobození od těch dluhů byl poměrně složitý u té dvojky, jo, jednak vysvětlit, koho se to teda týká, a druhak vlastně říct jim, co teda mají dělat. Tam byl nějaký ten vzorovej mail těm exekutorům a tak dál, jo, takže my jsme na tu dvojku vlastně si vzali ve spolupráci prostě ne nějak zasmluvněnou, ale na fakturace jsme měli prostě malé, kreativní studio, který nám pomáhalo dělat vizuál, to znamená plakát a online bannery, který jsme dávali samozřejmě se zaměřením na cílovou skupinu a ve spolupráci s Člověkem v tísní, se kterejma ta spolupráce byla nejužší, tak prostě k té cílové skupině že jo na Úřady práce na Sociálku se to lepilo, dávalo se to prostě na nějaký online servery zase, jako teď to úplně neumím říct přesně, protože to měla na starosti kolegyně, ale jako zapojili jsme se řekněme osvětově v tom smyslu, že jsme tý v podstatě naší do jistý míry cílové skupině na základě nějakých poměrně nízkorozpočtových komunikačních kanálů předávali to sdělení, že něco takovýho bude. A pak v průběhu toho

teda jsme ještě vlastně i dávali nějaký dvě vlny jako reminderů, ale musíme říct, že vlastně tak, jak v dvojice, tak trojce je ta stěžejní rovina na přímé komunikaci s těmi konkrétními lidmi, kterých se to týká. A to bylo i v dvojce, kde oni dostávali přímo ten, teď nevím, jak to šlo a jestli to byl mail, nebo dopis vyložené od Exekutorský komory: „Hele je tady Milostivé léto dvojka, využijte ho, co z toho vyplývá a tak dále“. A plus ještě doplněk my jsme vyráběli vlastně animovaný video tak, abysme opravdu tou nejjednodušší možnou formou jako vysvětlili, koho se to týká, jak mají postupovat a co to teda přináší. Takže to je asi k té dvojce jako plus se doptejte kdyžtak.

MICHAL MAREK

Zeptám se, byl tam ještě někdo přímo za Úřad vlády do té komunikace nějak zahrnutý? Jestli, nevím, Václav Smolka nebo někdo, kdo je pod ním?

EVA DAVIDOVÁ:

Třeba tady je potřeba říct, že vlastně ta strategická komunikace na úrovni vlády se v té době vlastně teprve formovala. Tuším, že Vašek do toho vlastně neviděl vůbec, nebo samozřejmě jo, tak jako ví a tuší. A on sedí na jednání vlády jako jedinej z nás, takže on ten přehled má. Samozřejmě ví, že když prostě jsou konkrétní dotazy, mediální požadavky, tak že má odkazovat na nás, respektive Spravedlnost, respektive Exekutorskou komoru. Myslím si, že pro to má cit, proto to dělá tak, jak to dělá. Ale zároveň vlastně v tu dobu, já tuším, že Milostivé léto dvojka byl jeden z příspěvků, který my jsme jako za nás, protože Spravedlnost tam tenkrát nechodila, nevím proč, přednesli vlastně na resortní poradě strategické komunikace na jedné z těch prvních, protože ta se tehdy někdy přibližně před tím rokem začala formovat na Úřadu vlády. Dneska, a to právě vidíme už u té trojky, je ten mechanismus trochu jako sofistikovanější, takže každý resort už dneska má v té resortní skupině strategické komunikace zastoupení. To znamená já, a navíc pro mě díky za ty dary, už je to taky jiná situace, protože já tady mám kolegu, kterýho jsem si mezitím vlastně nasystemizovala místo a vybrala člověka, kterej tady dělá přímo vlastně podobnou přímo, jenom strategickou komunikaci. Ten taky do té dvojky ještě vtažený nebyl. Teďka trojku to už jako spolupracujeme a ten vlastně chodí na tu vládní jakoby úroveň, prostě tady těch jednání, kde se jako tyhle ty kampaně prostě jako nějakým způsobem dohodou. Nicméně zase to jako nelze úplně přeceňovat. Oni si tam řeknou tak ano, spouštíme, co budeme dělat, pro koho to je a bude to tehdy a tehdy. A ta obecná informace vzhledem k tomu cokoliv, kolik je resortů, kolik je různých jako komunikačních a osvětových, třeba kampaní a různých úrovní spolupráce, tak ta informace opravdu jako taková hodně kratičká, no.

MICHAL MAREK

Spolupracovali jste teda kromě, zmiňovala jste Člověka v tísní, byl tam ještě někdo takhle extrémní mimo vládu? S kým jste třeba přímo spolupracovali? Napadá mě Institut řešení předlužení, Radek Hábl, tak jestli tam byl třeba ještě někdo takhle expertní.

EVA DAVIDOVÁ:

Byly tam dvě jednání, u kterých já jsem nebyla, protože tam byla kolegyně, kde bylo zadání společně s Danem Hůlem najít všechny možné komunikační kanály a zároveň vlastně podporu ze strany těch stakeholders, protože my víme, že vždycky, když se to spouští, jak je zájem ze strany médií, nemít tam ty panáky, který prostě mluví pořád dokola o tom, ale mít tam prostě je takzvaně lidi z terénu. Takže my jsme s nima měli nějaký meeting, kde jsme jim zkrátka jako říkali, co chystáme za aktivity, kam lze ty lidi odkazovat a podobně. Já vám teďka neřeknu, ale možná bych to teda taky dohledala. Já si to pak napíšu ty věci, co vám tak jako průběžně slibuji. Jo, to to bylo nějaký nevím, na základě asi Dana Hůleho taky připravený prostě portfolio nějakých lidí, který se tomu zkrátka věnujou a s těma se to řešilo.

MICHAL MAREK

No ale byl to teda jenom Člověk v tísní?

EVA DAVIDOVÁ:

Vlastně tam byli určitě jako osloveni i další. Ale ne, že bychom vyloženě jim říkali, hele, tady máte komunikační strategii, spolupracujte s námi. Spíš to bylo jakože informační schůzka, aby věděli o tom, co se chystá zejména v rámci těch komunikačních aktivit a kanálů a podobně. No.

MICHAL MAREK

Dobře, dobře a možná, když se vrátím ještě do doby, než se to komunikovalo, předcházela té komunikaci nějaký výzkum nebo nějaká analýza?

EVA DAVIDOVÁ:

Určitě ne na naší straně, jo, protože zase je potřeba rozdělit jako komunikaci a vlastně přípravu toho zákona, toho věcného záměru, protože já nevylučuji a tu bych celkem vlastně za to dala ruku do ohně, že nějaká taková

jako řekněme analytičtější práce předcházela přípravě toho zákona. Ale ten zákon, a to lze dohledat ve veřejných zdrojích, nevím ani vlastně kdy začal platit 1. července, to bylo taky loni? Že jo léto+-. Tenhle ten se začal připravovat někdy v zimě, tak ono to tak jako bejvá jo, takže předpokládám, že dost možná to Milostivé léto dvojka bylo psaný, a tím pádem připravovaný i z hlediska analýz a nějakýho monitoringu, ještě za minulé vlády. Jo, nevyklučuji to. To by se muselo jako dohledat, takže nevím.

Ale pokud se ptáte na analytiku jako podklad ke komunikaci, tak nevím o tom. Tam to jelo samospádem a musím říct, že tam jako poměrně velkej kus práce udělali Lidovci, respektive Marek Výborný osobně, protože on právě s Danem Hůlem a, otázka jako jak to bylo s Exekutorskou komorou, vím, že měli jako velmi jako aktivní vztahy, zkrátka, aby jako si definovali tu poptávku toho zacílení toho Milostivého léta, tak opravdu jakoby dostala co největší, nejrelevantnější skupina šanci očistit se od těch dluhů.

MICHAL MAREK

Super, tak to mě přesně zajímalo. A vy třeba přímo jako ministerstvo jste pracovali s nějakými daty právě třeba od té Exekutorské komory? Nebo to bylo prostě jenom v rámci té cílové skupiny?

EVA DAVIDOVÁ:

Já si to nepamatuji. Já si pamatuji, že zkrátka ten zákon byl napsanej jo a my jsme ho dostali k exekuci.

MICHAL MAREK

Předpokládám jako z nějakýho běžnýho obchodu toho ministerstva, nebo nebo tý komunikace možná víte, kde je ta cílová skupina – jak jste říkala, že se to víceméně potkává?

EVA DAVIDOVÁ:

Těžko říct, protože my jsme v případě té dvojky nebyly gestorem. To znamená, že já předpokládám, že tyhle práce mohly nebo byly odvedeny na úrovni buďto Ministerstva spravedlnosti, respektive Exekutorský komory, ale zejména jako jich, a zejména pak taky autorů, předkladatelů tohoto návrhu, protože oni jsou nakonec garantí toho, že to zacílí tam, kam má. Tak, jak to bylo teďka u trojky, možná jestli můžu říct, jak to bylo u trojky, tak tam samozřejmě byla jako politická řekněme chuť navázat na tu dvojku, která podle teda mýho názoru vlastně nebyla úplně úspěšná, jo, protože do té dvojky bylo velké očekávání, kolik by tam mohlo vstoupit lidí. A nakonec vlastně se ukázalo, že ten filtr a i ten mechanismus byl jako pro spoustu lidí jako překážkou, takže zkrátka, byť to jako tlačil Člověk v tísni, Spravedlnost i my jako nějakou takovou podpůrnou osvětou, tak jako

za mě osobně to zdaleka nesplňuje očekávání. Možná s nějakou mírou politické korektnosti lze říct, že zkrátka očekávání byla o něco větší, no, bez toho slova nesplnila. Jo, ale u tý trojky zkrátka byl jako velkej hlad a tlak na to, aby se ještě ošetřily právě ty dluhy na daních a sociálce, když to řeknu takhle hovorově, a tudíž se v osvědčeném modelu prostě poslaneckého návrhu, respektive nakonec to myslím, byl přímo návrh Ministerstva spravedlnosti, ale to je formalita, jestli je jako předkladatel ministerstvo nebo poslanec, pokud je na tom vládní shoda, tak je to jako daný. Tak se definovaly tyhle dva typy dluhů, stanovil se ten mechanismus právě na základě těch modelových příkladů, který my třeba máme teďka popsáný v té landing page, kterou já bych vám pak poslala, protože teď ji máme už jako hotovou, ale ještě ji nemáme nasazenou vlastně na tom našem webu. A to jsou prostě ty skupiny těch lidí, kterých se to nejčastěji týká, a vlastně pak už máme i vodítko, jako jak s nimi komunikovat ten postup nebo proces.

No a zase nemůžu mluvit za Finance, ale měli jsme někdy v tom lednu, únoru schůzku přímo ve Sněmovně přímo s Markem Výborným a Danem Hůlem byly tam ještě další dva lidi z dluhového poradenství a byli tam lidi ze Spravedlnosti, protože vlastně to bylo krátce po dojezdu tý dvojky. A tam se vlastně formovala, vlastně vy říkáte strategie, my říkáme jako akce. No ale zkrátka to bylo o tom vyříkat si, co je potřeba udělat, kdo to bude komunikovat, na jaký úrovni a tak dál. A do jistý míry jako některý mechanismy kopírovali tu dvojku, ale jo, takový ty Q&As jsme v podstatě jako věděli, co ty lidi bude zajímat, že jo? Který ty dotazy budou padat prostě od začátku, abysme jim na ně připravili odpovědi.

Věděli jsme zároveň, kde máme nějakou koncentraci, prostě lidí, který můžou bejt v nějakých dluhových spirálách a domluvili jsme se, že uděláme i vlastně jakoby vzájemné doplnění těch komunikačních nástrojů. To znamená, že když třeba na Úřad práce, na Sociálku se bude dávat plakát, tak to byla ucelená informace. Tam samozřejmě je potřeba vysvětlit, na který ty dluhy to jde, ale nemůžeme psát Milostivé léto 3, běžte na web. Tam už jako v tom letáku musí bejt nějaká základní informace, aby věděli, jestli se jich to potenciálně může týkat, nebo ne.

My jsme tam vlastně bojovali i s názvem, protože Milostivé léto původně vypadalo, že by klidně mohlo bejt v únoru, ale to by se mohlo prostě mást veřejnost, takže vlastně proto i ta odložená účinnost až na léto. A zároveň jenom to jako vysvětlit, který dluhy to jsou, že jo, to bylo zrovna předmětem tady téhle schůzky, takže tam jsme se shodli i s Financema, že teda bude sociální a daňové, a máme takovej nějakej pocit, že to jsou ty adjektiva, kterým ty lidi jako rozuměj, ale beztak jako je jasný, že i ta základní jako myšlenka té komunikace musí bejt jako hodně dobře vysvětlená, zase s ohledem zejména na tu zranitelnou, to znamená ne úplně jako vysoce vzdělanou a nějakým způsobem sociálně přičetnou a finančně gramotnou, cílovou skupinu.

MICHAL MAREK

Už jsme to trošku nakousli, měli jste kromě těch letáků a landing page i nějaký jiný třeba komunikační kanály?

EVA DAVIDOVÁ:

No, určitě jako důležitější člověk v tísni, kterej má tu tíšňovou linku dluhovou, nebo jak ona se jmenuje, to je vlastně číslo, na který jako my víme, že tam jako z hlediska třeba metodiky obou těch akcí jako spadá jako největší váha přímého kontaktu. Jo, takže my jsme na začátku se právě domluvili, že bude pokračovat, domluvili jsme vlastně workshopy, kde lidi z Finančáku a České správy sociálního zabezpečení přímo briefovali ty lidi z Člověka v tísni měli prostě nějaký workshopy, na kterých si právě říkali ty otázky a odpovědi, tu metodiku toho procesu a podobně. Plus teda zároveň, to nevím, jestli jsem, zmínila tak zase jako ten klíčovej mechanismus byl oslovit ty přímý, vlastně potenciální, účastníky, což díky bohu dneska jako v digitálním světě už můžem filtrovat. Takže každěj, kdo má z hlediska dikce zákona nárok na oddlužení v rámci Milostivého léta 3, tak o tom dostane v průběhu července informaci od České správy sociálního zabezpečení. Individualizovanou zprávu, to znamená: „Dobrý den, vidíme, že jste ten, pro koho byl tady určenej zákon. Je to jedinečná příležitost“. Dávali jsme tam myslím nakonec i jako vyloženě jako urgentní citaci ministra, kterej prostě říká: „Prosím, opravdu se na to podívejte. Byla by škoda, kdyby vám ty penále narůstaly dál.“ Ted'ka vlastně jo, zase jakoby popis nějakěj zestručněnej té situace, co se stane, když se teda ted'ka rozhodnou a proč je to pro ně výhodné, ty splátkový kalendáře dva různý podle výše dluhu. Tohle všechno jim jde prostě napřímo. Byla tam nějaká trošku potíž s tou technologií, ale vím, že říkal ředitel České správy sociálního zabezpečení, že myslím do osmnáctýho nebo dvacátýho července to všichni jako ruku do ohně budou mít prostě tohleto sdělení oficiální úřední, že zkrátka tahle akce je pro ně.

MICHAL MAREK

Tak jste do zprávy, znamená to do sms zprávy?

EVA DAVIDOVÁ:

Znamená to mail nebo datovka a možná kombinace SMS, případně taky klidně mi pak napište a já ověřím.

MICHAL MAREK

A to bylo teda u trojky a u dvojky tahle služba nebyla?

EVA DAVIDOVÁ:

U dvojky šla za exekutorskou komorou. Nejsem si jistá. Myslím si, že jim nějaká přímá komunikace tam byla naplánovaná taky, ale taky bych, kdyžtak dohledám, no jo, můžem to klidně pak udělat jako doplnění formou v podstatě dotazů, který když mi jakoby hodíte, tak já to jako rozpošlu, protože věřím, že to všechno budou mít ty dotyční a sociálku samozřejmě zajistím, protože to je naše jakoby, oni to neradi slyší, podřízená rezortní organizace.

MICHAL MAREK:

Dobře. Kromě téhle komunikace byla ještě nějaká jiná komunikace přímo jako z pozice toho ministerstva u té dvojky, třeba někde v digitálním prostředí? Já jsem koukal, že třeba Milostivé léto.cz je přímo webovka Člověka v tísni, ale jste tam někde dole v patičce.

EVA DAVIDOVÁ:

S nima jsme spolupracovali právě jako vlastně i na výrobě, třeba toho plakátu. A byly tam online bannery, který byly sponzorovaný. Já si myslím, že tam byly dvě zadání, protože zas ještě jako z hlediska strategický komunikace uvedu kontext: my teďka vlastně jsme rozjeli tu strategickou komunikaci na té už bych řekla plný úrovni až počínaje důchodovou reformou a komunikační kampaň, která je teďka v běhu, byla spuštěná někdy vlastně v květnu a tu jsme chystali díky tomu, že máme právě po dohodách a plánování a shodě nakonec v rámci strategický komunikace vlády uzavřenou smlouvu s Ministerstvem vnitra o užívání dynamického nákupního systému na nákup médií, což v praxi znamená, že my, když si seženeme agenturu nebo vyrobíme kreativitu a tu potřebujeme za co nejnižší cenu. [přerušeni]

Jo, že vlastně jsme poprvý u té důchodové reformy a teď už jsme to dělali podruhé nakupovali mediální prostor přes DNS, což je vlastně nejrychlejší, nejtransparentnější a ve výsledku nejlevnější způsob nákupu mediálního prostoru. My jsme ho předtím neměli, takže to bylo tak, že když jsme prostě měli Milostivé léto dvojku, tak jsme si řekli dobře, tak to dáme třeba jo jako trošku jako naslepo, že jo, to jako úplně není ta strategická komunikace, ale jako tušili jsme, že třeba na Seznamu a já myslím, že to šlo do regionálního Deníku. Jo, jestli si to správně pamatuju, možná tam byly nějaký lifestyley.

MICHAL MAREK

A byly to teda bannery, ano? A v tisku, když jsme u regionálních deníků, tam bylo něco taky?

EVA DAVIDOVÁ:

Ne, tam k tomu byla tiskovka jedna, kterou jsme ani neplatili, takže to bylo opravdu jakoby na té ofiko úrovni tím, že to jako nebyla naše věc, my jsme tam pak vlastně v součinnosti s Lidovcema dávali jako ty sdělení do já myslím, že i do toho Katolického týdeníku se to dávalo. No ale to bylo jenom jako z hlediska toho jako podpořit tu myšlenku, že vlastně to je ta aktivita těch těch Lidovců, že jo, logicky Marka Výborného nejen, ale samozřejmě i předsedy a shodou okolností, teda našeho ministra.

No takže zase to případně můžu doplnit, který přesně tam byli a za kolik a kde, i když to nevím, jestli se nám podaří k něčemu dojít. No a vlastně teďka u té trojky my jsme říkali, že jako zatím, musím to ještě právě ověřit u kolegy, ktorej to vlastně teďka jako administruje, vlastně místo mě, ale on zase nastupoval až před pár měsíci,

a to už jako trošku bylo v procesu, ještě si to tak jako plynule předáváme. Tam to běželo, takže jsme se domluvili, že tu landing uděláme zase, jak jsem říkala, některý ty aktivity mezi, to znamená, byl nějaký kulatý stůl v Poslanecké sněmovně, kde se právě vytyčili stakeholdeři, ještě přesněji definovali cílové skupiny i z hlediska vlastně toho rozdělení, protože tam je velká část lidí, který budou spadat pod obě ty dluhové akce jo, nebo ty instituce, za kterými ty dluhy jdou. Protože oni na to mají snad i nějakou právě analytiku na Sociálce, bohudík tam mají ten eportál, že vlastně tam už mají ty data u těch klientů poměrně přesný a i na základě právě toho vznikla ta dohoda už někdy brzo na jaře, že budou prostě oslovený napřímo konkrétní lidi, který opravdu jakoby dlužej a splňujou ty podmínky toho Milostivého léta trojky, no ale značná část z nich a možná je to přesně i jako číslo, který se dá říct, tak prostě dlužej i na daních. No takže, takže tam vlastně byl ten ten proces, kterej já jsem třeba sledovala už jakoby od začátku, ale na druhou stranu, ten brand je stejnej, takže jako spousta věcí včetně spolupráce prostě s tím Člověkem s tím Danem Hůlem a tak dál, tak se prostě jakoby opakovala.

MICHAL MAREK

No a když jste spolupracovali s médiama, měli jste je nějak třeba rozříděný? Specificky novináři, kteří se zabývají dluhovou problematikou, celostátní média, zvlášť třeba regionální média, tím, že je to jako regionální problém občas.

EVA DAVIDOVÁ:

U dvojky tohle dělala Spravedlnost. Vím, že si hodně dobře pohlídali odborný periodika tak, aby zkrátka pro tu právní obec a zejména tu exekutorskou, tak byly ty informace jako daný do souvislostí a dobře odkomunikovat k těm exekutorům, protože se jako objevoval ten narativ toho, že se do toho exekutorům vlastně jako moc nechce. A tohle byla vlastně od začátku otázka té dvojky, protože ten exekutor, nepletu-li se, tak to mohl vlastně trošku blokovat, ale pak do toho zákona bylo prosazený to, že vlastně on, pokud dostane ten dopis prokazatelně nebo mail stačilo, tak už jakoby musí ty úkony zahájit tak, aby vlastně, že jo, pořád jako jo ta Exekutorská komora má nějaký možná i trošku jako stigma, prostě lidi říkají, že to jsou ty vyžírkové, který nechtěj, aby se těm lidem pomohlo, ale chtějí akorát ty svoje provize, tak zároveň prostě to bylo v tomhle problematický, že jsme věděli, že ta odměna pro ty exekutory v případě jako dokonaného Milostivého léta 2 to znamená toho jednoho konkrétního případu, kterému se podaří se teda oddlužit, tak je tak nízká, že logicky prostě ta nakloněnost těch vykonavatelů, tedy exekutorů, nebude úplně jako velká. Takže i proto tam tyhle ty jako přípravy komunikační byly náročnější. Byly na úrovni Spravedlnosti a Exekutorský komory, nikoli naše, ale my jsme tam jenom jakoby artikulovali ty obavy, prostě, aby zkrátka i komunikačně se nestalo to, že třeba nevím polovina těch lidí, kteří o to budou stát, tak prostě uslyší nějaký rezolutní, ne třeba od svého exekutora, aniž by na to měli nárok. Jo, takže tohle byl takový jako citlivý od začátku. Teď bych řekla, že z hlediska podstaty těch dluhů, který jsou v té trojce, tak je to jakoby dost jinej příběh, protože že jo, tam není žádný jako úplně konkrétní správce dluhu, kterej z toho má nějakou odměnu. Minimálně když mluvím za Českou správu

sociálního zabezpečení, tak tam je to prostě jasně daný. A taky je potřeba říct, že u sociálky nevím, jestli převažují nebo my říkáme značnou část těch dlužníků tvoří bagatelní dlužníci. Malí, to jsou stokoruny řádově tisícikoruny, na kterých ale samozřejmě může růst to penále a i proto nám dávalo smysl vlastně nechat tam ten prostor pro to osvobození, protože jinak tady ty lidi, třeba o tom často neví, nebo takhle, nebo nad tím mávnou rukou, ale jinak by se toho prostě nezbavili a mohlo by se to s nima vést dál. No a i proto ty čísla u toho sociálního Milostivého léta jsou tak obrovské, tam jsou prostě nevím statisíce. Nevím, jak to nakonec vyčíslili, ale prostě strašně moc lidí ve srovnání třeba s dvojkou.

MICHAL MAREK

Zeptám se, už jste to trochu nakousla, že ty cíle u té dvojky nebyly úplně naplněny, byly tam dopředu stanovený nějaký cíle, nebo víte o něčem konkrétním? Třeba jestli byl primární cíl, aby to využilo prostě čistě co nejvíc lidí, nebo naopak třeba jenom ten počet exekovaných případů snížit co nejvíc?

EVA DAVIDOVÁ:

Nevím na kolik jako o tomhle můžu mluvit, protože vlastně tohle bylo opravdu o dohodě strany, za kterou já nemluví a Ministerstva spravedlnosti, za kterou nemluví. Jako můžu naznačit, že ano, že tam byl samozřejmě ten tlak na to, aby ta úspěšnost akce byla co největší, aby to dávalo smysl zkrátka i pro případně potenciální další opakování. Teď vidíme, že máme trojku, jo, kdyby se ta dvojka úplně nějak jako pokazila, nevyvedla, tak jako je to průšvih.

Komunikačně to bylo tak jako podle mě na hraně, jo, že se prostě udělalo na všech úrovních, co se tak nějak dalo. Vždycky jde udělat víc, ale za náš resort tam jako máme čistý svědomí. My jsme zkrátka udělali nějaký podpůrný a osvětový efekt, ale nedělali jsme žádnou velkou komunikační kampaň. Logicky to nebyla naše role a zase Spravedlnost jako co já vím, tak budget třeba na komunikaci nemá vůbec. Jo, a strana KDU, o který teda můžu mluvit, tak měla taky jako droboučkový budget. Jo, takže jako dá se říct, že to bylo zadání jako z minima vytřískat co nejvíc. No, no to jsou takový jako strategie.

MICHAL MAREK

Vyhodnocovalo se to nějak třeba v průběhu, jestli se měnila strategie, vím, že třeba u té jedničky, typicky, se už třeba po měsíci začalo mluvit o tom, že to nevyužívá dost lidí nebo že třeba se dost nekomunikuje se statutárníma městama nebo se samosprávama.

EVA DAVIDOVÁ:

Jo, my jsme tam měli tu úroveň toho komunálu taky, protože tam samozřejmě byla potřeba, aby zejména sociální pracovníci jako do toho nějakým způsobem byli zapojení. Tak to ještě jenom jako na okraji mezi ty

komunikační vlastní kanály, když se to veme. Jako já si myslím, že to je chyba, no že ta dvojka, a zase jsme u státní správy a u plánování a jako o perfekcionalizaci těch strategických komunikací – na to nikdo nemá čas. Jo, skončilo to, všichni si oddechli. Exekutorská komora připravila prostě data, Ministerstvo spravedlnosti s náma otočilo tiskovou zprávu, kde oba ministři řekli, že to je super, jako že se tolik lidí zapojilo, a že v tu chvíli si pamatují, že vlastně náš ministr někde naznačil, že by se mohlo připravit další Milostivý léto. A tím pádem jako vlastně se začalo připravovat jako další a i ta komunikace jako plynule prostě jde do jako dalších vln a už se prostě moc jako nikdo nebabrá tam v těch. No a je to jako samozřejmě třeba z nějakého byznysového jako profesionálně-komunikačního hlediska je to jako fail, ale na druhou stranu takhle to ve státní správě chodí. No, jsme rádi, že to máme za sebou. Vydáme si tiskovou zprávu, odškrtneme splněno. Jo, protože s tím číslem už pak nic neuděláme.

Spíš v průběhu to bylo zajímavé. Bylo kolik taky nějaký 4, 6 měsíců, nebo kolik to běželo. Taková ta jako operativa denní, protože já jsem ještě shodou okolností jak ředitelka komunikace, tak tisková mluvčí, což je teda trošku jako nešťastná dichotomie, tak zase v tomhle jsem jakoby viděla tu poptávku těch médií. My jsme byli domluvení i Spravedlnost i Exekutorská komora od začátku, že nebudem dávat žádný průběžný čísla, vůbec to nebudeme komentovat. Já si říkala, tak aspoň jako trošku, takže jsme tam měli ty stakeholdery jako průběžný, což byl prostě šéf Exekutorské komory, respektive spíš nakonec to byla mluvčí a plus to byl teda Marek Výborný za nás. My jsme jako vždycky zavolali jemu a až teprve, kdyby on nemohl, tak se volá Patrikovi Nacherovi, kterýho si ale stejně redakce oslovili, pokud byly třeba debaty v průběhu. Protože párkrát se stalo jakože někde někdo to prostě Českéj rozhlas, zejména veřejnoprávní média samozřejmě z podstaty věci, o tom jako i průběžně nějaký zájem měly, takže jako informovaly, ale tam jako nebyla moc jako moc akceschopnost tý Exekutorský komory dávat třeba ty data.

Oni prostě vždycky dali jako jednu větu: „Ano, končí to tehdy a potom to vyhodnotíme,“ a když se to jako chýlilo ke konci, tak vím, že jsme dávali nějaký remindery na sociální síť, možná do nějakého rozhovoru se to někde zmiňovalo za ministra, a pak jsme vlastně narazili na to, že jako vůbec jako nevíme. Exekutorská komora řekla, že to vyhodnotí za 2 měsíce a bylo třeba tejdenn do konce tý akce. Si říkám to je jako docela pozdě, jo, takže to ještě vlastně k té rekněme evaluaci procesu. Jo, to je jako šílenost. No ale takhle nějak to chodí.

MICHAL MAREK

To je trošku horší než jsem čekal.

EVA DAVIDOVÁ:

Asi přesně to to bylo vlastně jako strašný celý, ale jako na druhou stranu. Oni že jo, oni to vlastně jako nechtěli celý jo. Oni se tvářili, buďte rádi, že vám to jako nezavetujeme.

MICHAL MAREK

Já jsem ten narativ víceméně pochopil jako z médií dokonce.

EVA DAVIDOVÁ:

Jo. Takže tam to dost jako táhnul ten Dan Hůle. Teď si myslím, že to komunikačně táhne, ale je otázka, jak to bude s tím Markem, no když teďka vlastně nastoupil na Zemědělství. A projekt Milostivého léta uvnitř té strany, protože on byl opravdu jako tahounem, tak trošku si myslím, že spadne na Šárku Jelínkovou, která je vlastně místopředsedkyně strany. Zároveň tedy náměstkyně a samozřejmě o tom tolik neví jako a není tolik jako ten tahoun, kterej za tím Hůlem, prostě furt jako otravně jako dolejší a říká mu a v té Poslanecké sněmovně to dojedná ze své pozice šéfa poslaneckého klubu, což je taky jako jiná pozice. Ona není vlastně už členkou Parlamentu, takže jako to bude otázka, jak se to teďka bude vyvíjet a je to určitě jako trochu nešťastný, protože jako v tom Markovi říkám, nevím, jak Patrik Nacher vím, že jako do začátku byl taky jako určitě viditelnější, než je třeba teď, logicky, ale jako za nás určitě jako Marek Výborný na tom udělal nejvíc práce, i na tý trojce logicky.

MICHAL MAREK

No a to vyhodnocování teda nebylo ani třeba spolu právě s tím Danem Hůlem nebo s Člověkem v tísni, že by oni vám vyloženě jako říkali, teď za poslední týden volalo víc lidí na linku?

EVA DAVIDOVÁ:

Jo, tu linku jsme sledovali průběžně poměrně jako podrobně. My jsme s nima samozřejmě byli v kontaktu, protože oni nám právě pomáhali i vlastně s tím zprostředkováním v rámci nějakých jako lokálních animozit, protože logicky víme, kde je prostě těch exekucí nejvíc, kde sociální pracovníci mají jako největší nálož a zároveň kde třeba jako i ta Exekutorská komora může bejt jako liknavější a podobně.

Jo, takže tohle jako bylo docela fajn a musím říct, že i teďka jsme dávali telefonní číslo na tu tísňovou linku Člověka v tísni, nebo jak se to jmenuje, Dluhovou linku, tak jsme ji dávali do valorizačního oznámení, což jsme dělali i minule, což zkrátka je ze zákona, posílá se poštou všem důchodcům, což jsou prostě 3 miliony lidí, což je prostě strašná raketa a už není zas tak velká raketa k tomu přidat prostě A4, kde prostě jim říká ministr co je nového. Protože jsme si tohleto nechali jako měřit, že vlastně jako co na tu ty důchodci říkají. Nejdřív je to jako rozladilo a pak si, protože ono už to začalo posílat dávno někde za Maláčové nebo i dřív, jsme to jednou neudělali a pak jsme si chtěli srovnat jako co teda ty lidi si o tom jako myslej, když to k tomu valorizační oznámení dostanou přílohou ten dopis toho ministra nebo nedostanou a jak tomu rozuměj a co se jim tam líbí a co ne. Tak vím, že nám teďka naposled při tom valorizačním oznámení jako vylezlo, že jako co je otravujeme jako s dluhama, protože jsme jim tam dávali, že se mimo jiné opakuje Milostivé léto, je to jedinečná příležitost a web je tady a můžete zavolat sem. Byla to poslední věta té přílohy toho osobního dopisu

příjemcům důchodů, ze kterých my jako zase máme nějakou analytikou vyjetých +-100000 lidí, kteří pobírají důchod a zároveň dluží na sociálním pojistném. Takže to je jako za nás jako samozřejmě relevantní cílovka, takže jsme to tam dali a oni se jako ty ostatní cejtí jako uražený, že vlastně jako otravujeme s dluhama. Že oni přece nikdy nic nedlužili, ale tak to je spíš jako pro zasmání a víme, že Dan Hůle u dvojky z toho byl rozpačítej, protože tam jsme tu linku zveřejňovali asi v nějaký fázi, kdy ještě neuměli odpovědět na všechny ty otázky, odpovědi a zkrátka měli jakoby přetíženou linku. Tam jsme s nima nějak spolupracovali.

Jako ještě možná pro kontext, ten resort náš je fakt jako extrémně široký. Ty cílové skupiny jsou, jako co se týče agendy jo cílové skupiny jsou strašně provázané a taky široké a vlastně jako problematické, tak jako v globálu. A jako tudíž vlastně jako vždycky na každé jako problém, který tady je taky prostě nějaké jako pracovní tým a skupina, poradci a věcný sekce a teď třeba ty mezi meziresortní připomínkové řízení a předtím to vnitřní připomínkové řízení. To je tak šílený proces, kde se děje takových věcí, na kterých my tady jakoby na komunikaci vůbec nemáme tušení. Jo, tak to jenom říkám jakoby na okraji třeba k těm přípravám, že tam zkrátka i u dvojky i trojky, jako o těch jako trošku jako můžu mluvit, tak jako vím, že se probíraly do posledních mrtě detailů všechny možný jakoby otázky, který z toho můžou vyvstat nějaký problematický v podstatě jako individuální jako případy. Jo, co když někdo někde. Ale zkrátka to, co z toho jako vygenerujou, potom ty předkladatelé, což je vlastně teda jako ministr nebo ministerstvo, prostě autor toho zákona, tak to už potom je ta věc, se kterou my pracujeme, ale to, co tomu předchází do vnitřního připomínkového řízení k takovému zákonu jde prostě 20, 30, 40 jako organizací, institucí, to jsou nevládky, to jsou prostě, že jo nějaký tíšňový poradenství, sociální pracovníci, ospody... Prostě to jsou jako mraky různých úrovní jako lidí, který tomu jako něco řeknou. A většinou to jsou poměrně jako sofistikovaný, protože to se všechno nahrává do eKLEPu. Jo, takže to jsou jako opravdu věci, který ty naše legislativci musejí jako zakomponovat a takzvaně vypořádat, že jo. Někdy samozřejmě napíšu, že to je neoprávněná připomínka, ale často jako na základě toho třeba se pak upravuje znění toho zákona a jako je to strašně složité proces. A to, že jako něco já nevím, je naprosto obvyklý, protože jako já se pohybuji na úplný jako špičce toho ledovce a to, co je pod tím, ty struktury i té komunikace, která tomu třeba předchází, tak to je prostě k nedohlédnutí.

MICHAL MAREK

Rozumím, dobře. My jsme ještě jenom zmínili ten komunál. To mě docela zajímá, jestli jste přímo s nějakýma, ať už krajema třeba nebo nebo s konkrétníma obcema, kde třeba víte, že je větší počet těch exekvovaných lidí?

EVA DAVIDOVÁ:

Tam jsou partnery dvě organizace. Jedna je Svaz měst a obcí České republiky a druhá je Svaz místních samospráv. A mají mají prostě dvě různé zkratky. Jsou to dvě jako organizace, který my jako vlastně taky začleňujeme do většiny těch příprav prostě různých zákonů, který mají nějaký dosah potenciálně do komunikace. A pak je to samozřejmě Asociace krajů. Takže tyhle mají vždycky jako informace z první ruky, vědí, co chystáme, mají možnost připomínkovat. Zároveň prostě dáváme, protože oni mají pod sebou ty obce, ty sociální pracovníky zároveň jakoby dáváme ten, řekněme, relevantní infoservis, rozcestníky a tak dál, takže to jako je důležité a úroveň tak, aby se to k nim dostalo. Zároveň víme, že velká většina těch periodik, radniční

noviny a podobně, tak si dávali prostě zprávy. Často jsme jim tam do řady připravovali i jako komentář apelující na ty lidi, aby prostě toho využili. Takže to jsme dělali do jistý míry my tady. Ačkoliv by to zase možná spíš měli dělat na té Spravedlnosti nebo Exekutorské komoře, ale logicky zase to berem tak že náš ministr je zároveň vicepremiér a tudíž za tu vládu má nějakou jakoby vyšší váhu, takže z tohoto hlediska prostě ty texty, třeba některý šly za něj. Nešly za premiéra to už je malinko jakoby mimo úroveň premiéra. Jo, přece jenom. Ten dělá takové ty jako větší věci, ale jako taky to někde samozřejmě zmiňoval, no.

MICHAL MAREK

Dobře, už se blížíme ke konci, jenom k tomu rozpočtu, když se nebudeme bavit konkrétně, ale jenom úplně úplně obecně. Máte pocit, že na to bylo dost peněz, nebo nebo že by to mohlo být víc?

EVA DAVIDOVÁ:

To je trochu těžký, nebo zavádějící dotaz, protože já jsem v podstatě jako určovala, kolik na to bude peněz a já jsem u dvojky jako věděla, že chci bejt opatrná vzhledem k tomu, co nás komunikačně čekalo. S dvěma jakoby velikejma kampaněma, který teďka běží a zároveň vyjde komunikace spojená s paralelním problémem a to bylo zdražování energií. To bylo prostě ta doba, kdy vlastně jsme napínali jako hodně síly, jak svoje tady personální kapacity, tak i peníze na inzerci v rámci teda redefinice příspěvku na bydlení a vlastně pomoci těm zranitelným v rámci té energetický krize jo, takže tohle byla jako bohužel to Milostivé léto šlo tak jako vedle a kolem. A já jsem říkala, ano, budem na to dávat prostě nějaký jakoby drobné peníze, ale zejména to potřebujeme odmakat, posichrovat, že to bude na těch místech, kde se zkrátka za inzerci neplatí, což jako logicky jsou ty nastíněný komunikační kanály, prostě Svaz obcí, respektive jejich radniční noviny a tady tyhle ty plátky. Jsou to Úřady práce, kam chodí lidi prostě hledat práci, protože ji nemají, protože často mají dluhy, pak to jsou prostě Česká správa sociálního zabezpečení, znova v podstatě Sociálka, že jo a nějaký příjemci důchodů, který samozřejmě do jisté míry invalidní a další důchodci jsou zranitelní i v tom dluhovém smyslu. A plus tam byly prostě nevládky, které nám pomáhaly šířit ty informace jako kolem. Jako doplněk jsme měli prostě pár inzerátů a zejména jsme považovali za potřebný jako tu edukaci, vysvětlit, protože ta dvojka byla fakt složitá, tak vysvětlit ten postup na tu cílovou skupinu, a to jsme teda udělali formou tu tu toho videa. No jo, takže byly to řádově desetitisíce jako na tu tvorbu toho videa. To nám dělali, myslím v Publicisu už anebo už ty jo nevím. Ale jako bylo to jako zakázka nějakýho toho úplně nejmenšího rozsahu. Zkrátka my jsme jim poslali jako text. Oni nám to jako kreativně jak zpracovali, dali tam panáčky, jak choděj a hledali lupou, kde mají dluh jako taková jako nulová raketová věda.

MICHAL MAREK

Dobře, už tady mám jenom takový otázky jako na vás osobně, a vy už jste to dost promítala do těch odpovědí přirozeně, jestli máte pocit, že ta komunikace byla dostatečná.

EVA DAVIDOVÁ:

Nebyla, ale to nikdy nebude jako v té státní správě, jo, prostě každej politik vám řekne, že se to musí komunikovat líp. Každý, nebo téměř každý politik vám řekne, že se to musí komunikovat zdarma, protože to je přece naše práce abysme dokázali jako všechno nacpat v té ideální podobě s těmi ideálními titulky, že jo do těch novin, to je takhle na každém ministerstvu, na Vládě, všude. Je jasný, že prostě vždycky to bude mít rezervy, protože prostě nemáme jasný politický zadání: dejte 50 milionů na sofistikovanou kampaň včetně plánování kreativy, strategie, všeho to nikdo nikdy na Milostivý léto neudělal.

A jo, za nás můžu třeba říct to srovnání, protože my jsme si jako prošli vlastně tou první jako takovou jako už jako sofistikovanější zkušeností s plánováním kampaně. To je ta důchodová reforma a samozřejmě tam to mělo nejvyšší politický zadání, to znamená vláda to potřebuje uhrát aspoň jakž, takž. Víme, že všichni lidé chtějí důchodovou reformu, ale nikdo nechce, aby se týkala jejich osobně. To je jako fantastický zadání a musím říct, že já si to tady jako vlastně taky v té státní správě učím za pochodu, protože nikdo nechce do státní správy, že jo? Komunikační strategové teď prostě nad tím ohmují nos, takže to je taková jako všechno, jako lepíme tady jako na kolena, ale musím říct, že nakonec vlastně třeba ta jako jediná základní a pak i vlastně ta pokročilejší, a průběžná zejména, analytika, kterou my třeba jsme dělali v průběhu té důchodové reformy, tak nám jakoby hodně pomohla nás nasměrovat. Zejména teda v součinnosti s tou agenturou, se kterou jsme tam jakoby na té důchodové reformě spolupracovali už jako na základě zase nějakého výběrového řízení. A tak prostě už to bylo jako větší a už to bylo strategicky řízené, protože zkrátka víme, že máme výzkum, víme, jak s ním jako pracovat. Dáme data v podstatě Vládě, zase jakou formou jim je dáme, aby ministr přesně věděl, za který rozhodnutí má prostě pouštět krev a za který ne. Aby tam měl tu prioritizaci i na základě samozřejmě toho veřejného mínění, protože, to možná řeknu jako pro příklad: Ano, v tom prvním výzkumu, který jsme si dělali se STEMem někdy na přelomu prosince nebo ledna, teď nevím, kdy přesně to bylo realizovaný ten sběr dat, tak vlastně vyplynulo, že největší hadr na býka, tam jsme testovali ty jednotlivé parametrické změny, které byly tenkrát zvažované v rámci důchodové reformy, kterých byla asi 12, a logicky největší odpor, byl vůči, byť celou tu reformu všichni chtěli, tak nikdo nechtěl ty opatření v rámci důchodové reformy a největší odpor byl proti posunu věku odchodu do důchodu. Logicky, každý chce jít do důchodu dřív přece, proč by se mělo chodit pozděje, byť zase s tím STEMem jsme jsme to neformulovali blbě jo, nebo ten STEM neudělal chybu, že by se jich zeptal, chcete jít později do důchodu? Samozřejmě, že ne. Nejsou to matlaloové. Jsou to sociologové, ale i tak asi 88 % lidí řeklo: V žádném případě, nepřipustné, prostě, aby se jakkoli upravovala věk odchodu do důchodu dozadu. Jedině dopředu, že jo. A tudíž se tam vlastně nakonec není jako těch 68, protože jako logicky ano, ekonomové, odborníci říkají, že je potřeba 68, ale my, když jsme prostě je to viděli, tak jsme říkali dobře, uděláme to tak, že v 50 se vždycky dopočítá jaká je naděje na dožití, aby tam lidé byli 21,5 let v důchodu, což odpovídá OECD. Tím pádem se nám to komunikačně sice složitěji, ale ne zas tolik negativně může propsat do těch claimů, který jsme si pak taky testovali v další fázi, jak jim ty lidi rozuměj, a to už jako je prostě taková fakt jako trochu propracovanější jako práce jednak s datama, jednak s těma stakeholderama, protože my už máme i na důchodovou reformu jako čtyři úrovně vlastně stakeholderů, který jako jdou na jednotlivé cílové skupiny. Máme tam Danu Nerudovou na průnik středním pilířem máme tam prostě ekonomy z NERVu, který nám pomáhají zase na ty ODSáky, že jo trochu a podobně, takže jako to už je pak taková jako

větší jako legrace, než to Milostivé léto, který samozřejmě i vzhledem k té cílové skupině, která prostě pro nás všechny jako je dost těžko uchopitelná, proto hodně spoléháme na tu spolupráci s Člověkem v tísní, který má dobrou dobře ošetřenou terén a zkrátka jako vědí. Tak tam jako není zřejmě strategická priorita vlády, ale jako je to bezesporu jako důležitá věc, kterou my zrovna tady od našeho ministra, respektive předsedy KDU máme zadání komunikovat jako kompetentně a dostatečně.

MICHAL MAREK

Já se přiznám, že mi došly otázky. Moc vám děkuju.

Příloha č. 2: Přepis rozhovoru s vedoucím komunikace Ministerstva spravedlnosti Vladimírem Řepkou

MICHAL MAREK:

Perfektní tak já tak já rovnou začnu první otázkou, jenom si tady ještě k tomu otevřu a dokument a já bych se možná na úvod úplně zeptal, vy se teda vedoucí komunikace Ministerstva spravedlnosti, je někdo ještě od vás z vašeho oddělení, kdo s vámi na tom spolupracoval, nebo byl tam nějaký tým, který se za Ministerstvo na tom podílel?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Jo my vlastně na ministerstvu pracujeme takhle. Tiskové oddělení se skládá ze mě jako z vedoucího tiskového mluvčího a dalších 4 lidí. Jedna kolegyně byla vyčleněna, protože loni bylo předsednictví, na předsednictví, takže jsme to byli já a +3 lidí, takže byli jsme tým zhruba asi teda 4 lidí, kteří na tom hlavně jakoby po té PR stránce pracovali.

MICHAL MAREK:

Rozumím a vaše oddělení bylo vlastně ve spolupráci, jestli jsem to pochopil správně, ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí. A byl tam ještě někdo někdo další? Takhle někdo z vlády například?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Vzhledem k tomu, že to byla, a teď já to možná názvu hloupě, ale kdyžtak dovysvětlím, kdybyste potřeboval, ona to byla politická akce, protože se k tomu současná koalice zavázala v programovém prohlášení vlády, že naváže na to Milostivé léto I a připraví Milostivé léto II, to znamená, že oni si vlastně vyhodnotí dopad exekucí, což je v tom programovém prohlášení vlády. Takže vlastně tam nejenom za naše ministerstvo, ale, jak vám asi říkala i Eva Davidová, tak to byli především politici, ale napříč vlastně politickým spektrem. Nebyli to jenom politici z koalice, ale i například politici z ANO, myslím, že taky z SPD, kteří se na tom podíleli. Takže za nás to bylo teda na naše tiskové oddělení, plus to byl samozřejmě pan ministr, který to vyjednával po té politické stránce s panem Výborným, který byl ten garantem toho Milostivého léta, jak jedničky, tak dvojky a pak to ještě byly u nás političtí náměstci, což byl pan náměstek Stanislav a pan náměstek Dvořák, pan Stanislav je za ODS a pan Dvořák je za STAN a Piráty, on je teda za STAN.

MICHAL MAREK:

Rozumím, to znamená nějaké třeba strategické oddělení vlády, to se předpokládám v té době vlastně ještě formovalo, jestli se nepletu?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Myslím, že vám to potvrdím tu informaci, že se oni teprve vlastně formovali, tam už určitě byly nějaké určité oddělení na Ministerstvu vnitra, protože oni řešili vlastně tu krizi na Ukrajině, tehdy ty dopady u nás. Jelikož vlastně to bylo zrovna na přelomu těch dvou vlád, tak tam vlastně asi podle mě ještě to oddělení nefungovalo úplně tak, jak funguje teď. Nebo aspoň za nás jako za Spravedlnost, jsme s nimi tehdy nespolupracovali na Milostivém létu.

MICHAL MAREK:

Dobře, a když teď odhlédnu od té vlády nebo od politiků, tak byl tam ještě někdo nějaká třetí strana? Kdo by se vyloženě podílel na té strategii, jako nějaká třeba nezisková organizace, nebo nějaké profesní sdružení?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Tam byl Člověk v tísni, který potom vlastně byl tím vlastně asi největším stakeholderem, jak pro MPSV, tak pro nás a vůbec jako pro komunikaci toho projektu. A kromě toho za nás to byla ještě Exekutorská komora, která nám zpracovávala data a vyhodnocovala to Milostivé léto I. Takže za nás Člověk v tísni, Exekutorská komora plus jednotlivci, které potom zmíním. Nebo můžu zmínit rovnou, byl to zmiňovaný Marek Výborný a Patrik Nacher, což vlastně dneska pan Výborný je ministr zemědělství a tehdy předseda poslaneckého klubu KDU-ČSL a Patrik Nacher, kde to byli vlastně ti dva političtí matadoři, kteří to Milostivé léto, jak jedničku tak dvojku vlastně propagovali dál mezi tu svou skupinu, protože oni se zabývají dluhovým poradenstvím. Je to vlastně částečně politika, ale je to částečně i to, že je to jejich téma.

MICHAL MAREK:

Dobře a za tu neziskovou organizaci nebo za Člověka v tísni a za Exekutorskou komoru, byl tam někdo třeba konkrétní nějaký odborník? Předpokládám, u Člověka v tísni, že to byl Daniel Hůle, kdo vám, kdo vám tam nějak nějak pomáhal?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Určitě to byl on a zmínil bych ho. Za Exekutorskou komoru to byl přímo prezident Exekutorské komory pan Mlynářčík a já jsem vlastně ze své úrovně spolupracoval s mluvčí Exekutorské komory Evou Rejlichovou. Ale u Člověka v tísni to jméno si nepamatuju, ale byl to taky někdo. Vlastně když jsme jako připravovali tu

komunikaci, jestli vám to neříkala Eva Davidová, tak to bude určitě stejný člověk, jméno já dohledám. Klidně vám to dopošlu.

MICHAL MAREK:

Jasně, rozumím, to znamená to máme nějakou část, nazvěme ji vláda a politici, neziskové organizace nebo ty profesní sdružení. A byl tam ještě nějaký další takový stakeholder typu kraje nebo svazy měst a obcí nebo někdo takový, koho jste vlastně do té do té komunikace zapojovali?

VLADIMÍR ŘEPKA:

To já se možná ještě teď jenom vrátím nazpátek, i když se na to úplně neptáte. Jenom zmínil bych to první Milostivé léto, protože ono to s tím s tím druhým Milostivým létem souvisí. To první Milostivé léto, tam se jednalo vyloženě o politické zadání a tam to bylo asi úplně bez nějaké strategické přípravy. To bylo politické zadání, nějak to proběhlo, vyhodnotilo se to, na základě toho se připravilo Milostivé léto II a do toho Milostivého léta I se zapojili právě zmiňované organizace jako je Svaz měst a obcí, magistráty, jako tady v Praze, například Magistrát hlavního města Prahy, magistráty jednotlivých obcí, kteří si ale vy tvořili svoji vlastní komunikaci a tam docházelo k roztržitosti. Neříkám, že se to pak u toho druhého Milostivého léta nestalo, ale u té jedničky tam jsme si vlastně všimli, že tam vlastně to byl problém toho, proč jsme se domnívali, že to nefungovalo tak, jak mělo. Možná to první Milostivé léto na základě těch dat, které jsme získali následně.

MICHAL MAREK:

Jasně, rozumím. A kromě Svazu měst a obcí a magistrátů, napadá vás ještě někdo, kdo tam, kdo tam byl? Předpokládám, že probíhala třeba nějaká právě PR spolupráce s novináři, tak jestli jste je neměli nějakým způsobem kategorizované na třeba novináře, kteří se zabývají vyloženě ekonomikou, novináře, kteří se dlouhodobě zajímají o exekuce, pak nějaké třeba celostátní novináře nebo regionální naopak?

VLADIMÍR ŘEPKA:

To se přiznám, že když se tady střelím do vlastní nohy, že úplně takhle dopodrobna jsme ani jedničku ani dvojku připravenou neměli a vidím, že to vlastně je vlastně důležité si vytipovat nejenom vlastně ty stakeholdery z řad těch organizací, ale je důležité si vytipovat novináře. My jsme to neměli rozkategorizované až takhle do podrobností. My jsme si je rozdělili na novináře, kteří se vlastně jakoby zajímají o problematiku Ministerstva spravedlnosti. A z těch jsme vybrali konkrétní novináře, o kterých jsme věděli, že je zajímavá ta jednička, tak že by mohlo zajímat i Milostivé léto II, ale ne úplně takhle dopodrobna jsme to neměli. Vybrali jsme si menší skupinu lidí, které jsme pak oslovovali v rámci té spolupráce.

MICHAL MAREK:

A možná když teda už nechám ty stakeholdery nebo ty cílové skupiny, předcházela té komunikaci nějaká analýza situační nebo nějaký průzkum?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Byl to náš vlastně průzkum, který vycházel z čísel toho prvního Milostivého léta. Vyhodnotili jsme ta data, která zpracovávala pro nás Exekutorská komora, protože jenom oni vlastně vidí do toho, kolik lidí je v exekuci, kolik by by bývalo mohlo být odpuštěno, kolik případně lidí se zapojilo a tak. A my jsme na základě toho si potom vlastně rozhodli, jakým způsobem povedeme tu komunikaci. Vzhledem k tomu, že už jste mluvil s Evou Davidovou, tak oni to měli spíš po té marketingové stránce a PR. My jsme tu marketingovou stránku Milostivého léta vůbec neřešili, Ministerstvo spravedlnosti, my jsme se zaměřili především na to PR na tu takzvanou osvětu mezi tu cílovou skupinu. To znamená teď ty dlužníky právě přes Exekutorskou komoru a přes ty jednotlivé magistráty a vycházeli jsme z těch čísel, které vám samozřejmě můžu poslat, které jsme měli od exekutorské komory. Vlastně tím cílem u toho druhého Milostivého léta bylo především, aby se do toho zapojili ti, co se do toho zapojit nemohli. Protože tam bylo první Milostivé léto, my jsme zjistili, že tam vlastně se do toho zapojilo pouze určité procento případů, to znamená z toho celého 1,3 milionů exekucí, to bylo 42 000 případů, což je 3,2 %. To nám přišlo málo, takže jsme věděli, že tam byl asi problém v tom, že lidé nevěděli, že vlastně tu možnost vůbec mají. Takže cílem té komunikace z naší strany, ze strany Ministerstva spravedlnosti bylo udělat tu širší osvětu.

MICHAL MAREK:

Jasný jasný.

VLADIMÍR ŘEPKA:

Ale to já vám můžu říct, ptáte i na to na to zhodnocení, tak jsme si vyhodnotili i to druhé Milostivé léto, kdy vlastně tam jsme zase přišli na to, že jsme přestřelili tu informovanost a možná jsme si měli víc tu cílovou skupinu rozdělit do skupin a cílit opravdu na ty, kteří o to mohli žádat. Protože do toho druhého Milostivého léta se zapojili především ti, kteří o to žádat nemohli, takže vlastně nakonec, když vlastně ten zájem o to druhé Milostivé léto byl ještě menší než u toho prvního Milostivého léta, protože se nám do něj hlásili dlužníci, kteří nedlužili veřejnoprávnímu subjektu, a to byla jedna z podmínek, i když to tam samozřejmě bylo napsané, tak tak tam u toho Milostivého léta II, jak jsme asi přestřelili možná tu komunikaci, tak se do toho hlásili i ti, kdo o to zájem měli, ale nedosáhli na ty podmínky.

MICHAL MAREK:

Rozumím. Dobře, tak možná když se už zaměříme na tu samotnou komunikaci, dokázal byste nějak popsat, jaké třeba komunikační nástroje jste používali? Říkal jste, že vlastně MPSV mělo spíš takovou marketingovou

komunikaci, vy jste se zaměřovali na tu osvětu a to znamená, předpokládám, že tam byla, jak jste říkal, spolupráce s novináři? A bylo tam něco kromě toho? Sociální sítě nebo nějaká outdoorová reklama nebo něco podobného?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Tam vlastně jako náklady za Ministerstvo spravedlnosti v tomhle ohledu byly nula, v uvozovkách, kdy my jsme využili stávající komunikační kanály, to znamená tam především twitterový a facebookový účet Ministerstva spravedlnosti, ale především jsme cílili přes Exekutorskou komoru přímo na konkrétní, teď to nazvu hloupě, ale klienty, to znamená jakoby ty, kterých se to mohlo týkat. Tam jenom já nevím, jestli ještě jakoby budete oslovovat v rámci té strategické komunikace, což bych já možná doporučoval, Exekutorskou komoru tu Evu Rajlichovou, tak ona by vám potom jakoby přímo řekla, jak to dělali oni, protože do toho, jak je to na ministerstvu nezávislý subjekt, tak do toho jsme úplně mluvit nemohli. Ale vím, že tam ze strany exekutorů, jak o to první Milostivé léto, tak o to druhé Milostivé léto nebyl zájem. Od začátku tam byly veřejné výhrady, ale vlastně zapojili se do toho asi maximálně jak, jak mohli zapojili do toho, co mohli, ale ze strany exekutorů už těch jednotlivých, tak tam už prostě o to potom z jejich strany nebyl takový zájem to těm lidem třeba tak vysvětlovat, říkat jim: Víte, že máte možnost zapojit se do Milostivého léta II nebo tehdy I, a to je možná i ten důvod, proč o to nebyl tak velký zájem, jak se třeba před politicky předpokládal.

MICHAL MAREK:

Hm, takže to mohlo váznout na straně těch exekutorů, kteří by sami měli informovat ty své klienty.

VLADIMÍR ŘEPKA:

Ne exekutorské komory, ale jednotlivých exekutorů, kteří mohli, ne, že by měli, ale mohli informovat své klienty, že mají tuhleto možnost. Asi to pro něj nebyla tak jakoby výhodná akce, do které by se jako samostatně zapojovali, ale udělali vlastně prakticky jen tu část, kterou ze zákona měli, což je ale vlastně jako na druhou stranu v pořádku.

MICHAL MAREK:

Rozumím. Jenom když se jenom vrátím ještě k těm komunikačním kanálům, tak bych to shrnul teda, tak šlo o teda komunikaci s novináři, sociální sítě Ministerstva spravedlnosti, zejména Facebook a Twitter a potom teda přímo cílená komunikace skrze tu Exekutorskou komoru.

VLADIMÍR ŘEPKA:

Tak a Člověka v tísni.

MICHAL MAREK:

Právě to jsem si všiml, že Člověk v tísni vytvářel právě i nějakou speciální webovou stránku, která měla někde dole tuším v patičce, že vznikala nějak ve spolupráci s vámi, a to byl nějaký, předpokládám, domluvený krok, že vlastně veškerá ta komunikace bude směřovat, směřovat tam.

VLADIMÍR ŘEPKA:

To se vlastně osvědčilo při tom prvním Milostivém létě, že Člověk v tísni poskytuje dluhové poradenství a dlužníci vědí, že se mají obracet na ně. Oni byli v tom vlastně i sami velmi proaktivní, jak u toho prvního, tak i druhého. Já myslím, že i u třetího Milostivého léta, i když tam se to týká hlavně tady takzvaného Daňového Milostivého léta, ta trojka. Takže ano, domluvená spolupráce s Člověkem v tísni, kdy oni vlastně na bázi toho, že jsou nezisková organizace, dobrovolníci, se toho vlastně sami dobrovolně ujali, a nám to vyhovovalo v tom, že jsme zase věděli, že oni mají ty klienty, tu naši cílovou skupinu, na kterou je potřeba u toho Milostivého léta cílit. A pan Daniel Hůle je v tom velmi agilní našťestí a byl jedním z předních, kdo to dokázal dobře vysvětlit a komunikovat, právě, jak jste se ptal i na ty novináře, takže on má nějaký okruh novinářů, kteří se přímo už na něj obraceli, takže tam vlastně za nás tohleto byla taková win-win situace, kdy jsme věděli, že za minimální náklady to za nás, řeknu hloupě, udělá někdo jiný, ale někdo, kdo tomu rozumí a zabývá se tím a on to udělá rád, protože ví, proč to dělá tu tu akci.

MICHAL MAREK:

Jasně, jasně.

VLADIMÍR ŘEPKA:

Takže nebylo možná potřeba do toho zapojovat z naší strany úplně. Nebylo to třeba tak úplně strategicky řešit, jak by se to možná by se tak takováhle akce strategicky řešit, měla v té komunikaci.

MICHAL MAREK:

Dobře. A když se zeptám, zmiňovali jsme tou Exekutorskou komorou a to, že poskytovala ty data a ten problém určitě víte, je v některých regionech větší než v jiných. Byla ta komunikace nějak třeba přizpůsobená tomu, že ještě třeba Karlovarský nebo Ústecký kraj má těch počet exekutovaných osob víc? Je něco takhle, o čem byste třeba věděl, že vlastně se třeba větší pozornost soustředila do těch krajů, kde ten problém je větší?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Nebylo to cílem téhle komunikace to rozčleňovat na jednotlivé kraje. Cílem opravdu bylo tady vlastně udělat širokou cílovou skupinu a dát to vědět úplně všem. I když jsme samozřejmě ta data měli a věděli jsme, že v

některých krajích, jako třeba v Praze, se do Milostivého léta 1 zapojilo víc lidí a v některých krajích typu Ústecký nebo Ostravsko, tam o to takový velký zájem nebyl.

Tam jenom si jenom pojd'me říct, že vlastně je to první Milostivé léto probíhalo od 28. října 2021 do ledna 22 a to druhé vlastně tak, aby se to stačilo připravit, a vlastně tam procházelo nějaké schvalování toho zákona a tak, tak vlastně my jsme na tu samotnou přípravu měli za nás asi 1 a půl, možná 2 měsíce. A tam to byly vlastně a byly to ještě měsíce prázdnin, protože to začínalo od 1. září, tak jenom tak jenom pro představu, že vlastně na to nebyl ani takový jako široký prostor. Připravit si to tak jakoby úplně strategicky.

MICHAL MAREK:

Rozumím, to je super poznámka.

VLADIMÍR ŘEPKA:

Jako když se o tom bavíme, přemýšlím nad tím, tak vy se zeptáte, jestli jsme si to přímo jakoby rozčlenili. Třeba mohli jsme to rozčlenit do těch krajů, ale nebyl na to ten čas, jako tam vlastně za prvý jako nechci si stěžovat na to, že je málo lidí, to je vždycky dost, ale nebyl na to časový prostor, no.

MICHAL MAREK:

Ale vlastně nějaká spolupráce tam byla třeba skrz ty svazy měst a obcí a ty kraje, takže já předpokládám, že...

VLADIMÍR ŘEPKA:

Přes ty jednotlivé magistráty, kdy i vlastně z naší strany odešel potom dopis ministra spravedlnosti na jednotlivé hejtmany a v tom dopise jsme, vlastně pan ministr je informoval, že tahleta možnost je a jak je možné se do toho zapojit. Takže vlastně tam vlastně už jsme to nechali vlastně částečně pak na nich, aby si to vyhodnotili a musím říct, že 90 % těch hejtmanů se do toho zapojilo a dalo to vědět dál, takže jako tam potom jako z jejich strany, minimálně nám aspoň na Facebooku zveřejnili plakát, který jsme k Milostivému létu II nechávali zpracovat.

MICHAL MAREK:

Už jste zmiňoval, že jste měli nějaké cíle stanovené. Ten cíl byl teda větší zapojení, než bylo v tom Milostivému létu I. Byly tam ještě nějaké třeba další cíle, nějaké podrobnější? Třeba právě teď už teda předpokládám, že ne, ale měl jsem tady otázku, jestli třeba v některých regionech jste měli cíl dosáhnout většího zapojení než v jiných v jiných regionech, nebo tak?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Nešlo o regiony, tam šlo o tu celkovou... My, když jsme zjistili, že vlastně do toho Milostivého léta I se zapojilo tak malé procento lidí, tak jsme chtěli zvýšit to povědomí. Tak toto byl vlastně jakoby asi tím pro nás nejdůležitějším, a já jako nechci říct, že hlavním, ale asi možná jo, cílem získat lidi, kteří se do jedničky nezapojili. A ty jsme teda bohužel získali, ale nebyli to zrovna lidi, kterých se to týkalo. Ale ono to je obecně jak já mám vlastně jakoby zkušenost, tady z 5 let z Ministerstva spravedlnosti obecně je tam vlastně jakoby u téhle té cílové skupiny strašně malá informovanost o tom, že mají nějakou možnost a je tam ta malá finanční gramotnost a informovanost. A obecně oni vlastně ti lidi bez Člověka v tísní třeba ani nejsou schopní vůbec vědět, jestli mají exekuci a jestli nemají 1 nebo 7. Jo, takže tam, jako to funguje velmi špatně, no za nás jako obecně, co se týká exekucí, jinak je toho o insolvenční.

MICHAL MAREK:

Úplně chápu a byla třeba na základě nějakých dat třeba té Exekutorské komory komunikace v průběhu nějak přenastavována nebo vyhodnocována, jestli, teď si vymyslím hypotetickou situaci, ale třeba po měsíci od začátku, jestli vám třeba Exekutorská komora dala nějaká data, na základě kterých jste věděli, že ta komunikace neprobíhá třeba dostatečně a zapojili jste třeba nějaké jiné komunikační kanály, nebo tak?

VLADIMÍR ŘEPKA:

My vlastně po asi zhruba měsíci jsme požádali, a my jsme neměli ta data úplně v reálném čase, ale požádali jsme Exekutorskou komoru, na konci někdy září loňského roku jsme požádali Exekutorskou komoru, jestli by nám nedala čísla aktuálně k zapojení do Milostivého léta II. Zjistili jsme, že to zapojení je tak malé a na základě toho vlastně vznikl za nás ten strategický dopis, který odešel od ministra těm jednotlivými hejtmanům, ve kterém jsme je vyzvali aby zvážili tu možnost a ještě do toho zapojili vlastně i ty magistráty, které pod ně v uvozovkách spadají. A to se stalo, ale neříkám, že to potom ten efekt nějaký mělo. Podle mě minimální, ale ano, tu komunikaci jsme měli nějakou nastavenou od začátku, to jsme dodržovali, jeli jsme podle plánu plus jsme tam přidávali vlastně tu komunikaci ministra. Přímou té politické figury politikům, aby jsme ještě přidali tuhle tu linii do té komunikace, když jsme zjistili, že o to není ten zájem, o který jsme mysleli, že bude.

MICHAL MAREK:

Jasně a měli jste třeba i nějakou zpětnou vazbu od právě od Člověka v tísní?

VLADIMÍR ŘEPKA:

V tomhle ohledu ne.

MICHAL MAREK:

Ne dobře, dobře, a tak já jsem možná ptám asi jenom na rozpočet, jestli dokážete nějak, rozumím tomu, že je to asi obtížné, ale nějak třeba odhadnout celkový rozpočet, který na tu komunikaci, za ministerstvo byl?

VLADIMÍR ŘEPKA:

U nás to bylo takzvaně in-house, to znamená, že jsme na to nezajímali nikoho jiného než vlastně zaměstnance, které ministerstvo má. Plus vím, že se tam teda nechával vyrábět akorát ten leták, ale to byly řády v jednotkách tisíců korun. Já vám to přesně neřeknu kolik, ale já za nás říkám, že se to blíží téměř nule, protože i ten plakát vlastně vznikl v rámci nějaké spolupráce, nemuselo se objednávat nic nadstandardně než to, co vlastně máme v rámci nějaké spolupráce, která je s grafičkou dopředu připravená. A i ten text jsme připravili s Člověkem v tísní, na základě toho, co Člověk v tísní komunikoval, takže vlastně minimálně opravdu fakt jednotky, když to budu brát ten plakát tisíců. Jinak jsme jeli jak to je, jak jsem říkal in-house.

MICHAL MAREK:

A ten plakát, to jsem možná jenom nechytil předtím, to distribuoval Člověk v tísní, nebo kdo to používal?

VLADIMÍR ŘEPKA:

My jsme ho měli na stránkách, Člověk v tísní nám ho vlastně také potom dával, jo, já si myslím, že jsme ho šířili vlastně přes Člověka v tísní, přes Marka Výborného, Patrika Nachera, přes Exekutorskou komoru a ty jednotlivé obce. To je možný poslat jestli budete chtít.

MICHAL MAREK:

To byste byl hodnej super. A vyloženě to byl nějaký materiál, který si ty obce nebo ty organizace mohly vytisknout po vlastní ose?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Tak. Snažili jsme se to udělat právě, jak byl ten dopis ministra a k tomu byl ten plakát, tak, aby to vlastně bylo co nejjednodušší, kdy my jsme vlastně ty informace zkrátili, aby to obce mohly buď přesně vytisknout nebo dát na podatelnu nebo někam, kam chodí nejčastěji lidi. Ale bylo to primárně určeno na sociální sítě, kam to obce dávaly. Já vám potom můžu poslat. nějaký printscreen obce, která to dávala třeba, a na základě toho se jakoby, což by věděl asi Člověk v tísni, hlásili možná další lidé, ale ono vzhledem k tomu, že ta účast nebyla jako veliká, tak to byly asi spíš zase spíš desítky lidí než jako stovky.

MICHAL MAREK:

Jasně.

VLADIMÍR ŘEPKA:

Číslo přesně ale nemám.

MICHAL MAREK:

Jasně, jenom ještě se zeptám konkrétně na mediální prostor, ten tam teda taky nebyl žádný zakoupený?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Za nás ne, nevím, jestli MPSV si kupovalo, ale my jsme nekupovali nic.

MICHAL MAREK:

Dobře. Já myslím, že je to za mě asi všechno. Možná bych se na konci jenom zeptal, jestli je třeba na té komunikaci něco, co víte, že zpětně byste třeba změnil. Už jste jako pár bodů zmínil, ale možná, jestli byste to zvládl, nebo chtěl nějak třeba osobně zhodnotit, co byste udělal jinak, kdyby byly nějaké třeba ideální podmínky?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Zrekapituluju. Kdyby na to byl větší čas, tak by bylo určitě dobré, a dneska bychom to i udělali, do toho zapojili, jak jsme oba zmiňovali v té době ještě ne zcela úplně funkční strategickou komunikaci, stratcom, na Úřadu

vlády. Kdy oni by nám přesně udělali tu analýzu těch hrozeb, toho, čeho se vyvarovat, kdy nám tohle třeba jako vychází teď, když teď chystáme nějakou větší akci, tak se na něj obracíme. Takže to bychom určitě udělali v první řadě. Na základě toho bychom si možná lépe připravili tu strategickou komunikaci a možná bychom to víc cílili do těch jednotlivých regionů. A kdyby na to bylo víc času, tak bychom oslovili i v rámci politické spolupráce i toho, že pan ministr má výjezdy do krajů, možná víc třeba soudy, kam často chodí ti, kterých se tahleto problematika týká a oslovili bychom možná i více lidí, takže asi tak jakoby zhruba tohleto mě napadá.

MICHAL MAREK:

Dobře, super, zeptám se zaujaly mě teď ty soudy, ty v té komunikaci nějak nějak zapojené byly nebo nebyly?

VLADIMÍR ŘEPKA:

Ať to neokecávám, ne, soudy jsme do toho nezapojovali. Ale, což je možná jakoby v rámci toho vyhodnocení toho, co jsme udělat mohli a neudělali, tak jakoby mohli do toho být zapojeny soudy více. Ony se to do toho soudy možná zapojovaly. Ony jim nefungují sociální sítě, webové stránky mají navázané na nás, na ministerstvo, takže tam potom by jsme třeba, já nevím, udělali nějakou třeba printovou kampaň, což by nemusela být printová ve smyslu do novin, ale nějaký leták, který se na těch soudech mohl distribuovat, a mohlo to tam vlastně zaujmout někoho, kdo se třeba k té informaci nedostal. Mohl to být třeba i jako někdo ne úplně nutně ta cílová skupina dlužníci, ale někdo, kdo s těmi dlužníky spolupracuje, nějaký právníci, advokáti a vlastně tyto profesní skupiny.

MICHAL MAREK:

Hm, rozumím dobře, já se přiznám, že mi došly otázky, takže už vám asi jenom jenom poděkuji a budu moc rád, když mi pošlete ten leták, pokud někde najdete. Když ne, tak se nic neděje, ale každopádně ještě jednou mockrát děkuji, že jste si udělal čas.

VLADIMÍR ŘEPKA:

Není zač a díky, že to řešíte.

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru s členkou Oddělení strategické komunikace Úřadu vlády ČR Ludmilou Hamplovou

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Já vlastně jenom tak jako obecně tady to Daňové Milostivé léto vlastně zapadá do nějakého jako dlouhodobého komunikačního projektu, který my děláme, a to se jmenuje Česko informuje. Je to vlastně projekt, který vychází z britského modelu, který se jmenuje Public Service Announcement a je to v podstatě jakoby nástroj, kterým vláda komunikuje různé změny, které se týkají prostě běžného života občanů. Oni jakoby to nepoužívají ti Britové jenom jako na tohle, ale vlastně je to nástroj prostě přímé komunikace státu s občany. A v tuhle chvíli ten projekt se vlastně rozběhl a první vizuály se objevily v polovině června. S tím, že se počítá, že to je vlastně jako dlouhodobá záležitost, že to není teď, že by to bylo prostě měsíc a končíme, ale, že to je vlastně něco, co co bude prostě řádově jako měsíce, možná ještě vlastně déle v ideálním případě. V podstatě to je tak, že v tom prvním nebo úvodním kole tím, že je to vlastně i vůbec jako nová platforma, která tady v Česku ještě vlastně nebyla, že by stát takhle napřímo mluvil s občany, tak jsme tam vlastně cíleně volali témata, která ovlivňují ten každodenní život občanů k lepšímu, že to je nějaká pozitivní změna. Jo, není to vlastně nějaké jako varování: Bububu, občané, teď se ti něco ošklivého stane! Ale opravdu to bylo zaměřené na něco, co vám vlastně ten život má jakoby zjednodušit, zpříjemnit. Možná vlastně nebudete mít s něčím nějaké velké papírování a tak dále, a nebo je to třeba služba, kterou vám ten stát nabízí, ale vy o ní nevíte a vlastně zcela záměrně je to vybíráno tak, že jsou to témata v podstatě z různých resortů a oni se samozřejmě odměňují i vzhledem k nějaké nějaké sezóně. Dám velmi jednoduchý příklad. Je tam očkování proti klíšťové encefalitidě, to se objeví teďka od srpna. A to je dané mimo jiné tím, že prostě léto je doba, kdy jsou klíšťata a Ministerstvo zdravotnictví prostě považuje za důležité jako teďka komunikovat klíšťovou encefalitidu. Stejně tak Daňové Milostivé léto se nám vlastně objeví v té srpnové várce z toho důvodu, že to je záležitost, která prostě teďka byla schválena a teď mají občané vlastně prostor jí řešit.

A vlastně prakticky jak to probíhá, je to tak, že my jsme ten, kdo tady tuhle kampaň produkuje i nakupuje vlastně mediální prostor, stará se o ní od začátku do konce, vytváříme i vizuály, ale je to tak, že samozřejmě průběžně komunikujeme s těmi jednotlivými resorty, kterých se to dané téma týká. Většinou je to vždycky jako jeden Resort jedno téma, ale Daňové Milostivé léto je zrovna příklad toho, že tam máme vlastně resorty dva, a to MPSV a Ministerstvo financí, což v praxi jako znamená, že jsme si jednak s nimi odsouhlasili, že tohle bude jedno těch témat, které vůbec budeme komunikovat, protože vlastně třeba i někdy se stane, že ty resorty mají více témat, které by chtěly komunikovat a někde je tam potřeba nějaká prioritizace. A současně je to tak, že vlastně oba ty resorty i schvalovaly to, jak, nechci říct přímo vypadá vizuál, to jsme jim samozřejmě ukazovali, ale i třeba jakoby textaci toho, co se objeví potom na webu. I to, že my jsme vlastně třeba potřebovali odkazy na webové stránky, které vytváří jakoby stát nebo nějaká státní instituce. V našem případě Daňového Milostivého léta je to Finanční správa a MPSV. Takže to vlastně nebylo tak, že bysme se jako cíleně soustředili na Daňové Milostivé léto, ale vlastně jsme si jakoby udělali nějaký vnitřní průzkum, nebo nějakou jako jednoduchou analýzu toho, jaká jsou teď témata, která ta resorty řeší, jaká jsou třeba i témata, u kterých je nějaká šance, že minimálně část občanů o té službě nebo o té změně vlastně vůbec neví. A plus by tam mělo

být to kritérium, že je to opravdu něco, co ovlivní ten váš každodenní život, že to není nějaké jako obrovské téma typu investujeme miliardy do dálnic, na které si v podstatě nesáhnete jako občani a neumíte si úplně představit, jak to váš každodenní život ovlivní, ale to Daňové Milostivé léto přesně tady tohle jako splňuje.

MICHAL MAREK:

Hm, rozumím, rozumím, to je super kontext, děkuji. Možná když se zaměřím už teda specificky na to Milostivé léto, to jste teda říkala, že řešíte primárně s Ministerstvem práce a sociálních věcí a financí, je tam ještě někdo další, s kým jste ohledně toho v komunikaci?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Ne, tady tohle téma bylo opravdu jenom tyhle dva resorty.

MICHAL MAREK:

A třeba Marek Výborný nebo Patrik Nacher jako autoři toho zákona, to už je přímo na těch ministerstvech?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Když to řeknu ještě jako jednoduše, my jsme v podstatě jakoby nepotřebovali. To, co my potřebujeme, když vybíráme to téma, tak vlastně potřebujeme komunikaci s nějakým oddělením komunikace toho daného resortu a plus potřebujeme vlastně opravdu jako získat odkaz na to, že někde na stránkách toho resortu nebo nějaké instituce, která ten resort jakoby spravuje, což třeba v případě nějakých jakoby energetických úspor a nějakých dotací může být třeba Státní fond životního prostředí. Jo, že to nutně nemusí být jako ministerstvo. A my vlastně na to musíme jako vést. To znamená, že tady v tomhle případě, byť třeba Člověk v tísni má jako zpracované jako super stránky k Daňovému Milostivému létu, tak ty vlastně pro nás nejsou ten zdroj informací, na které odkazujeme. My tam vlastně potřebujeme, aby tam byla nějaká jakoby státní instituce.

MICHAL MAREK:

Jasně, jasně rozumím.

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Jo to byla ještě vlastně taková jako jedna z těch jako organizačních záležitostí. Jo, a ještě jenom vlastně každý ten vizuál má nějakou barvičku a tam nutně není jako souvislost mezi tou barvou a tím, o čem to je. Respektive je tam jedna věc, která se vás se týká toho Daňového Milostivého léta, kdy když jsou nějaké věci, které jsou jako úřední, tak tam využíváme takovou tu růžovou, kterou znáte z daňového příznání. Ale jinak ty barvy jsou víceméně jako tak, že jsme si navolili nějakou paletu, která je dostatečně dobře identifikovatelná, ale zároveň není příliš agresivní a u té růžové tam byla jakoby ten předpoklad, že je tam ta vazba na to, co občané prostě znají. Představíte si prostě daňové příznání jako papír, který řešíte no.

MICHAL MAREK:

Chápu. Já se možná teda zeptám, když už se podíváme přímo na tu komunikaci, zmiňovala jste, že, tam předtím, než vyberete nějaké téma, že tam probíhá, jednak teda nějaká analýza toho, jaká ty témata vlastně mezi těmi resorty jsou, a probíhala u toho Milostivého léta i nějaká analýza toho třeba právě jak jste zmiňovala kolik lidí o té akci vlastně vůbec ví a podobně?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Tady je to v podstatě nedávalo moc smysl z toho důvodu, že vlastně v době, kdy my jsme připravovali, že tady tohle téma tam bude zařazeno, tak v podstatě se čekalo na to, že to Daňové Milostivé léto jako podepíše prezident a jako fakticky bude v platnosti. To znamená, že jako věděli jsme, že to je nová služba, kterou ještě vlastně nikdo nevyužil, protože ji nikdo využít nemohl, že jo v té době, když my jsme to dávali dohromady. U těch ostatních témat, tam to samozřejmě jako využíváme. Nejjednodušší asi příklad je i oblast jako zdravotnictví, kdy jsou nějaká data o tom, kolik lidí třeba využívá preventivní prohlídky, kolik lidí v nějaké jako věkové kohortě je naočkováno a podobně.

Nebylo to proto, že bychom si mysleli, že není potřeba, nebo není důležitá, ale vycházelo to prostě z toho z té logiky, že to vlastně byla služba, která byla jako úplně nová a vlastně jsme věděli, že to téma budeme komunikovat tak jako tak. Ono to i souvisí trošku s tím, že když se podíváte na to, když stát přichází s nějakou změnou čehokoliv, tak ona se obvykle jako objeví v médiích v době, kdy se připravuje, probíhá kolem toho nějaká diskuze, většinou když ta vlastní změna zákona, nějakého předpisu, vlastně vstoupí v platnost, tak to nějakým způsobem třeba prosumí médii, ale tím to v podstatě končí. Že vlastně už nějaká jako další komunikaci většinou vlastně neprobíhá ani ze strany státu nebo nějakých jako dalších institucí, pokud to není prostě nějaké téma, které si nějaký politik vezme za své a chce se tím prezentovat. Jo, takže tady tahle to Česko informuje se vlastně tady tohle trošku jako odejít obejít a vlastně říká, že tady jsou třeba nějaká témata, která v podstatě vstoupila v platnost už před nějakým časem. Nevím, třeba se vrátím zpátky k tomu očkování proti klíšťové encefalitidě, tak to vlastně byl rok 2022, kdy stát vlastně začal hradit očkování lidem 50+, ale vlastně víme, že

pořád jako ta proočkovanosť není nijak vysoká, že vlastně občané to jako nevyužijí. Stejně tak to, že máte preventivní prohlídky hrazené ze zdravotního pojištění. Něco, co tady je sice desítky let, ale pořád se jako bavíme o tom, že vlastně velká část populace tam vůbec nepřijde. A vycházíme třeba z dat jako zdravotních pojišťoven. Já se omlouvám, že to vztahuju ke zdravotnictví, protože vlastně můj původní background je komunikace v oblasti jako public health, jo.

MICHAL MAREK:

Úplně v pohodě, klidně odkazujte na zdravotnictví, to je v pořádku a dobře. Já ještě zase nás jenom vrátím k tomu Milostivému létu. Věděli jste, když jste tu komunikaci připravovali, měli jste nějaké třeba cílové skupiny, té komunikace nebo to byla plošná komunikace?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Tady je to plošná komunikace a je to i dané tím, že vlastně pořád se bavíme o nějakém začátku té kampaně jako takové. To znamená, že my potřebujeme komunikovat jak ta jednotlivá témata, která se tam objevují, a tak vlastně jakoby vnést do povědomí veřejnosti vůbec to, že existuje nějaká kampaň jako Česko, informuje. A samozřejmě my jsme schopní pak už tu komunikaci více cílit regionálně a podobně, ale v tuhle chvíli jsme to nevyužili. A opět to jako bylo dané tím, že vlastně ta kampaň samotná v podstatě startuje. Když se podíváte jako na srovnání s Velkou Británií, tak Public Service Announcement je něco, co tam vlastně funguje v podstatě desítky let a ta veřejnost je na to zvyklá. Ty vizuály jsou jako mnohem kreativnější, ty naše jsou poměrně konzervativní i z toho důvodu, že v podstatě jde o to, že přicházíte s něčím vlastně jako úplně novým a chcete občanům říct, jako tohle je nějaký způsob, kterým s vámi bude ten stát jako komunikovat.

MICHAL MAREK:

Rozumím, takže teď se spíš zaměřujete na to budování značky toho Česko informuje a vysvětlování toho, že je tady nějaká takováhle platforma, spíš než že byste vyloženě se soustředili na konkrétní třeba cílové skupiny už těch jednotlivých témat.

LUDMILA HAMPLOVÁ:

V tuhle chvíli nikoli, ale samozřejmě jako předpokládáme, že se nám to, jako bude měnit i z toho důvodu, že vlastně když se podíváte, tak zatím ta témata, která jsou vybrána v té komunikaci tak ona jsou poměrně jako plošná. Zatím tam není nic, co by bylo jako úzkoprofilové zboží, ale to se nám samozřejmě jako může změnit

i z toho důvodu, že se může stát i to, že tady tenhle nástroj, vzhledem k tomu, že vlastně my ty mediální prostory máme jako už předpřipravený jako dopředu. A v podstatě jsme poměrně rychlí jako v řádu několika dnů jsme schopní tam, kdyžtak dát nějaké jako nové téma, když by byla potřeba, ať už je to třeba v případě i nějaké jako krizové komunikace, nebo tam bude nějaká náhlá změna. Sice si neumím úplně představit, že by stát něco rychle vyřešil, ale nastat co může a v tu chvíli my jsme jako připraveni.

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Já vám vlastně můžu říct, jaká témata se tam jakoby objevila a objeví, ať máte jako přehled. Vlastně ta kampaň startovala v polovině června a vlastně ta první témata, která se nám objevila, byla elektronická identita občana, to, že vlastně můžete komunikovat se státem jako online a byl to eRecept, a to v souvislosti s tím, že vy si můžete vyzvedávat léky na občanku, že vlastně ani nemusíte mít jako mobil. Byl to přídavek na dítě, což je dávka, která prostě pořád jako není dostatečně čerpána, vlastně na základě, což jsou věci, které víme z Ministerstva práce a sociálních věcí, a pak tady byla vlastně jakoby úprava, kterou mělo Ministerstvo průmyslu a obchodu, kde to je v podstatě jakási ochrana před falešnými slevami, kdy vlastně vás musí ten ten prodejce informovat o nejnižší ceně během jako posledních 30 dnů. A ta volba jako na tohle téma i souviselo s tím, že prostě přichází jako letní výprodeje a pak tam bylo téma Nové zelené úsporám light, což je program vlastně skrze kterého vy můžete získat nějaké jako prostředky, pokud jste prostě příjemce příspěvku na bydlení a nebo jste starobní důchodce. V červenci nám tady běží zjednodušení jako evidenční kontroly motorových vozidel a pokračuje nám Nová zelená úspora light a zase to trošku souvisí i s tím, že většinou léto je ta doba, kdy lidé řeší jako zateplování na zimu. Jak jsem zmiňovala, ta klíšťová encefalitida kvůli tomu, že to je sezónní záležitost, běží nám tu DROZD, což je systém dobrovolné registrace při cestách do zahraničí. To je to, co má Ministerstvo zahraničních věcí, oni k tomu měli i jako vlastní kampaň, a běží tady vlastně projekt Ministerstva průmyslu a obchodu takzvaných EKISů, což je vlastně jakýsi systém jako poradců pro úspory s energiemi a podobně a vlastně nám pokračuje to téma slev. A to Daňové Milostivé léto, jak jsem zmiňovala, tak to se vlastně objeví v srpnu a bylo to i dané jakoby tím, že v době, kdy my jsme vlastně potřebovali uzavřít červencová témata, tak třeba ještě nebyly hotové všechny weby ze strany ministerstev.

MICHAL MAREK:

Jasně. Dobře, když jsme vyloženě už takhle u té komunikace, zmiňovala jste nákup médií jaké komunikační nástroje se v tomhle ohledu používají?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Kampaň začala 16. června, což je důležité a máme tam jako dynamické CLV plochy, máme online bannery a máme vlastně ještě rádio, spoty.

MICHAL MAREK:

Představuju si to, představuju si to správně tak, že máte vlastně každý měsíc nakoupená tyto média a jenom v nich vlastně měníte ty témata podle potřeby?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Jo, v podstatě jo, s tím, že my si to jakoby ladíme pak s těmi resorty, jo, že ta volba není jenom jako na nás, ale to samozřejmě v kombinaci s nimi. My jsme vlastně měli dopředu hotové nějaké vizuály a to Daňové Milostivé léto vlastně bylo jedno z těch témat, která jsme měli jakoby hotová předpřipravená, ale samozřejmě jako počítáme s tím, že kdykoliv může nastat situace, že některý z těch resortů může mít potřebu tam vlastně změnit to, že potřebuje zařadit teďka nějaké téma, které je pro ně zrovna jako nějakým způsobem jako zásadní.

MICHAL MAREK:

Chápu, a to znamená třeba když řeknu třeba i spolupráce s novináři, nebo nějaké PR, to jde čistě už za těmi resorty?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

To je čistě resortní záležitost. A ještě vlastně důležité říct, že jako naše práce vlastně není úplně vysvětlit jako obsah těch jednotlivých změn, ale v podstatě spíše občanům říct: Hele, ta změna tady je, nebo tahle služba. Je to spíše jako nějaká awareness záležitost než nějaká jako hodně hloubková komunikace. Proto vlastně my vždycky jako odkazujeme už na nějaký konkrétní web ministerstva, nebo jím podřízené organizace, kde ten občan už vlastně se dozví víc informací a většinou je to ještě vlastně snaha vypíchnout u toho konkrétního tématu něco, co je, když vlastně se podíváte na ten vizuál, tak on tam není jako až tak moc prostor na text, takže v případě třeba eReceptu to bylo to, že vám stačí k tomu vyzvednutí občanka, nebo že u přídatku na dítě je to, že to je nějaký jakoby příspěvek, který vy dostáváte každý měsíc pravidelně, že to není jednorázová částka. Takže vždycky je tam vybraný ještě nějaký jako konkrétní aspekt, té služby nebo nějaké jako změny. Já se tady ještě podívám, co tam máme konkrétní u Daňového Milostivého léta. A to je vlastně nám to sdělení jednoduché: Vyřešte své dluhy na daních a sociálních pojištění.

MICHAL MAREK:

Jasně, jasně.

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Jo, a když se vlastně podíváte, tak ten, kdo s tím s těmi občany jako komunikuje, je tam logo jako Vlády České republiky, že to není ten jednotlivý resort, ale je to nějaká jakoby jednotící prvek u všech těch vizuálů.

MICHAL MAREK:

Chápu, chápu, dobře, přemýšlím. Jsou teda u té komunikace nastavené nějaké cíle, nebo se tam vlastně neměří kolik třeba, když zase vezmu příklad toho Milostivého léta, jestli máte v plánu nějak měřit, kolik lidí se třeba do něj zapojuje průběžně a podle toho třeba upravovat to, jak moc se to téma komunikuje?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

My vlastně samozřejmě máme jakoby u těch jednotlivých témat zjištěný nějaký jako výchozí stav, byť je tady třeba jako jedno z témat je, že můžete jako snadno změnit mobilního operátora, respektive to je téma, které my jsme v tuhle chvíli ještě jakoby nekomunikovali, ale bylo jedno z těch příkladů nějaké jako pozitivní, jednoduché změny, tak tam vlastně asi jako neřešíme to, kolik lidí zrovna změni jako svého telefonního operátora. Ta změna je třeba ve chvíli, kdy u těch sociálních dávek víte, kolik lidí čerpá, respektive jako nečerpá a jestli nějakým způsobem jakoby roste počet těch příjemců, u Daňového Milostivého léta to bude potom vlastně nějaká informace z těch jednotlivých resortů, kolik lidí tuhle službu jako využilo. A samozřejmě i vlastně ve spolupráci s těmi resorty se budeme bavit o tom, jak dlouho budou chtít ten vizuál, aby se objevoval. Že jsou tam témata, která třeba budou ten konkrétní měsíc a pak se vymění za něco jiného a pak jsou zase naopak jako témata, která se nám jakoby můžou vrátit a nebo zůstat delší dobu.

MICHAL MAREK:

Je tam nějaká zpětná vazba potom s těmi resorty v průběhu té komunikace.

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Jo a je to i tak, že vlastně jedna z těch věcí, kterou děláme, je jakoby pravidelné setkání lidí, kteří se věnují komunikaci na těch jednotlivých resortech. Probíhá to jednou měsíčně, teď je tam letní pauza, ale vlastně

funguje to tak, že každý měsíc my na jedno místo v jeden čas pozveme zástupce těch jednotlivých resortů, aby oni měli možnost jako vidět jednak to, co dělají jejich sousedi ve vedlejší budově, ale i vlastně vidět to nějakým způsobem jako dohromady. Třeba u tady téhle kampaně, vlastně dokud se ty jednotlivé resorty v podstatě se nedostaly do fáze, že viděly ty vizuály a viděli i ta témata, která jsou třeba i z těch jakoby ostatních resortů, tak třeba pro část z nich to bylo jako hůře uchopitelné. Vlastně my s nimi tady tuhle kampaň řešíme v podstatě řádově jako už několik měsíců, než se to dostalo do té fáze, že uvidíte vizuály, když pojedete metrem.

Jo, že tam je i vlastně jakoby velká snaha o to, aby to nebylo, že my tady něco si syslíme pro sebe, ale vlastně aby tam fungovala nějaká jako vzájemná komunikace i z toho důvodu, že se prostě může stát, že nějaký resort zjistí, že třeba to sdělení k tomu konkrétnímu tématu potřebuje nějakým způsobem jako modifikovat, anebo naopak prostě zjistí, že je tady něco, co je jako pro ně nové, co je pro ně důležité. Ono to samozřejmě může souviset i s tím, že může prostě přijít některý jako z politických představitelů, že to téma vnímá teďka jako nějakým způsobem aktuálnější, nebo důležitější.

MICHAL MAREK:

Chápu. Zeptám se, a teď je mi jasné, že možná nebudete mít přesná čísla, ale je tam nějaký rozpočet, se kterým operujete u toho Daňového Milostivého léta?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Není tam jakoby rozpočet na tady tohle, konkrétně na Milostivé léto. Myslím, že vlastně každý měsíc se nám tam vyjevuje jako šest témat a je to jedno z těch, které nám běží. Na druhé straně jako není to typ kampaně, že by o něm měla vědět celá republika. Nejsou tam billboardy, jsou tam prostě OOH, rádio spoty a online bannery. A to Daňové Milostivé léto prostě vyleze v srpnu, to znamená, že já vlastně ani ještě v tuhle chvíli jako nemám žádnou fotku tady tohohle tématu jako z terénu.

MICHAL MAREK:

Úplně v pohodě, chápu. Ještě mě teď napadá, vy jste předtím zmínila, že vlastně v té komunikaci nemůžete odkazovat na web Milostivéléto.cz, který má teda na starosti Člověk v tísni. Je to z toho důvodu, že je vyloženo nějaké nařízení, že byste museli odkazovat jenom na vládní weby?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Není to jako o nařízení, ale je to spíš o tom, že vlastně smysl té kampaně je v tom, že jsou nějaké konkrétní kroky nebo služby, které nabízí stát občanům. To znamená, že jakoby z logiky věci dává smysl se opět odkazovat na nějaký web, jehož obsah i garantuje stát nebo nějaká státní instituce. To je vlastně tady tenhle důvod, že vlastně i celý koncept tady téhle komunikační kampaně je právě o tom, že vlastně říkáte velmi jednoduše těm občanům jako ten stát, jako dělá něco, co se vás týká a co třeba pro vás jako může být i docela užitečné.

MICHAL MAREK:

Jasně, jasně chápu. Dobře, já už tady mám jenom jenom takovou kolonku, kde jsem se vlastně ptal všech, nebo obou těch respondentů. Jestli by něco na té komunikaci zlepšili. Tam to bylo teda zpětně u toho Milostivého léta II. Víte teď třeba o něčem, co by šlo změnit?

LUDMILA HAMPLOVÁ:

Vlastně nemáme moc co vědět, protože nám to Daňové Milostivé léto je to téma, které se nám vlastně objeví až vlastně v srpnu. To znamená, že my jako nějakou zpětnou vazbu budeme mít prostě až v průběhu jako srpna a září.

My v tuhle chvíli třeba víme, že tady máme nějakou jako pozitivní odezvu ze strany těch resortů i z toho důvodu, že najednou vlastně mají jako prostor komunikovat nějaká témata, na která třeba už v tu chvíli není v tom každodenním provozu tolik prostoru. A vlastně, jestli se podíváte, tak ta komunikace samotná je apolitická. Tady to není o tom, že některý jako z ministrů nebo politiků si něco myslí, chce to a tak dále, ale vlastně opravdu ten focus je na občana a na ty jeho potřeby.

MICHAL MAREK:

Jo já myslím, že jsem zrovna shodou okolností včera někde na nádraží v Pardubicích tuším viděl nějaký vizuál Česko informuje a přišlo mi to super, takže, takže vím, jak to vypadá a přišlo mi to. Přišlo mi to hrozně fajn, tak se těším, s čím ještě přijdete. Já se jinak přiznám, že my tady asi tím pádem došly, došly otázky tak děkuju moc, že jste si udělala čas ještě jednou.

Příloha č. 4: Počet článků autorů zmiňujících Milostivé léto

