



Rukověť zdánlivě bezmocných

Jak naplánovat advokační kampaň

Nadace OSF podporuje živou občanskou společnost a jejím prostřednictvím rozvíjí stát, kde mají všichni rovné šance a zapojují se do dění ve svém okolí.

Po dobu svého působení podpořila Nadace OSF přes 9 500 projektů českých neziskových organizací i jednotlivců částkou více než 1,8 miliardy Kč.

Copyright © Nadace Open Society Fund Praha 2020 Edition

Toto dílo je licencováno pod licencí Creative Commons [CC BY-NC 4.0]. Licenční podmínky navštivte na adrese <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Autoři

Petr Machálek, Milan Štefanec, Štěpán Drahokoupil

Redakce textu – Tomáš Tetiva

Obálka a grafická úprava – studio Formaat

Ilustrace – Veronika Zacharová

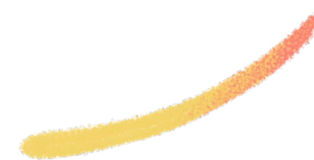
Vydala Nadace OSF, Hradecká 92/18, Praha 3

Vydání první Praha 2020

ISBN 978-80-87725-53-5

Rukověť zdánlivě bezmocných

Jak naplánovat advokační kampaň



Advokační fórum

Advokační fórum Nadace OSF posiluje občanskou společnost a občany tak, aby mohli efektivně a profesionálně prosazovat veřejný zájem. V Advokačním fóru:

- Poskytujeme konzultace pro nevládní organizace a aktivní občany a občanky. V roce 2019 jsme realizovali 246 hodin konzultací pro 24 organizací.
- Realizujeme praktické workshopy.
- Vydáváme studie ke konkrétním případům (Rekonstrukce státu – Jak se lobbuje proti korupci) a metodické příručky.
- Pořádáme přednášky expertů na advokační práci z ČR i zahraničí.
- Propojujeme zástupce a zástupkyně občanské společnosti, veřejných institucí, akademické i soukromé sféry, kteří se zajímají o advokační práci.

První čtenáři a čtenářky této příručky, kteří nám poskytli velmi cenné komentáře a podněty k textu. Velké díky patří následujícím (v abecedním pořadí):

Robert Basch, Nadace OSF

Erik Čípera, Asistence

Lenka Hečková, ČOSIV

Petra Havlíková, NESEHNUTÍ

Magdaléna Klimešová, Schola Empirica

Vojtěch Kotecký, Glopolis

Jiří Koželouh, Hnutí DUHA

Václav Nekvapil, Asociace Public Affairs Agentur

Lucie Plešková, Nadace OSF

Jan Rovenský, Greenpeace ČR

Obsah

06	Předmluva
08	Úvod
10	Plánování advokační práce v kostce
12	Kapka teorie v jinak praktické příručce
16	Výběr tématu
20	Východiska, výchozí stav a definice problému
24	Stanovení cílů
26	Mapování prostředí
32	Sféry působení
34	Strategie a plán aktivit advokační kampaň
39	Zapojení veřejnosti
42	Komunikační strategie
44	Vzor advokační strategie
48	Co potřebujete pro úspěšnou advokační kampaň
51	Praktické tipy pro plánování advokační kampaň
52	Doporučená literatura a zdroje

Předmluva

Milé čtenářky a milí čtenáři,

když je někomu téměř sedmdesát let, tak se už na věci dívá s určitým odstupem a s nadhledem. A může srovnávat. Pro mne bylo velmi důležité, že jsem zažila období aktivismu před rokem 1989. Ve dvaceti letech mne zavřeli za podíl na rozšiřování letáků k volbám a další aktivity, ve vězení jsem strávila něco přes dva roky. Když jsem se vrátila z vězení, tak jsem si s neobvyklou silou uvědomila, že vězení ve mně nezabilo potřebu o něco usilovat, naopak cítila jsem, že to nejdůležitější je nevzdat se a něco dělat pro svět okolo sebe, nějak se vymezit proti nově doléhající nesvobodě, proti nespravedlnosti.

Moje představy o tom, co by se mělo dělat, byly velmi mlhavé, ale o to silnější byl pocit, že něco přece dělat musím. Můj životní osud se protkl s životem mého muže a společně jsme s mnoha dalšími založili Chartu 77, která v následujících třinácti letech rámovala, ale i formovala náš život. Za chartovní aktivity samozřejmě hrozila represe, přesto byl život poté, co se člověk jednou rozhodl, vlastně snadný. Nepřítel byl jasný, byl to nedemokratický systém s určitým totalitním nárokem, a cítili jsme, že jakákoliv aktivita, kterou jsme dělali, měla smysl. Především ten, že jsme se nepodrobili. Praktický výsledek jsme vlastně ani nečekali. Již samotná aktivita dávala životu smysl.

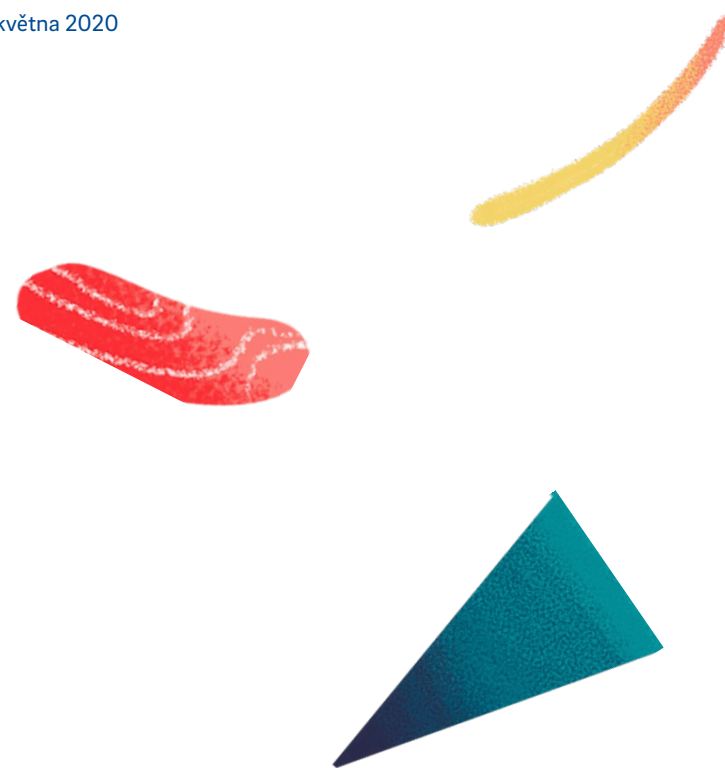
Mnohokrát jsem si po listopadu 1989 říkala, že v něčem byla naše situace mnohem snadnější než situace občanských aktivistů, kteří se v dnešních demokratických podmínkách snaží usilovat o lepší svět. Přestože nehrozí policejní represe, nehrozí ztráta zaměstnání. Problémů je všude okolo, kam se člověk podívá, velmi mnoho. Až se v nich člověk může začít ztrácet a také může propadnout pochybám, zda právě on jako jednotlivec má být ten, kdo se má pouštět do těchto bojů, když někdy není žádné světlo na konci tunelu.

Myslím, že příručka, kterou máte teď v rukou, může být určitou pomocí a posilou a může být nápomocná v orientaci, jak definovat cíle, jak šetřit a účelně vynakládat síly. Sepsal ji velmi zkušený mnohaletý aktivista z různých lidskoprávních oblastí, kteří nepochybně utrpěli za léta bojů nejen šrám a troufnu si odhadovat, že někdy také měli slabou chvíli a ptali se sami sebe, zda má jejich činnost dostatečný smysl.

Když se člověk vydá na cestu mnohaletého aktivismu (nechci rovnou předjímat celoživotního), je na místě si uvědomit, že je to běh na dlouhou trať a že je dobré šetřit silami. Jistě je na místě při veškerém idealismu i určitá míra pragmatismu a také vědět, jak na to. A praktické rady lidí, kteří za sebou mají nejednu lidskoprávní kampaň a spoustu zkušeností museli nasbírat metodou pokus-omyl, budou jistě užitečné pro začínající i pokročilé aktivisty. Takže přeju inspirativní čtení a hlavně hodně sil do dalších aktivit. A nezapomeňte, že občanský aktivismus je běh na dlouhou trať. Slovy nedávno zesnulého českého filozofa Ladislava Hejdánka – lidská práva jsou jako horizont, i když se přibližuješ, horizont se stále vzdaluje.

Anna Šabatová

28. května 2020



Úvod

V advokační práci se cení stručnost a srozumitelnost. Pojdme si tedy říci, k čemu má tato příručka sloužit. Vycházíme z předpokladu, že dobře fungující demokracie se neobejde bez aktivních lidí, kteří se zajímají o své okolí a podílejí se na řešení společenských problémů. A právě pro vás, kteří pracujete v nevládních organizacích nebo se angažujete například ve vaší obci, jsme napsali tuto příručku.

Žádný společenský problém nevisí ve vzduchoprázdnu a existuje řada příčin, proč přetrvává. Pokud ho chceme vyřešit, tak musíme obvykle získat na naši stranu politickou reprezentaci, úředníky a úřednice, zapojit veřejnost a komunikovat s médii. To vše vyžaduje dobrou přípravu. „Když mi dáte šest hodin na pokácení stromu, první čtyři strávím broušením sekery,“ trefně kdysi prohlásil americký prezident Abraham Lincoln.

Tato příručka má ambici vás provést procesem plánování. Ukáže vám, jak si vybrat téma, definovat problém a jeho příčiny, zmapovat si prostředí, zvolit vhodnou strategii a stanovit aktivity. Najdete v ní konkrétní nástroje jako je strom problémů nebo mapa klíčových hráčů a návod k jejich praktickému použití. Samozřejmě nechybí ani kapitoly, kde najdete doporučení na konkrétní aktivity, způsoby komunikace nebo zapojování veřejnosti. Na úvod jsme si dovolili zařadit kapitoly o tom, co to vlastně advokační práce je a jak souvisí se systémovou změnou nebo lobbíngem. Popis jednotlivých nástrojů a postupů doplňují modelové příklady.

Nástroje popsané v příručce jsme sami používali a používáme při plánování bezpočtu advokačních kampaní a těm zkušenějším z vás budou pravděpodobně známé. Používají je lidé, kteří sledují veřejný zájem a zpravidla hájí práva a zájmy některé společenské skupiny (často znevýhodněné), či se zabývají ochranou životního prostředí. Tento typ plánování totiž **používají ti zdánlivě „méně mocní“**, aby dosáhli řešení společenských problémů. Pokud byste byli zvoleni například do Poslanecké sněmovny, Senátu nebo byste byli součástí vlády, váš vliv na tvorbu legislativy bude logicky zcela jiný než u aktivního občana nebo expertky nevládní organizace.

Na tomto místě chceme poděkovat našim kolegům a kolegyním, kteří četli tento text jako první a poskytli nám cenná doporučení na jeho vylepšení.

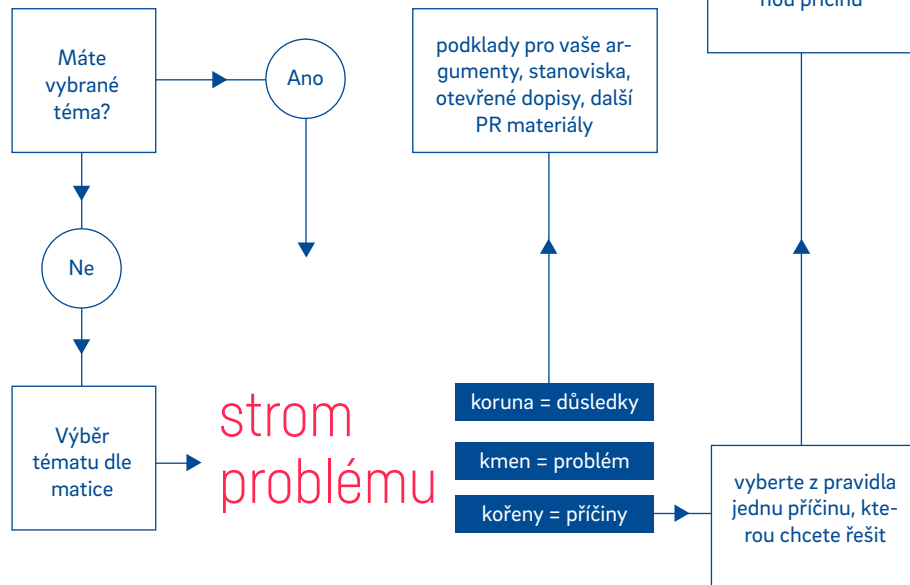
Přejeme vám inspirativní čtení a hodně zdaru ve vaší práci!

Štěpán Drahoukoupil, Petr Machálek, Milan Štefanec

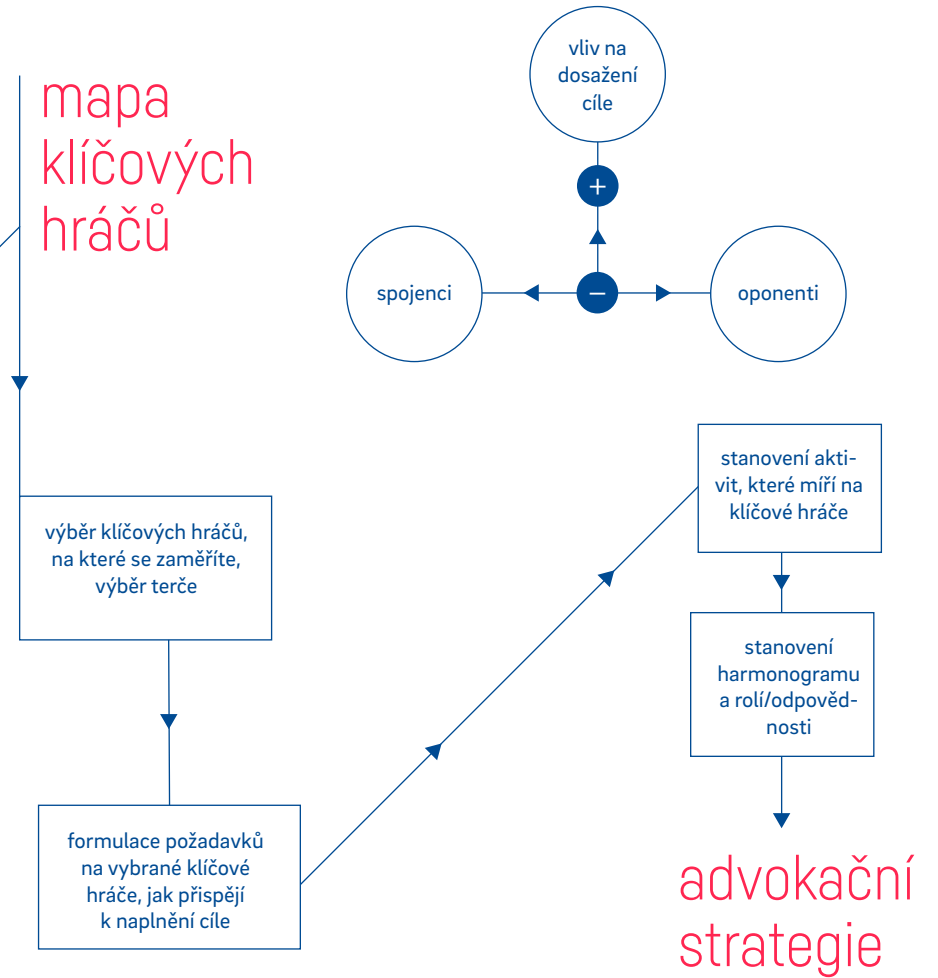


Plánování advokační práce v kostce

- Vyberte téma a analyzujte ho.
- Zformulujte téma jako problém a definujte jeho příčiny a důsledky.
- Stanovte konkrétní cíl, tedy řešení problému.
- Zmapujte prostředí klíčových aktérů, své oponenty, příznivce a jejich vliv.
- Zařadte klíčové aktéry do sfér působnosti a vyberte si terč či terče.
- Navrhněte optimální strategii k dosažení cíle nebo ovlivnění terče.
- Stanovte konkrétní aktivity, jejich harmonogram a odpovědnost.



mapa klíčových hráčů



Kapka teorie v jinak praktické příručce

Dříve než se pustíme do samotného plánování, rádi bychom vám představili několik pojmů. V této více teoretické kapitole vám chceme vysvětlit, jak jednotlivé pojmy, jako je advokační práce nebo systémová změna, chápeme.

Co je to advokační práce?

Jednoduchá definice advokační práce (v angličtině advocacy) je: „Veřejná podpora pro myšlenku, plán nebo způsob, jak něco dělat“. My pracujeme s následující definicí.

Advokační práce² je organizovaná snaha, která:

- je zaměřená na veřejné instituce (politické, úřední), soukromé organizace (firmy) i veřejnost,
- usiluje, aby výše zmínění učinili konkrétní rozhodnutí, např. přijali legislativu, nebo změnili zavedenou praxi a postoje,
- její součástí je přesvědčování a vytváření legitimního tlaku na ty, kteří mají moc o věci rozhodnout,
- má vytčené jasné cíle, nabízí a prosazuje konkrétní řešení a důvody, proč se má změna stát,
- většinou (ale ne nutně vždy) cílí na systémovou změnu,
- je realizovaná na lokální, regionální, celostátní i mezinárodní úrovni.

Definice advokační práce je celá řada.³ Neděláme si ambice, že námi předkládaná je jediná správná. Advokační práce se v našem chápání neomezuje pouze na veřejné instituce a její součástí mohou být i aktivity vůči soukromým firmám. Její součástí je zpravidla systémová změna (více o systémové změně v advokační práci píšeme níže v této kapitole).

Kdo se zapojuje do advokační práce?

Do advokační práce se mohou zapojit jak aktivní lidé a jejich neformální iniciativy, tak i pracovníci či dobrovolníci nevládních organizací. Advokační práci můžeme najít na lokální úrovni (obce), na celostátní (ministerstva, parlament) i mezinárodní úrovni (mezinárodní organizace, globální korporace). Zapojit se do ní ovšem může (a často také úspěšně zapojují) i regionální samospráva (obce, kraje) a také soukromé firmy (zde ovšem pozor na konflikt zájmů) nebo odbory.

Jaký je vztah lobbingu (nebo lobbování) a advokační práce?

Lobbing je jedním z nástrojů advokační práce. Jeho podstata spočívá v přímém přístupu ke zvolené politické reprezentaci, úředníkům a úřednicím. Konkrétní definici si zde vypůjčíme od Transparency International.⁴ Je to „jakákoli přímá nebo nepřímá komunikace s úředníky veřejné správy a politickými funkcionáři s cílem ovlivnit rozhodování ve veřejné sféře, prováděná jakoukoli organizovanou skupinou nebo v její prospěch“. ⁵ Do lobbingu naopak nezahrnujeme „běžnou“ každodenní komunikaci veřejnosti s politiky a úředníky, která je vnímána jako nezbytná součást demokracie. Další typy aktivit, které spadají do advokační práce, najdete v kapitole věnované strategii.

Advokační kampaň

Za advokační kampaň považujeme sérii aktivit, které jsou koordinované a strategicky zaměřené na dosažení jasně definovaného cíle. Součástí advokační kampaně je zpravidla kombinace následujících aktivit: přesvědčování politiků a političek, úřednictva, zapojování a komunikace s veřejností, spolupráce mezi nevládními organizacemi, občanskými iniciativami, akademickou sférou, realizace výzkumů nebo strategické vedení soudní sporů. Jsou to například kampaně jako „Jsme fér“ za prosazení zrovnoprávnění manželství, „Rekonstrukce státu“ za prosazení protikorupčních zákonů nebo „Zachraňme lesy“ za systémové změny v českém lesnictví.⁶ Ve své podstatě se jedná o kampaně organizované občany a občankami a jimi vytvořenými organizacemi, a proto se někdy také nazývají občanskými kampaněmi. V této příručce se budeme držet termínu advokační kampaně.

4 / V době přípravy této příručky nebyl lobbing v České republice právně vymezen. Kvůli tomu zmiňujeme definici od Transparency International.

5 / Transparency International: V čím zájmu? Jak funguje lobbing, 2014

6 / Odkazy k jednotlivým kampaním: <https://www.jsmefer.cz/>, <https://www.rekonstrukcestatu.cz/cs>, <https://zachranmelesy.cz/cs>

1 / Zdroj: Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/advocacy>

2 / Pro advokační práci je možné také používat termín občanský lobbing.

3 / Pro srovnání Ashoka, Open Society Foundations, The Good Lobby

Advokační práce a systémová změna

Když mluvíme o advokační práci, často zaznívá termín systémová změna. Co systémovou změnou myslíme a jak souvisí s advokační prací? V naší příručce vycházíme z následující definice používané organizací Ashoka.⁷

Systémová změna znamená:

- zaměřit se na příčiny, ne na příznaky,
- usilovat o změnu, posun nebo transformaci struktur, zvyků, myšlení, mocenské dynamiky a pravidel,
- prostřednictvím spolupráce napříč rozmanitými skupinami aktérů,
- s úmyslem dosáhnout trvalého zlepšení společenských témat,
- na lokální, celostátní nebo globální úrovni.

Je to právě advokační práce, díky níž můžete dosáhnout systémové změny. Vztah těchto termínů je ale volný, protože ne každá advokační práce míří na systémovou změnu. Například zastavení výstavby spalovny ve vaší obci bude vyžadovat použití advokačních nástrojů, ale nejedná se o systémovou změnu v pravém slova smyslu.⁸ Dalším příkladem advokační práce bez usilování o systémovou změnu jsou kampaně Amnesty International na podporu vězňů svědomí. Díky advokační kampani může být vězeň propuštěn na svobodu, přičemž v těchto případech se nejedná o systémovou změnu, což ale nezmenšuje potřebnost takových kampaní. A ne pokaždé si vyberete advokační práci ke změně vámi zvoleného systému. Velmi často se ale tyto dva pojmy potkávají.

Co je a není systémovou změnou

Pro lepší představu jsme připravili několik modelových příkladů co je a není systémová změna. →

7 / Ashoka, Embracing complexity: Towards a shared understanding of funding systems change, 2020. Dostupné z <https://www.ashoka.org/en-us/story/embracing-complexity-towards-shared-understanding-funding-systems-change>. Stejným směrem jde i definice z publikace od Roba Abercrombie, Ellen Harries and Rachel Wharton, Systems Change: A Guide to What It Is and How To Do It, 2015. Dostupné z <https://lankellychase.org.uk/resources/publications/systems-change-a-guide-to-what-it-is-and-how-to-do-it/>

8 / Přesto může existovat kampaň, která ve skutečnosti cílí na systémovou změnu, ale je vedena na ikonickém a konkrétním příkladu či kauze, kdy je předpokladem, že výsledek zásadně promění celkový přístup.

Nakládání s bioodpadem

Co NENÍ systémovou změnou	Co JE systémovou změnou
V jedné části obce jsou rozmístěny popelnice na bioodpad. Obec tím zkušebně testuje jejich možné použití.	Obec schválí novou odpadovou vyhlášku a umožní všem, kdo v obci bydlí, přístup k popelnicím na bioodpad a jejich umístění ke každému domu.
Komentář: V tomto případě systém tvoří obec. Samotné testování může být předchůdcem systémové změny (ta má být hlavním cílem), ale nejedná se o systémovou změnu jako takovou.	

Zabránění výstavby spalovny

Co NENÍ systémovou změnou	Co JE systémovou změnou
Aktivní lidé a ekologická organizace bojují proti výstavbě spalovny v blízkosti svého města a jsou úspěšní.	Aktivní lidé a ekologická organizace přesvědčí vládu a ta zakáže, aby se z veřejných peněz mohla financovat výstavba spaloven.
Komentář: Úspěch v jednom městě ještě neznamená, že se výstavba spalovny neposune k městu jinému, kde se budou nadále spalovat recyklovatelné suroviny a znečišťovat ten stejný region. Trvalé a dlouhodobé řešení přichází tehdy, když dojde ke změně pravidel, která stavbu spaloven znemožní.	

Vzdělávání dětí s postižením v běžných školách

Co NENÍ systémovou změnou	Co JE systémovou změnou
Nevládní organizace vytvoří novou službu pro spolupráci se školou, aby se v ní mohly vzdělávat i děti s postižením, které škola sama nemá možnost dostatečně podpořit.	Koalice rodičů, škol a odborníků přesvědčí parlament, aby schválil zákon, díky němuž mají děti s postižením dostatečnou podporu v běžných školách zaručenou.
Komentář: Vytvoření nové služby, která čerpá z existujících finančních zdrojů (např. od města, kraje, soukromých nadací, neřeší dlouhodobý problém v podfinancování vzdělávání dětí s postižením, tedy v inkluzivním vzdělávání. Až změna financování a nárok těchto dětí ukotvený v zákoně je systémovou změnou. Tato změna ale bude narážet na další proměnné jako je předsudečný přístup rodičů dětí bez postižení, učitelů a v tomto případě i veřejnosti.	

Výběr tématu

Někdy advokační kampaní řešíte dílčí problém, který před vámi přirozeně vyvstal. Nebo můžete pracovat v organizaci, která řeší různá témata a postupně mezi nimi přechází. Tato kapitola se týká zpravidla toho druhého případu a pomůže vám vybrat mezi více možnými tématy to prioritní.

Je třeba si uvědomit, že nemůžete vyřešit všechny problémy světa. Ten prostě pomocí jedné advokační kampaně kompletně nezměníme, jakkoliv by to bylo hezké.

Kolem nás je spousta problémů, ale my si musíme vybrat, čemu se budeme věnovat, a na to se potom disciplinovaně soustředit. V případě, že pracujete v nějaké zavedené organizaci, která se věnuje mnoha oblastem, to platí dvojnásob. Nemůžete přitáhnout pozornost veřejnosti, médií nebo politické reprezentace k deseti, ale často ani třem nebo čtyřem tématům současně. Jinými slovy, můžete se soustředit na deset věcí a deset prohrát, nebo si vybrat jednu a tu vyřešit.

V případě, že vidíte více problémů, témat, kterým byste se chtěli věnovat a řešit je, tak můžete použít následující postup:

- Definujte si témata co nejvíce konkrétně, ideálně je formulujte jako problémy. Jako téma není dobré si zvolit „českou energetiku“, ale třeba „velký podíl uhelných elektráren na výrobě elektřiny a tepla“. To druhé je mnohem konkrétnější, to první naopak ještě příliš široké.
- Stanovte okruh lidí, které vtáhnete do zhodnocení definovaných témat pomocí vybraných kritérií. V první řadě nesmějí chybět ti, kteří se na tvorbě advokační strategie budou podílet, respektive na její realizaci.
- Zformulujte (pro vás) relevantní kritéria a jejich váhu (každé kritérium může být pro vás jinak důležité, to by se mělo odrazit v počtu bodů, které se u každého kritéria budou moci přidělovat). My uvádíme modelový příklad, kritéria si nicméně můžete zvolit i úplně jiná.
- Individuálně nechejte všechny obodovat a vyjde vám tak indikativní pořadí. Toho se můžete, ale i nemusíte držet. V případě vhodně vybraných kritérií a jejich váhy (počtu bodů u jednotlivých kritérií) ale doporučujeme pořadí do velké míry respektovat, z naší zkušenosti můžeme potvrdit, že výsledné pořadí dává zpravidla smysl.

Tato matice vám tak může pomoci vybrat prioritní téma, ke kterému můžete vytvořit advokační strategii a následně vést (a v ideálním případě vyhrát) advokační kampaň.

Příklad pro kritérium výběru a prioritizaci témat

TÉMATA		POČTY BODŮ	Téma 1	Téma 2	Téma 3	Téma 4
KRITÉRIA	Počty bodů	0 - 5				
	Je problém dostatečně závažný?	0 - 5				
	Přímý vztah k vizi naší organizace	0 - 5				
	Potenciál systémové změny v tématu v případě, že bychom problém vyřešili	0 - 5				
	Víme o prosaditelném řešení	0 - 5				
	Máme potřebné informace a know-how	0 - 3				
	Financovatelnost	0 - 3				
	Baví nás to	0 - 2				
	CELKEM					

Legenda k modelově zvoleným kritériím

Je problém dostatečně závažný?

Mimo samotné závažnosti ohodnotte i to, do jaké míry jste schopni přesvědčit ostatní o závažnosti toho kterého problému. Nejde až tak o to, zda je problém již součástí veřejné diskuse ve chvíli, kdy jej zvažujete. Může být opomíjený a vy jej následně do veřejného prostoru přenesete. Ale současně musí být sám o sobě relevantní a potenciálně důležitý i pro někoho jiného než vás samotné.

Přímý vztah k naplnění vize naší organizace. V případě, že jste organizace, máte s největší pravděpodobností definovanou vizi, poslání, případně dlouhodobý cíl nebo cíle. A potom by nedávalo logiku se věnovat něčemu, co vás neposouvá k jejich naplnění.

Potenciál systémové změny v případě, že bychom problém vyřešili. O tom, co je to systémová změna, se píše v první kapitole této příručky. V této situaci hodně záleží na vás, zdali je systémová změna vašim cílem či nikoliv. V případě, že tu ambici máte, je třeba toto kritérium zařadit. Vezměte v potaz fakt, že stejně jako sněhová koule může někdy strhnout lavinu, tak i lokální kampaň může zapůsobit jako precedens, který (ať už úmyslně, nebo mimoděk) způsobí změnu pravidel.

Víme o prosaditelném řešení. Není možné vystavět advokační kampaň v případě, že nejsme schopni představit řešení problému, kterému se věnujeme.

Máme potřebné informace a know-how. Zde přemýšlíme o tom, zda máme k dispozici všechny potřebné informace a podklady, zda jsme v tématu dostatečně zblhlí a rozumíme mu, případně zda tyto dovednosti dokážeme v potřebné době nabýt sami, nebo je získat prostřednictvím spolupráce s experty a expertkami.

Financovatelnost. V případě, že chceme uspět, musíme do advokační kampaně investovat dostatek času a kapacity. Mnohdy práce na kampani vyžaduje další náklady – od tisku materiálů, přes správu webu, nákup odborných služeb, cestovních nákladů až po mzdy lidí, kteří se kampani profesionálně věnují. Proto je dobré se zamyslet i nad financováním. Měli bychom zvážít, zda existují nadace, které na podobná témata poskytují grant, nebo zda jde o dostatečně atraktivní téma, abyste se mohli s žádostí o dar obrátit například na soukromé osoby nebo firmy.

Baví nás to. Doporučujeme se zamyslet i nad tím, jestli vás bude bavit se vybraným tématem zabývat. Otázka motivace je důležitá, někdy i zcela zásadní.

Počet bodů u každého kritéria si zvolte dle sebe, podle důležitosti toho kterého kritéria pro vás samotné.



Východiska, výchozí stav a definice problému

Nyní již máte vybráno téma. Dříve než začnete samotnou advokační kampaň plánovat, důsledně si **zmapujte současný stav věcí a podrobte téma důkladné analýze**. Bez toho nebudete schopni kampaň dobře naplánovat a zvolit tu nejlepší možnou strategii.

Máte-li tedy jasno v tom, jakému tématu se chcete věnovat (například prosazení lepší nabídky recyklačních služeb v obci nebo celé ČR, zastavení konkrétního developerského projektu nešetrného k místním lidem či přírodě, podpoře lidí s handicapem ve vašem městě, konkrétním změnám ve vzdělávání apod.), je třeba si udělat analýzu stávající situace v dané oblasti.

Položte si několik otázek a hledejte na ně odpovědi. Na některé z nich jsme narazili již při výběru priorit. V případě, že na tyto otázky nebude znát odpovědi, bude složité vytvořit samotnou advokační strategii a nebude možné využít všechny nástroje, které představujeme v dalších částech příručky, ve kterých s nimi budeme dále pracovat.

Zde jsou ty nejdůležitější otázky. Můžete je samozřejmě formulovat i jinak, ale neměli byste tuto analýzu vynechat. Společně si na ně vypracujte stručné odpovědi. Klíčové z následujících otázek ještě později rozpracujeme pomocí samostatných nástrojů.

Na jaké otázky je třeba si předem odpovědět?

- Jak závažný je problém, který chceme řešit?
- Jaké máme podložené informace a fakta o negativních dopadech řešeného problému (včetně konkrétních případů), či pozitivních dopadech námi navrhovaného řešení?
- Jaké existují možnosti řešení?
- Máme odkud brát inspiraci pro navrhovaná řešení (jiné obce, zahraničí, akademická sféra apod.)?
- Máme pro řešení tématu dostatečné know-how?
- Je reálné prosadit změnu?

- Proč se problém do současnosti nevyřešil, jaké jsou bariéry, které tomu brání?
- Jaký je postoj veřejnosti, úřadů, politiků a politiků k tomuto problému?
- Kdo je schopen věcmi pohnout, kdo má v tématu rozhodovací pravomoci?
- Jaké jsou rozhodovací mechanismy v oblasti, kterou chceme měnit?
- Věnuje se již někdo tomuto problému a s jakým výsledkem?
- Je tento problém snadno vysvětlitelný i laikům?
- Jaká je kapacita naší organizace/týmu po stránce lidské, odborné nebo finanční?
- Jaký dopad bude mít vedení advokační kampaně na toto téma na rozvoj a pověst naší organizace nebo neformální skupiny?
- S kým z politiky, organizací, firem, odborné veřejnosti můžeme spolupracovat?

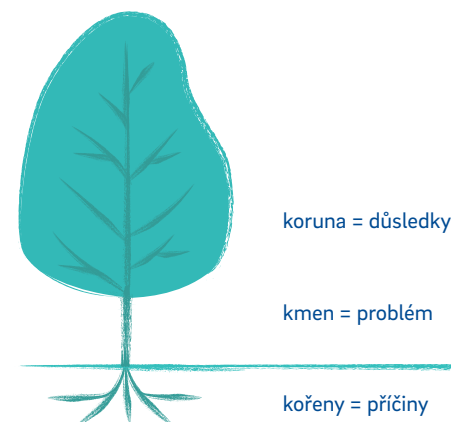
Definice problému

Samotné advokační kampani zpravidla předchází potřeba něco změnit. To znamená, že **musí existovat problém, který chcete řešit, respektive neuspokojivý stav, který je možné napravit**. A to ať už jste organizace, která na tématu pracuje dlouhodobě, nebo se chcete něčemu věnovat nově.

Ovšem nestačí pouze identifikovat problém, to už jsme koneckonců udělali v předcházejících krocích. **Musíte též znát příčiny současného stavu**. Často neexistuje jedna jediná příčina problému, snažte se jich proto identifikovat více. Nemělo by nám stačit definovat pouze problém a jeho příčiny, ale také **negativní důsledky**. Ty jsou většinou hlavním důvodem, proč se vůbec tématu chceme věnovat.

Existuje jednoduchý nástroj, který nám pomůže dokončit analýzu problému a nalézt i jeho příčiny a následky – tzv. **strom problému**. Díky němu budete lépe schopni definovat cíle a celkově sestavit dobrou advokační strategii. Tento nástroj je jednoduchý, ale jeho vypracováním získáme velmi cenný podklad pro dotvoření kvalitní strategie.

Strom problému



Pečlivou identifikací příčin problému získáme možné budoucí přístupy a cesty pro samotnou advokační kampaň, která může neuspokojivý stav vyřešit. Jinými slovy, **pouze zaměřením se na odstranění příčin** (ne vždy nutně všech, na to byste ani neměli kapacitu) **můžete problém vyřešit** a snížit riziko, že se problém vrátí.

Důsledky problému lze zase využít pro komunikaci směrem k médiím, veřejnosti a cílovým skupinám. Komunikací negativních důsledků můžete ilustrovat velikost problému a jeho konkrétní negativní dopady, čímž byste měli vyvolat poptávku po jejich vyřešení.

Pro lepší pochopení předkládáme smyšlený příklad s komentářem. Je zjednodušený a nepostihuje ilustrativní téma v celé šíři.

Problém

Problém by měl být definovaný věcně, stručně a jasně. K jeho definici přistupte tak, že jednoduše konstatujete stávající stav.

Například:

Na katastru obce Uklizená Lhota je dlouhodobá černá skládka průmyslového i komunálního odpadu.

Když problém pozitivně přeformulujete, získáte základ pro cíl, který může znít například takto: V obci Uklizená Lhota není černá skládka odpadu a již znovu nevznikne.

Příčiny: Zpravidla jich je mnoho, pokuste se jich nalézt co nejvíce, byť se některými později nemusíte zabývat.

Například:

- V obci není sběrný dvůr.
- Místní městská nebo státní policie je pasivní a místo nekontroluje.
- Místo, kde se černá skládka nachází, je zdevastované, opuštěné a k hromadění odpadu „vybízí“.
- Místní politická reprezentace, vedení obce se o černou skládku nezajímá, odpovědné úřady jsou pasivní.

Jestliže příčiny pozitivně přeformulujete, získáte různé strategie pro možná budoucí řešení problému. Z nich si pak můžete vybrat, jakou cestou se budete chtít ve vašich kampaňích vydat. Protože jak už jsme výše uvedli, pouze a jen zaměřením se na vybrané příčiny můžete vyřešit nebo umenšit problém. Proto je dobrá analýza příčin klíčová.

Například:

- V obci vznikne sběrný dvůr.
- Zvýšíme aktivitu místní městské a/nebo státní policie.
- Místo, kde se černá skládka nachází, zatraktivníme pro různé komunitní aktivity, zřídíme obecní osvětlení, zkultivujeme jej apod.
- Vystavíme vedení obce/města tlaku a zajistíme, aby se o problém začalo zajímat a řešit jej.

Příčiny definujeme tak, že si položíte otázky, které vedou k odhalení důvodů, proč problém vznikl a přetrvává. Mnohdy bývají příčiny nebanální a nemusejí být vidět na první pohled. A jestliže se zaměříte na „falešné“ nebo nepodstatné příčiny, problém nevyřešíte.

Důsledky:

- Riziko zhoršení kvality pitné vody ve studních místních obyvatel.
- Riziko zhoršení kvality půdy v okolí.
- Špatná pověst místa, která může zhoršovat i reputaci města/obce.
- Zvyšování množství odpadu na černé skládce.
- Snížení atraktivity pro turistický ruch.
- Neatraktivita místa pro trávení volného času místních.

Komunikací důsledků problému můžeme připoutat pozornost a vytvořit poptávku po řešení. U definice důsledků je důležité se zamýšlet nad takovými, které budou dobře pochopitelné té části veřejnosti, kterou potřebujeme k řešení problému mobilizovat. Jinými slovy, **důsledky musí alespoň potenciálně „vadit“ i někomu jinému než vám, jinak nebude problém nikoho zajímat a vám se nepodaří pro řešení získat dostatečnou podporu.** Černá skládka z našeho příkladu může vadit třeba místním hotelům, kterým může kazit podnikání, i když pro ně nemusejí být tolik důležité ekologické dopady (ale samozřejmě mohou, i pro některé lidi z byznysu je životní prostředí důležité). Takže myslte na to, aby negativní důsledky nerefletovaly pouze vaše hodnoty a váš pohled, ale zamýšlejte se i nad hodnotami a situací druhých lidí. Jinak je pro svůj cíl budete těžko získávat.⁹

Příčin a důsledků může být celá řada a některé můžeme identifikovat i v několika „vrstvách“ (viz obrázek).

⁹ / To znamená nestát pouze na hodnotách, které vyznáváte vy nebo vaše „sociální bublina“, automaticky je nemusí vyznávat ostatní, ale přitom jim může váš řešený problém vadit, byť z jiných důvodů. Ohrožení chráněného druhu ptáka může být důležité pro vás. Pro jiné může být důležité, že klesá cena jeho nemovitosti a pro starostku, že jí lidé znovu nezvolí, pokud se o problém nepostará.

Stanovení cílů

Správné stanovení cílů je dalším krokem při vytváření advokační strategie. Cíle je dobré rozdělit do několika úrovní.

Dlouhodobý cíl / vize – přesahují časový rámec realizace připravované advokační kampaně, zasazují ji do širšího kontextu a vysvětlují, o co nám vlastně jde. Dlouhodobé cíle a vize mohou být definovány obecněji.

Příklad: Česká republika bude v roce 2050 uhlíkově neutrální zemí (produkce skleníkových plynů bude téměř nulová a ty vzniklé budou vyváženy projekty, které je budou absorbovat).

Hlavní cíl¹⁰ – to je cíl (v krajním případě jich může být více), který chcete dosáhnout do konce realizace samotné kampaně. Její délka by neměla přesáhnout 1–2, ve výjimečných případech 3 roky. Délka kampaně samozřejmě vychází z obsahu kampaně a z ambicióznosti samotného cíle. Někdy můžete tento cíl formulovat ve dvou úrovních: maximální cíl a minimální cíl.

Příklad: Česká republika do dvou let přijme konkrétní plán uzavírání uhelných elektráren a současně bude uzavřena první z nich.

Cíl můžete dále opatřit komentářem a rozvést jej. Například, že uzavření všech uhelných elektráren bude ve strategii určeno do roku 2030.

Podpůrné cíle¹¹ – cíle, kterých je nutno postupně během realizace kampaně dosahovat, aby bylo možné splnit cíl hlavní.

Příklad: (1) Do KONKRÉTNÍ TERMÍN vznikne speciální pracovní orgán jmenovaný vládou, který bude mít za úkol připravit strategii uzavírání uhelných elektráren. (2) Do KONKRÉTNÍ TERMÍN bude stanoveno uzavření první uhelné elektrárny. (3) První uhelná elektrárna uzavřena do KONKRÉTNÍ TERMÍN. (4) Vláda do KONKRÉTNÍHO TERMÍNU schválí strategii postupného uzavírání uhelných elektráren s finálním horizontem roku 2030.

Hlavní a podpůrné cíle je dobré formulovat tak, aby splňovaly tzv. SMART kritéria. Jinými slovy, takové cíle by měly být:

S – specifické (mělo by z nich být zcela jasné, o co jde, musejí být formulovány zcela konkrétně a každý si pod nimi musí představit to stejné)

M – měřitelné (musíme být schopni je „změřit“, tedy zjistit, jestli jsme jich dosáhli, případně nakolik dosáhli)

A – ambiciózní (musejí mít ambici skutečně řešit vybrané problémy, neměly by dosahovat pouze kosmetických změn, jinými slovy, neztrácejme čas banalitami)

R – realistické (musíme vědět, že jich jsme schopni dosáhnout, což ale neznamená, že bychom si neměli klást velké cíle, kterých nebude snadné dosáhnout, ale vyloženě nerealistické cíle vedou akorát k frustraci)

T – termínované (stanovme si k jednotlivým cílům konkrétní termíny)

Někdy se může stát, že nelze hlavní (a případně i podpůrné) cíle dostatečně SMART definovat. V tom případě si můžeme pomoci definováním tzv. indikátorů, které mohou ilustrovat to, jak se naplnění cílů bude konkrétně projevovat.

Příklad: Hlavní cíl – Ve městě XY selepší situace pro pohyb lidí s fyzickým handicapem (tako formulovaný cíl není specifický ani měřitelný). Pak můžeme jako pomocné kritérium stanovit indikátor – minimálně 2 veřejné budovy budou do KONKRÉTNÍ TERMÍN nově bezbariérové – například knihovna a městský úřad.

U definice cílů často chybujeme. Cíle nejsou zpravidla dostatečně konkrétní a měřitelné a jsou popsány příliš obecně. Druhou, velmi častou chybou je, že se cíle zaměřují za aktivity – například, že se něco uspořádá (seminář, osvětová akce, koncert, filmový festival atd.). To ale není cíl, to je prostředek k jeho dosažení.

Cíl nezaměňujeme za proces, ale vnímejme jej jako cílový stav. Cílem tak není „informování, vzdělávání veřejnosti“, cílem je konečný stav, který bude odlišný od výchozího a jeho dosažením odstraníme nebo umenšíme náš problém.

Při definici cílů vycházejme z vypracovaného stromu problému. Dlouhodobý cíl vychází z pozitivně přeformulovaného problému. Dosahování cíle/ů hlavních a podpůrných by mělo znamenat, že se odstraní jedna či více příčin námi řešeného problému.

10 / U tohoto cíle se můžete setkat s různou terminologií, někdy se uvádí prostě „cíl“, někdy „konkrétní cíl“, případně „specifický cíl“.

11 / Opět se může nazývat různě: „díličí cíl“, „podcíl“, „krátkodobý cíl“, „milník“ apod.

Mapování prostředí

Pokud máte jasně zvolený a definovaný cíl, tak nastává fáze, kdy si **zmapujete prostředí klíčových aktérů**, které je nutné brát v potaz při jeho prosazení, protože mají klíčový vliv na jejich dosažení. K tomu nám slouží nástroj zvaný **mapa klíčových hráčů**.

Jak si nakreslit mapu klíčových hráčů

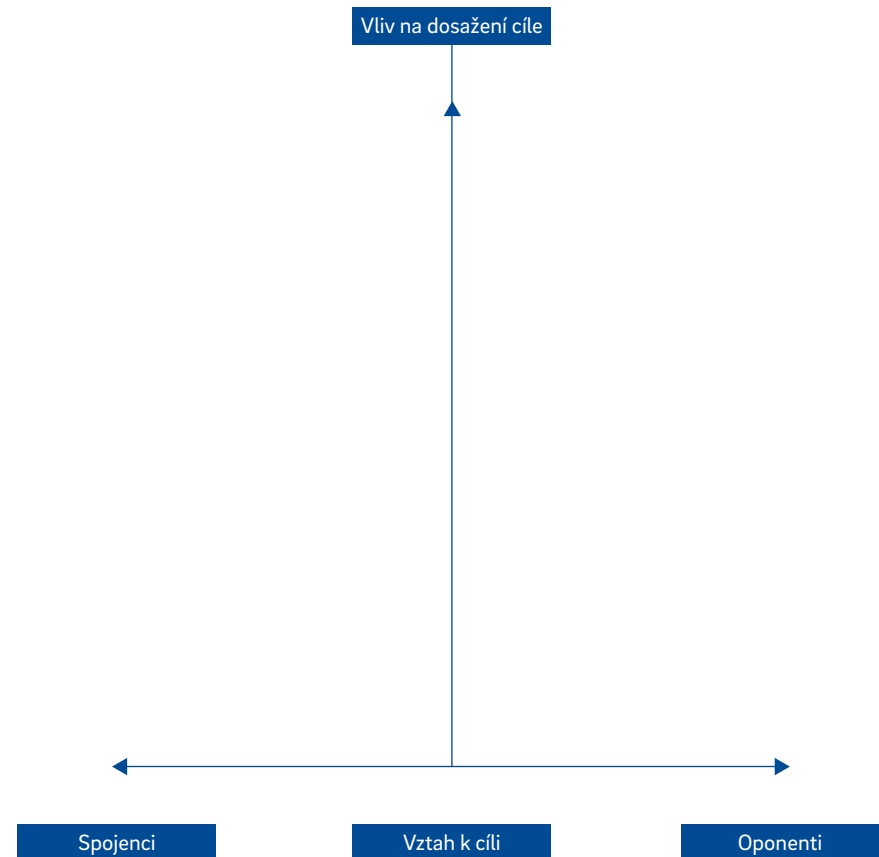
Na flipchartový papír nakreslete dvě osy mapy klíčových hráčů. Horizontální osa nám ukazuje, jak se klíčový hráč staví k cíli, který chcete prosadit. Vertikální osa nám ukazuje, jaký vliv má na jeho prosazení. Na každý samostatný list lepícího poznámkového bločku napišete jednoho klíčového hráče, který může pozitivně či negativně ovlivnit dosažení cíle vaší kampaně. Dobré je napsat i takové klíčové hráče, kteří mohou mít na výsledek kampaně vliv, i když zatím není jasné, jaký je jejich postoj k cíli kampaně či je tento postoj neutrální. Nezapomeňte do mapy zanést jak oponenty cílů vaší kampaně, tak i blízké spojení (např. spřátelené organizace) a pokuste se odhadnout jejich vliv.

Při výběru klíčových hráčů preferujte konkrétní osoby před institucemi, které reprezentují (lépe tedy konkrétní ministryně než celé ministerstvo) a **volené osoby před osobou z řad úřednictva** (lépe tedy radní odpovědný za dopravu než vedoucí odboru dopravy). U klíčových hráčů zohledňujte jak formální, tak i neformální vliv. Do mapy klíčových hráčů zaneste i ty, u nichž víte, že mohou mít na úspěch kampaně vliv (pozitivní i negativní), ačkoliv nevíte jaký je jejich postoj. Jedním z prvních úkolů vašeho snažení tedy bude tento postoj zjistit. Nebojte se přemýšlet o nových hráčích, které je možné do hry vtáhnout, může to být jeden z impulsů, který zažehne řešení problému.

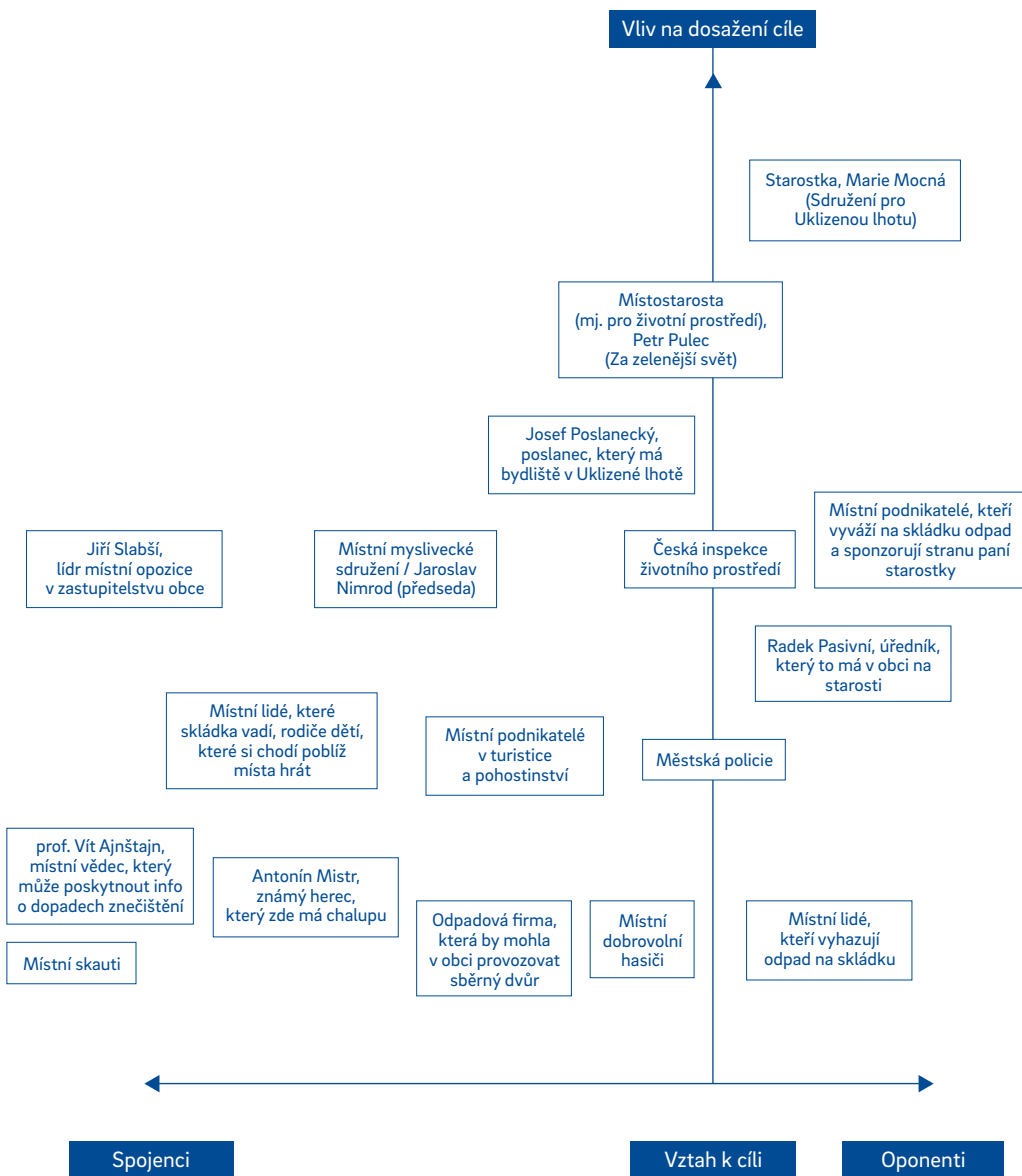
Mapa klíčových hráčů

Když přemýšlíte o míře vlivu jednotlivých klíčových hráčů, mějte vždy na paměti váš cíl a jaký vliv má konkrétní klíčový hráč na jeho prosazení. Například předseda vlády má obecně velký vliv na dění v ČR, ale například na změnu obecní vyhlášky má vliv velmi malý, protože v této oblasti nemá dostatečné pravomoci nebo se věcí nebude vůbec zabývat. Aktéry tedy do mapy nevkládáte na základě jejich celkového, obecného vlivu, ale na základě vlivu vůči vámi zvolenému cíli. V průběhu vkládání na mapu si hlídejte, kde jsou ostatní klíčoví hráči umístění a jestli další klíčoví hráči mají větší či menší vliv (vertikální osa) nebo více či méně souhlasí s vaším cílem (horizontální osa).

Mapa klíčových hráčů



Pro vaši lepší představu jsme pro vás připravili jednu fiktivní mapu klíčových hráčů



Tipy pro vytvoření mapy klíčových hráčů

- Do mapy dávejte ideálně konkrétní lidi, kteří určitou instituci reprezentují, spíše jen samotné instituce.
- Při hodnocení zohledňujte formální i neformální vliv.
- Hodnocení vlivu se vztahuje pouze k prosazovanému cíli, nikoliv k vlivu, který může mít konkrétní osoba obecně.
- Hlídejte si i vztahy mezi jednotlivými klíčovými hráči – má aktér X skutečně větší vliv než aktérka Y?
- Kdo může mít vliv na aktéra X (zejména pokud víte, že vy to nejste a nebudete)?
- Použití tohoto nástroje je postavené na vašem kvalifikovaném odhadu a nejedná se tedy o exaktní měření. Také není nutné řešit každý centimetr na mapě.
- Když u některých aktérů neznáte postoj k vašemu cíli, je to pro vás signál, že si jej musíte zjistit. Takové klíčové hráče dávejte doprostřed (a můžete si k nim připsat otazník).
- Přemýšlejte i o nových hráčích, kteří by do hry mohli vstoupit.
- Na závěr doporučujeme si mapu klíčových hráčů vyfotit.
- Nemusíte vždy postupovat tak, že mapu kreslíte na papíru, ale můžete využít i k tomuto účelu vhodné on-line aplikace. Vhodná je například aplikace MURAL. (<https://www.mural.co>) V případě, že tuto nebo jinou použijete, nezapomeňte si ji uložit pro pozdější práci s ní a její aktualizaci.

K čemu mapa klíčových hráčů slouží

Mapa klíčových hráčů vám pomůže **identifikovat všechny klíčové aktéry advokační kampaně** (politickou reprezentaci, komerční subjekty, společenské skupiny i osoby a instituce s autoritou ve společnosti, představitele a představitelky veřejné správy, vlivné osobnosti nebo ty, jejichž zájem je v souladu s cílem kampaně). S její pomocí můžete určit jednak vztah daného klíčového hráče k prosazovanému řešení, je-li jeho příznivec či oponent, či se doposud nachází v neutrální pozici. A také jaké má možnosti a vliv navrhované řešení prosadit, k jeho prosazení významně přispět, nebo naopak cíli kampaně zabránit. **Důležitým aspektem při vytváření mapy klíčových hráčů je také se zamyslet nad motivací jednotlivých subjektů** k prosazování řešení problému či naopak hledat příčiny jeho nesouhlasu či odporu, aby bylo možné na ně v rámci advokační strategie reagovat.

Nástroj také pomáhá zmenšit riziko, že se advokační aktivity zaměří pouze na „přesvědčování přesvědčených“ a opomíjení těch, kteří mají moc s „tím něco dělat“ či na tříštění sil a kapacit na širokou škálu hráčů, bez jasné vazby na prosazení navrhovaného řešení.

Nenechte se odradit a znejistit, když výsledná mapa klíčových hráčů na začátku kampaně vypadá tak, že v levém dolním rohu máte spoustu vašich spojenců, ale bez vlivu a v pravém horním rohu se vám „nahromadili“ vaši vlivní oponenti. Je to častá situace na začátku a úspěch advokační kampaně závisí na vaší schopnosti zvýšit vliv vašich spojenců, získat na svoji stranu část vlivných hráčů či snížit vliv vašich oponentů.

Po vypracování mapy klíčových hráčů si vyberte ty konkrétní hráče (ne všechny), se kterými v rámci omezených kapacit (časových, finančních, personálních) budete pracovat skrze vzdělávací, lobbingsvé, informační a další aktivity a rozmyslete si, jak se má jejich poloha na mapě v důsledky vaší kampaně změnit.

V mapě klíčových hráčů také můžete identifikovat tzv. terč kampaně. Vzhledem k tomu, že je velmi složité a často neúčinné oslovovat a ovlivňovat nějakou zásadní instituci jako celek (vládu, ministerstvo, parlament, obec) je vhodné najít mezi klíčovými hráči jednu konkrétní osobu, která má buď přímý (z hlediska své funkce, kompetencí apod.) či nepřímý (vlivná společenské či politická figura) klíčový vliv a možnost rozhodnout tak, aby bylo dosaženo cílů advokační kampaně. Zároveň musí jít o osobu, jejíž konání jste schopni pomocí advokační kampaně ovlivnit. Na tuto osobu je pak zacílena velká část kampaňových prostředků.

Několik možných strategií, jak zlepšit vaše vyhlídky na úspěch:

- Vlažní příznivci i oponenti: získat je pro váš cíl. Indikátorem toho, že jsou na vaší straně, není pouze formální podpora či jejich přesvědčení, ale konkrétní kroky, které podniknou pro dosažení cíle kampaně.
- Vaši spojenci s malým vlivem: posílit jejich postavení a hlas, například organizací společných vystoupení, petic, veřejných akcí, účastí na jednání zákonodárných či zastupitelských orgánů, otevřených dopisů, tvorba koalic.
- Ti, kteří brání řešení problému a dosažení cílů kampaně: zmenšit jejich rozhodovací vliv v daném případě, například přenesením rozhodnutí na jinou úroveň. Nebo na ně vyvinout dostatečný tlak (například veřejnosti, vědecké komunity apod.), aby svůj postoj změnili.

Formulace požadavků na klíčové hráče

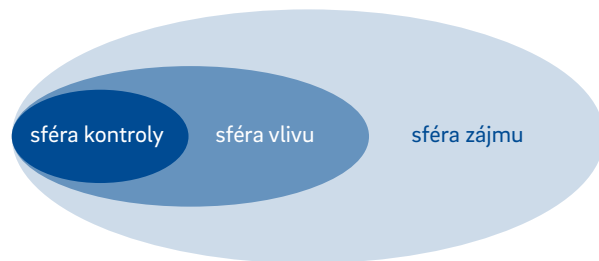
Po výběru konkrétních klíčových hráčů přijde na řadu definice toho, co mají učinit, aby přispěli k prosazení navrhovaného řešení nebo mu přestali bránit. Jednoduše řečeno, **definujte požadavky na jednotlivé klíčové hráče**: co mají udělat, aby přispěli k vašemu cíli. U poslankyně se může jednat o hlasování pro konkrétní novelu zákona nebo předložení pozměňovacího návrhu, odborníci, odbornice mohou připravit otevřený dopis, který zašlou premiérovi, starostka obce svolá veřejné projednání ke konkrétnímu problému a navrhne do připravovaného rozpočtu obce položku na zafinancování jeho řešení.

Vyhňte se obecným a nekonkrétním požadavkům jako je příslib spolupráce, zájem o téma, poskytnutí podpory (znáte to, sliby se slibují a blázni se radují). Mělo by být zcela jasné, co přesně a kdy má konkrétní klíčový hráč udělat. Pro formulaci konkrétních požadavků na klíčové hráče musíme znát jejich pravomoci vyplývající z jejich funkce, formální i neformální vliv, motivace i možnosti.



Sféry působení

Další z nástrojů jsou tzv. sféry působení.¹² Nejprve si sféry popíšeme a následně ukážeme, jakým způsobem můžeme tento nástroj prakticky použít.



Sféra kontroly je oblast, kterou máte jako občanská iniciativa, nevládní organizace, vzdělávací instituce nebo odborová organizace zcela či většinou ve své moci. Například rozhodnutí založit vlastní potravinovou banku, zřídit sociální podnik typu kavárny pro osoby se znevýhodněním, otevřít azylový dům pro oběti domácího násilí, vznik právní poradny pro nezaměstnané. Realizace takového záměru závisí pouze na vašich schopnostech a zdrojích, vlastním nasazení, odbornosti, motivaci. Pokud se řešení problému nachází pouze ve sféře vaší kontroly, není třeba vést advokační kampaň jako hlavní nástroj k dosažení cíle.

Jindy je třeba k řešení problému podnit aktivitu či rozhodnutí dalších aktérů, například je třeba změna legislativy týkající se nakládání s neprodanými potravinami nebo zřízení rozpočtového titulu podporující z veřejných peněz vznik azylových domů či sociálního podnikání a podobně. Potom je potřeba pro dosažení cíle aktivizovat i ty klíčové hráče či veřejnost, nacházející se **ve sféře vlivu a ve sféře zájmu, v tom případě vedete advokační kampaň.**

Sféra vlivu je oblast, na kterou máte vliv (ale nemáte ji pod úplnou kontrolou) a dokážete **subjekty nacházející se ve sféře vlivu zmobilizovat k zapojení se do řešení daného problému.** Ve sféře vlivu se nacházejí například spolupracující politická reprezentace, zainteresovaní novináři a novinářky, další organizace věnující se danému tématu, dobrovolnictvo, dárci a dárnkyňe, vlivné osobnosti (společenského, kulturního či politického významu), podnikatelské struktury. Tito aktéři mohou svojí činností přispět k prosazení navrhovaného řešení minimalizující či odstraňující řešený problém.

V této sféře je nutné hledat klíčové hráče (viz mapa klíčových hráčů), na které máte nějaký vliv či k nim máte přístup. Oni totiž **mohou svým konáním či změnou svého chování ovlivnit dosažení cíle nebo skrze ně můžeme působit na jiné vlivné klíčové hráče, kteří se nacházejí ve sféře zájmu.**

Sféra zájmu je oblast, kde se nacházejí instituce a subjekty (parlament, radnice či zastupitelstvo, podnikatelské subjekty), které svým konáním a činností mohou přijmout konkrétní rozhodnutí. **Tito hráči jsou zásadní k prosazení systémové změny.** Klasickým příkladem je přijetí odpovídající legislativy či její změny, přijetí závazné obecní vyhlášky, změn územního plánu, začlenění dané kapitoly do městského či státního rozpočtu apod.

Tento nástroj můžete prakticky využít dvojím způsobem:

1. Kontrola toho, zda pro dosažení vámi zvolených cílů potřebujete vést advokační kampaň. Jestliže leží cíl ve sféře kontroly, není třeba použít advokační kampaň jako hlavní nástroj jeho dosažení.
2. Po formulaci požadavků na klíčové hráče (viz předchozí část příručky) vám sféry působení pomohou zvolit vhodné nástroje a aktivity, které musíte realizovat, aby klíčoví hráči udělali to, co je pro dosažení cíle kampaně potřeba. U každého klíčového hráče, kterého vyberete a budete směřem k němu formulovat nějaký požadavek, určete, do které ze sfér patří. Jestliže do sféry vlivu, máte možnost jeho postoje a konání ovlivnit více přímo, než když budou patřit do sféry zájmu. Jinými slovy, vůči společenským autoritám, ke kterým máte přístup a máte na ně nějaký vliv, nebudete pořádat petice či demonstrace, ale požádáte je o schůzku a domluvíte společný postup.

Před dalším plánováním byste měli znát odpovědi na tyto otázky:

- V jaké sféře leží klíčoví hráči a terč vaší kampaně?
- Potřebujete k dosažení cíle vaší kampaně aktivizovat jiné společenské skupiny?
- Jsou osoby a instituce nacházející se ve sféře vašeho vlivu schopny ovlivnit konání subjektů nacházejících se ve sféře vašeho zájmu?
- Víte, kdo má zásadní vliv a kdo přijímá rozhodnutí, která zajistí dosažení cíle vaší kampaně a v jaké sféře se nachází?

¹² / V případě sfér působení vycházíme z nástrojů, které najdete na webové stránce Outcome Mapping, <https://www.outcomemapping.ca/>.

Strategie a plán aktivit advokační kampaně

Strategie

Ještě před výběrem konkrétních nástrojů a aktivit, kterými budete působit na klíčové hráče, doporučujeme se zamyslet nad základní strategií. Advokační kampaň lze vést různým způsobem. Můžete se rozhodnout pro konsensuální nebo spíše více konfrontační přístup (s tím, že si vždy uvědomte, že konfrontace zpravidla vyvolá konflikt a buďte na to připraveni). Můžete kampaň vést spíše „zdola“, s masivním zapojením veřejnosti nebo více založenou na vytváření koalic s vědeckými institucemi a veřejnost zapojovat v menší míře a velmi cíleně. Případně se rozhodnete, že budete snižovat důvěryhodnost vybraných protivníků a protivnic, například tím, že budete dodávat médiím informace o kauzách (a jejich aktérech), které jsou podezřelé (ale jen v případě, že něco takového můžete doložit a má to pravdivý základ, nikdy si nic nevymýšlejte!). A tím můžete snížit jejich sílu a vliv. V neposlední řadě se můžete rozhodnout pro využívání právních a správních nástrojů. Nejčastěji ale jde o kombinaci vícero přístupů, které by měly být zvoleny na základě vaší strategické úvahy a neměly by si navzájem odporovat.



Základní přístupy v advokačních kampaních

Legislativní a lobbingová	Zapojování veřejnosti	Mediální a komunikační	Správní	Právní
Zapojování se do legislativních procesů nebo jejich iniciování a s tím spojený lobbying.	Budování veřejné podpory, motivace a aktivizace vybraných částí veřejnosti a jejich tlak na vybrané klíčové hráče. Včetně pořádání veřejných akcí.	Snaha o připoutání pozornosti k vašemu tématu skrze média nebo sociální sítě a aktivní vstup do veřejné debaty s cílem vyvolat pozornost veřejnosti a autorit a vytvořit požadavky po vámi navrhovaných řešeních.	Zapojování se do správních procesů, povolovacích procesů apod. (územní plánování, kauzy spojené s výstavbou apod.)	Podání konkrétních podnětů na policii nebo soudy, včetně strategické litigace.

Plán aktivit

Ve chvíli, kdy máte stanovené požadavky na klíčové hráče, zbývá stanovit to, **co uděláte vy, aby klíčoví hráči tyto požadavky splnili**. Plánované aktivity musí mít jednak přímou vazbu na konkrétní klíčové hráče anebo terč a současně na případné dosažení změny v jeho chování směrem k dosažení cíle advokační kampaně. Vzhledem k omezeným lidským, finančním i časovým zdrojům **realizujte jen ty aktivity, které jsou směřované na konkrétní klíčové hráče, a lze od nich očekávat jasný posun směrem k dosažení cílů kampaně**.

Podívejme se na zjednodušený příklad. Na základě mapy klíčových hráčů jste vybrali konkrétního poslance a formulovali jste požadavek, podle něhož má podat pozměňovací návrh. Vaše aktivita může vypadat následovně. Domluvíte si schůzku s poslancem. Předáte vaše stanovisko s potřebnými daty a argumenty. Vypracujete paragrafové znění a také ho předáte na schůzce. Konkrétním zněním návrhu omezíte riziko, že návrh nebude přesně v té podobě, v jaké potřebujete. Na schůzku přizvete zástupce skupiny, které se problém přímo týká, například rodiče dítěte s postižením, lidi z obce, která má být zasažena výstavbou spalovny.

Při volbě jednotlivých prostředků je třeba vždy zvážit následující věci:

- Jak zvolené prostředky korespondují s cíli?
- Mají vybrané nástroje bezprostřední vztah a dopad na vybrané klíčové hráče a ovlivní jejich další konání?
- Jaký je poměr vynaloženého úsilí a dosaženého výsledku aktivity směrem k cílům kampaně?
- Jak zapůsobí zvolené prostředky na naše spojení? Odradí je nebo naopak inspiřují k aktivnější spolupráci?
- Jak zvolené prostředky korespondují se zásadami a image organizace?

Níže najdete příklady typů advokačních aktivit a prostředků, které můžete vybírat při vytváření „tlaku“ na klíčové hráče nebo terč kampaně a jejich motivaci tak, aby plnili vaše požadavky.

Příklady advokačních aktivit a prostředků

Následující přehled možných advokačních aktivit není zdaleka úplný, zaměřujeme se na ty nejčastěji používané. Úspěch vaší kampaně závisí i na vaší kreativitě při jejich používání či vymýšlení neotřelých a inovativních metod a aktivit.

Lobbing – na osobních schůzkách, telefonicky či emailem předkládat argumenty, analýzy, návrhy řešení, hledáním motivací přesvědčit klíčové hráče mající vliv na přijetí rozhodnutí k prosazení vašich cílů. Důležité je, aby výsledkem lobbingu bylo nejen formální vyslovení podpory navrhovanému řešení, ale uskutečnění konkrétních opatření k jeho realizaci (návrh legislativy, podpora při hlasování, podpis či odstoupení od smlouvy či problematického záměru apod.).

Mikrokampaně zaměřené na klíčové hráče a terč kampaně – pomocí aktivizované veřejnosti oslovovat vybrané politiky či političky a jiné klíčové hráče na sociálních sítích, emailem nebo osobně.

Veřejné akce typu besed, happeningů, demonstrací, informačních stánků v ulicích – posilují vyjednávací pozici jednotlivých aktérů (veřejnost, ohrožené skupiny obyvatelstva ad.), odkazují na veřejný zájem prosazovaného řešení, dodávají legitimitu advokační kampani, zvětšují vliv a dosah prosazovaného řešení, poutají zájem veřejnosti a médií k danému tématu, získávají nové spojení, ale aktivizují i oponenty. Důležitým prvkem veřejných akcí (vč. akcí nenásilné občanské neposlušnosti) je také vytváření a posilování občanského hnutí a občanské angažovanosti, formulování veřejného zájmu a participace veřejnosti na prosazování řešení. Veřejné akce by měly mít jasně formulované požadavky směřované na vytvářené klíčové hráče.

Petiční akce dávají příležitost bezprostřední komunikaci problému i jeho řešení s veřejností, posilují legitimitu advokačních iniciativ (je jasné koho daná iniciativa v tématu zastupuje). Je to **důležitý nástroj pro sběr kontaktů na vaše spojení (tedy sbírejte i emaily a ideálně i telefonní čísla!), které je možné mobilizovat k podpoře v různých fázích kampaně**. Již ze samotného zákona o právu petičním vyplývá, že petice musí mít jasného a konkrétního adresáta, jemuž je požadavek adresován a mělo by být v jeho kompetenci danému požadavku vyhovět. Na druhou stranu právní váha petice je minimální (a často i její faktická síla). Požadavky petice nemusí být automaticky splněny, vlastně stačí, aby na petici příslušná osoba formálně odpověděla, že ji přijala.

Hromadné výzvy (otevřené dopisy, tematické pohlednice, internetové petice) mají podobný účinek jako petiční akce (posilují legitimitu, získávají kontakty, posilují vliv spojenců, pomáhají s medializací), i když bez ukotvení svého postavení v české legislativě. Mohou mít podobu výzvy různých cílových skupin (vědecké, spotřebitelské, voličské, obyvatelstva dané lokality apod.) adresované klíčovými hráčům s rozhodující pravomocí a s konkrétními splnitelnými požadavky. Samotné předání takového hromadné výzvy může být veřejnou akcí (happeningem, demonstrací ad.), která přitáhne k tématu zájem médií i veřejnosti a přiměje klíčové hráče k reakci. Proto se nad předáváním petic či výzev vždy zamyslete a zkuste je udělat mediálně zajímavě, může to zvýšit „tlak“ na toho, komu petici či výzvu předáváte. U podpisových akcí (ať už dle petičního zákona nebo neformální podpisové akce) platí, že právě nezávazná „petice“ s 30 000 podpisů může rozhybat rychlé řešení problému, zatímco oficiální petice s 300 podpisů vyvolá jen zdvořilostní odpověď.

Právní a správní nástroje – široká škála participace veřejnosti, která je v různé míře zakotvena v legislativě a která umožňuje definovaným skupinám veřejnosti opřít se o možnosti účasti v povolovacích procesech, vč. využití možnost připomínek, ústních jednání a odvolání či žalob proti porušování zákonů. Specifická forma v některých správních procesech je veřejné projednání, které bývá příležitostí pro medializaci a veřejný tlak. Mezi účinné příklady právních nástrojů patří uspořádání místního referenda, účast ve správních řízeních a občansko-právní žaloby.

Odborné studie a výzkumy vytváří argumentační bázi, jsou prostředkem pro lobbing, medializaci nebo přesvědčování dosud nerozhodnutých cílových skupin i klíčových hráčů.

Vytváření koalic – slouží k legitimizaci cílů advokační kampaně, získávání veřejné podpory nebo posílení vlivu vytipovaných klíčových hráčů. Dobré je přemýšlet o získávání partnerů, kteří mají větší vliv než vy či rozšiřují záběr vaší kampaně na části veřejnosti, které byste jinak neoslovili (například spojení se zahrádkářským svazem v kampani proti ubývání zeleně ve městě nebo Akademii věd ČR dodávající odbornou váhu vašim návrhům apod.).

Zapojení veřejnosti

Osvětová činnost – vydávání publikací, pořádání přednášek, besed a seminářů, odborných konferencí, které zajišťují dané advokační aktivitě publicitu, zasahují další cílové skupiny, mobilizují vybrané cílové skupiny a nastolují téma advokační aktivity jako společenské téma.

Mediální práce (jak s tradičními médii, tak skrze sociální sítě) zvětšuje dosah advokační práce, nutí zodpovědné osoby a instituce k reakci, ukazuje naléhavost řešeného problému, zvětšují dosah a vliv ostatních prostředků advokační práce. Nelze přitom dostatečně zdůraznit význam emocí a příběhů pro oslovení jak vašeho cílového publika, tak vytvoření účinného tlaku na vybrané klíčové hráče. Stejně jako by vaše odborné argumenty měly dokázat přesvědčit mozky těch, kterým je předložíte, vaše veřejná komunikace by měla dokázat nepřekonatelně zasáhnout jejich srdce.

U těch advokačních aktivit, kde je možné **sbírat kontakty na lidi, kteří vás podporují** (petice, výzvy, veřejné akce, osvětová činnost) získáte od zapojených osob minimálně jejich e-mail či telefon a také souhlas s využitím těchto kontaktů v souladu se zákonem.¹³ **Osoby, které vás jednou podpořily podepsáním petice, vaší výzvy nebo přišly na vaší akci, vás pravděpodobně budou ochotné podpořit i v další fázi vaší kampaně a zapojí se do dalších aktivit** (účast na jednání zastupitelstva, účast v místním referendu, propagace tématu kampaně na sociálních sítích apod.). Je však potřebné komunikovat s nimi od získání kontaktu průběžně a informovat je o vývoji kampaně. Kontakt, který leží rok v šuplíku, bude nejspíš už „vychladlý“ a bude těžké jej aktivizovat (což samozřejmě nemusí být důvod se o to nepokusit).



13 / Konkrétně se jedná o zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a zák. č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.

Součástí advokační kampaně obvykle bývá účinné **zapojení veřejnosti jak do procesu vytváření a formulace návrhů řešení, tak do jejich prosazení**. Cílem advokačních kampaní bývá prosazení veřejného zájmu. Proto je při plánování advokační kampaně důležité identifikovat ve společnosti ty části veřejnosti, pro které bude mít prosazení cíle přínos (znevýhodněné skupiny obyvatelstva, obyvatelé lokality ohrožené např. výstavbou skládky či spalovny, lidé dožadující se svobodného přístupu k informacím, oběti represí apod.). **Vyhleďte i ty části veřejnosti, které mohou mít zájem a motivaci na prosazení daného cíle** (vybrané části veřejnosti, podnikatelé a podnikatelky, vzdělávací instituce, lidé ze sociálních služeb apod.). Jejich motivace přitom může být jak altruistická (naši kauzu podpoří z přesvědčení), tak praktická (ve hře je jejich vlastní ohrožené právo či zájem).

Pro participaci veřejnosti na rozhodování existuje celá řada nástrojů, z nichž část je i legislativně ukotvena – např. v procesu územního plánování, kdy veřejnost může podávat připomínky či námítky již ve fázi jeho zadání a zpracování, vytvářet tzv. „zástupce veřejnosti“. Vedle zákonem daných participativních metod pro veřejnost (např. v procesu vyhodnocení vlivů na životní prostředí) existuje celá škála nástrojů jak veřejnost zapojit nadstandardně. Sem patří komunitní plánování, které posiluje principy zastupitelské demokracie a prostřednictvím dialogu, vyjednávání, zapojování všech, kterých se daná problematika dotýká a pomáhá vytvářet plány rozvoje měst a obcí či nastavovat systém sociálních služeb v dané komunitě. Další metodou je participativní rozpočet, kdy se lidé z dané obce či města přímo podílí na navrhování a schvalování investičních obecních projektů, jejichž realizace je pak zajišťována z veřejných rozpočtů.

Mezi často používanou metodu (a ne vždy efektivně) patří veřejné projednání, které slouží nejen k prezentaci, ale především k moderované diskusi závažných projektů a záměrů a také ke sběru ústních či písemných připomínek veřejnosti k chystanému projektu nebo záměru. K hledání kreativních a originálních přístupů k řešení problému, ke sdílení zkušeností a pohledů na vybrané téma pak může sloužit neformální a demokratická metoda Open Space¹⁴, kde veřejnost je sama účastníkem a i celý proces facilituje. U kontroverzních rozvojových záměrů je vhodné použít metodu vytváření občanských poradních skupin, kde jsou zastoupeny různé segmenty veřejnosti, a to i s odlišnými pohledy na dané téma, pracovní skupiny, řešící jednotlivé aspekty navrhovaných projektů a záměrů.¹⁵

14 / Více viz <http://www.participativnimetody.cz/open-space.html>.

15 / Přehled dalších participativních metod i zkušeností s jejich používáním lze nalézt např. na <http://www.participativnimetody.cz>.

Speciálním případem je místní referendum – jde o nástroj zapojení veřejnosti, jehož výsledek je ovšem při splnění podmínek daných zákonem pro orgány místní samosprávy (tedy typicky starostu, radu a zastupitelstvo obce) právně závazný. Jde o silný a účinný nástroj, ale do místního referenda se pouštějte jen tehdy, pokud máte reálnou naději ho vyhrát, jinak jeho výsledek posílí ty, kteří jsou proti vám.

Pokud úspěšně řešení identifikovaného problému v rámci vaší advokační kampaně vyžaduje tlak veřejnosti, je nutné určit tu její část, kterou je prostřednictvím zvolených nástrojů možné aktivizovat. Tedy ty části, které mají motivaci a také možnosti zatlačit na klíčové hráče, jež mohou dané řešení z titulu svých pravomocí prosadit.

Často přitom platí, že k účinnému tlaku na lidi, kteří byli zvoleni, stačí zmobilizovat část veřejnosti. Politická reprezentace obvykle ví, že za každým aktivním člověkem je několik pasivních, kteří jeho názor sdílejí. Nepotřebujete tedy na svoji stranu získat většinu, stačí tzv. kritická menšina. Bývá proto lepší se věnovat intenzivní a adresné mobilizaci menšího množství procent lidí, kteří vás podporují, než rozptýlené a obvykle předem marné snaze o zapojení úplně všech.

Pro řadu nástrojů advokační kampaně (lobbying, veřejné akce, hlasování samosprávy či zákonodárných orgánů), je zapojení veřejnosti klíčové. Zapojení veřejnosti do advokačních kampaní je také významné z pohledu legitimacy cílů advokační kampaně. Ukazuje, že daný cíl sleduje naplnění veřejného zájmu, posiluje proces demokratické správy věcí veřejných a není jen nástrojem k prosazení úzce partikulárních zájmů jedné části veřejnosti na úkor jiné.

Příklady možných aktivit, ke kterým můžeme veřejnost vyzývat a motivovat:

- psaní emailů a dopisů,
- účast na předvolebních akcích a formulování požadavků,
- osobní schůzky,
- posílání připomínek ke změnám územního plánu,
- účast na jednání zastupitelstva obce,
- podpis výzev či peticí,
- vyhlášení místního referenda a účast v něm.

Více tipů můžete najít v publikaci Hnutí DUHA Politici nekoušou.¹⁶



16 / https://www.hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2013/politici_nekousou.pdf

Komunikační strategie

Pro úspěšnou advokační kampaň je důležité se shodnout na tom, jak budete vaše téma prezentovat vybraným cílovým skupinám, včetně veřejnosti, jinými slovy, co a komu chcete sdělovat. **Účelem komunikace směrem k cílovým skupinám je vždy především podpora při dosahování cílů advokačních kampaní.** Naše komunikace by měla působit na ty, které chceme pro naše požadavky získat a vytvořit tlak na ty, kteří o nich budou rozhodovat, tedy na klíčové hráče. Mít takovou komunikační strategii sepsanou, zvyšuje šanci na to, že budeme říkat a psát naše hlavní argumenty, budeme je při každé příležitosti opakovat.

Důležité je si uvědomit, že v komunikační strategii by se nemělo objevit nic, co už není součástí samotné advokační strategie, kterou jste vytvářeli v předchozích krocích. Hlavní argumenty pro změnu/vyřešení problému vycházejí z negativních důsledků problému (definováno při vytváření stromu problému v kapitole 3), cílové skupiny vycházejí především z mapy klíčových hráčů a tak podobně. V čem přináší tvorba komunikační strategie něco nového, to je především ujasnění si našeho působení navenek, což vychází z proaktivně a vědomě stanoveného tónu a způsobu vystupování a konkrétních formulací. Jestli je celá kampaň například postavená na vědeckých podkladech, našimi spojenci jsou vědecké instituce a chceme působit seriózně a věcně, je třeba tomu přizpůsobit vše ostatní. Jinými slovy je třeba, aby celá advokační strategie a její dílčí součásti „držely pohromadě“ a byla koherentní v obsahu i formě.

Pro tvorbu komunikační strategie doporučujeme využít léty a mnoha organizacemi (v ČR i zahraničí) ověřenou šablonu pro vznik tzv. komunikačních kuchařek. Kuchařky zpravidla obsahují minimálně následující.

1. **Kontext advokační kampaně.** Základní popis problému, proč něco chceme změnit a tím pádem i cíl kampaně. Jinými slovy je to základní odstavec, který shrne vše podstatné: v čem spočívá problém, který se snažíme řešit a jaký je náš cíl/opatření/požadavek, který prosazujeme a kterým chceme problém odstranit nebo alespoň minimalizovat. Tento odstavec byste měli umět odříkat i v případě, že vás někdo vzbudí uprostřed noci.

2. **Cíl komunikace.** Jaké změny chceme v diskusi dosáhnout? Chceme diskusi / **zaběhnutý narativ nějakým způsobem přerámovat?** Nebo jaké téma / **jaká témata chceme do diskursu nově prosadit?**

3. **Tón.** Jak chceme v tomto tématu vystupovat? Na jaký pohled chceme soustředit argumentaci? **Jak chceme vyznívat?** Na čem chceme prezentaci stavět? Chceme strašit nebo pozitivně motivovat?

4. **Cílové skupiny.** Koho především potřebujeme ovlivňovat v debatě o tématu? Potřebujeme je nějak seřadit podle důležitosti?

5. **Argumenty. Co chceme, aby lidé slyšeli?** Tato a následující část jsou klíčovými body celého dokumentu. **Hlavní témata, která chceme do debaty prosazovat.** Jaké typy argumentů (slogany, bonmoty, tzv. mediální zkratky) budeme používat?

6. **Fakta, čísla, údaje, příklady, příměry.** Prostě fakta, která budeme v argumentaci používat. Pro každou advokační kampaň bychom měli mít připraveny řádově 3–10 základních faktických údajů, které budeme neustále opakovat a která by měla mít schopnost **ilustrovat velikost problému, který řešíme, nebo motivovat k dosažení cíle, o který usilujeme.**

7. **Nástroje a mediální kanály.** Jaké hlavní prostředky v komunikaci použijeme? Přehled hlavních mediálních kanálů a nástrojů, které chceme proaktivně a přednostně využívat.

8. **Časté otázky a odpovědi.** V této části dejme dohromady typické otázky, se kterými se v našem tématu setkáváme a formulujme si odpovědi, kterými na ně budeme reagovat. Vždy se pokusme o to, aby **každá odpověď na téměř jakoukoliv otázku opět obsahovala naše hlavní argumenty a cíle.**

Vzor advokační strategie

Provedli jsme vás krok za krokem plánováním advokační strategie. Od definice problému a stanovení cíle až po zmapování všeho podstatného pro jeho dosažení. Finální tabulka vaší advokační strategie slouží k tomu, aby vaše aktivity skutečně směřovaly ke stanovenému cíli. Pomáhá vám zcela prakticky nejen ve vaší práci, ale je také důležitá pro vaše kolegy, kolegyně a donory, kteří pak mohou sledovat, jak jednotlivé aktivity přispívají k řešení problému, na němž pracujete. Strategie je provázaná a je z ní jasné, jak je konkrétní aktivita spojena se souvisejícím klíčovým hráčem a v důsledku s konkrétním cílem.

V této fázi ale již nic nového nevymýšlíte (vyjma zodpovědných osob za realizaci aktivit a termínů jejich splnění), vše si do tabulky advokační strategie zapisujete z výše popsaných kroků, které jste během plánování již udělali a kterými vás provedla naše příručka.



Šablona advokační strategie

VYCHÁZÍ ZE STROMU PROBLÉMU		VYCHÁZÍ Z MAPY KLÍČOVÝCH HRÁČŮ					
Hlavní cíl	Podpůrné cíle	Klíčoví hráči		Požadavky na klíčové hráče	Co uděláte vy	Kdo je odpovědný za daný úkol	Kdy to udělá
Vaše řešení a ukazatele úspěchu, indikátory	Co se musí stát, aby došlo k dosažení hlavního cíle	Kdo o tom rozhoduje		Co má klíčový hráč udělat, aby došlo k dosažení podpůrného cíle	Co uděláte pro to, aby klíčový hráč vyhověl vašim požadavkům	Jméno konkrétní osoby	Stanovení termínu

Příklad advokační strategie

Hlavní cíl	Podpůrné cíle	Klíčoví hráči		Požadavky na klíčové hráče	Co uděláte vy	Kdo to má od vás na starosti	Kdy to udělá	
Děti se speciálními vzdělávacími potřebami mají podporu ve svém vzdělávání	Inkluzivní vyhláška ke školskému zákonu (č. 27/2016) podporuje začleňování dětí se speciálními vzdělávacími potřebami do běžných škol:	Ministr školství / náměstkyně ministra		Ministr/náměstkyně předloží verzi vyhlášky, která obsahuje...	Osobní schůzka s ministrem a náměstkyní a předání stanovisko	Markéta Právníčka	Před prvním kolem připomínkového řízení	
		Další ministerstva		Další ministerstva podají připomínky, které vycházejí z našeho stanoviska	Osobní schůzky s lidmi z dalších ministerstev a předání stanoviska	Markéta Právníčka	Před prvním kolem připomínkového řízení	
		Veřejný ochránce práv		VOP podá stanovisko v rámci připomínkového řízení, které souhlasí s naším stanoviskem	Osobní schůzka s VOP a předání stanoviska	Markéta Právníčka	Před prvním kolem připomínkového řízení	
	Poslanecká sněmovna schválí rozpočet na následující rok v dostatečné výši na vzdělávání žáků se SVP	Rozpočet na kapitolu vzdělávání žáků se SVP je stejně vysoký nebo vyšší než v aktuálním roce	Vláda		Vláda navrhne Poslanecké sněmovně rozpočet v dostatečné výši	On-line výzva s cílem získat podpis alespoň 10 000 lidí	Josef Aktivní	Před projednáním na vládě
			Školský výbor		Školský výbor doporučí schválení rozpočtu v dostatečné výši	Mobilizace příznivců, aby se scházeli s poslanci a poslankyněmi, psali jim emaily a sdíleli své příběhy	Josef Aktivní	Před jednáním výboru
			Poslanecká sněmovna		Poslanecká sněmovna schválí rozpočet v dostatečné výši	Mobilizace příznivců, aby se scházeli s poslanci a poslankyněmi a psali jim emaily Realizace happeningu na připoutání pozornosti médií k tématu	Josef Aktivní	Mezi prvním a třetím čtením

Co potřebujete pro úspěšnou advokační kampaň

K úspěšné realizaci advokační kampaně je dobré detailně zvážit také své možnosti, zdroje i potřeby, které jako organizace či neformální občanská iniciativa máte. Řada dobře připravených a naplánovaných advokačních aktivit selhala kvůli podcenění přípravy lidských, časových, informačních zdrojů či finančních potřeb.

Čas na přípravu. I když se řada řešených problémů jeví jako akutní a neodkladné, čas věnovaný přípravě a naplánování advokační strategie (většinou alespoň 2–3 dny) se bohatě vrátí tím, že následně použité prostředky a nástroje jsou daleko lépe a efektivněji zacílené a mají větší šanci dosáhnout kýženého cíle.

Materiální zázemí. Přestože existují příklady úspěšných advokačních kampaní realizovaných dobrovolnickými kolektivy bez profesionálního zázemí, vždy jejich uskutečnění vyžaduje alespoň minimální materiální zázemí (místa pro setkávání, komunikační techniku, základní IT vybavení apod.). Takové zázemí nemusíte nutně zajišťovat z vlastních zdrojů, ale také od partnerů a těch, kteří vás podporují.

Finanční zázemí. Každá advokační kampaň vyžaduje nutnost mít k dispozici určité finanční zázemí na úhradu nákladů spojených s realizací naplánovaných prostředků a použitých nástrojů. Téma kampaně do určité míry i předurčuje způsob získávání finančních prostředků (fundraising) na činnost. Pro určitá témata je vhodnější získat větší množství drobných darů. Konkrétně se jedná o případy, kdy je téma ve společnosti vnímané jako zásadní a u veřejnosti je motivace se na řešení problému podílet i finančně. Některá témata zase víc umožňují získat grant, protože spadají do priorit národních nebo mezinárodních fondů, soukromých nadací nebo velkých dárců. Existují však i úspěšné advokační kampaně, které nevyžadují velké množství peněz a byly pokryty z vlastních zdrojů lidí a iniciativ, kteří je realizovali.

Personální kapacita. V začátku advokační kampaně je třeba také jasně určit jaká je minimální personální kapacita, se kterou je vůbec možné realizovat její základní aktivity tak, abychom měli šanci úspěšně dosáhnout cíle. Pokud tato kapacita není zajištěna, je nutné jako první krok kampaně se zaměřit na posílení personálního zázemí, ať již formou získání dobrovolníků a dobrovolnic, dodatečné kapacity od spolupracujících subjektů či posílit lidskou kapacitu např. skrze externí spolupráci (vč. placených lidí na vybrané aktivity kampaně). Správný odhad nezbytného personálního zázemí je v přímé vazbě také na aktivity, kterými budete zajišťovat finance na advokační kampaň.

Reagovat na proměny v čase. Advokační kampaň a její realizace vyžaduje velkou míru flexibility a nutnost reagovat na změny, které nastanou. Ať již v daném tématu či v reakcích klíčových hráčů, a to buď nezávisle na aktivitách kampaně či jako přímý důsledek působení na klíčové hráče. Z tohoto důvodu je dobré provádět aktualizace plánu kampaně v řádu několika měsíců od zahájení kampaně a s ním i případně revidovat potřeby pro další fáze.





Praktické tipy pro plánování advokačních kampaně

Jak dlouho vám plánování bude trvat?

Plánování kampaně vám zabere přibližně jeden až tři dny. Délka bude vždy záležet na složitosti tématu, vašich zkušenostech nebo potřebě získávat nové informace. Kampaň můžete plánovat na etapy a v mezidobí si dohledávat nové informace nebo zvat další lidi k její přípravě. Nebo můžete kampaň naplánovat na „jeden záťah“.

Jaké nástroje, pomůcky budete potřebovat?

Úplným základem pro vás budou flipcharty, fixy a post-ity. Doporučujeme si vybrat klidné místo na práci. Z plánování doporučujeme si udělat zápis a pořizovat fotky všech flipchartů. Ty si pak ideálně elektronicky uložíte na jedno sdílené místo nebo přepíšete do elektronické podoby.

Plánování můžete dělat naživo, ale je možné se potkat na videokonferenci. Existuje i řada on-line aplikací, které mohou nahradit flipchart, například již dříve zmíněný MURAL, který je jednoduchou virtuální sdílenou nástěnkou a lze využít v on-line plánování i naživo.

Koho pozvat do plánování?

Při plánování by měli být lidé, kteří budou advokační kampaň realizovat. Dále pak další lidé z organizace, iniciativy, ale užitečné může být přizvat i kohokoliv dalšího, kdo může přinést relevantní informace a zkušenosti nebo omezit riziko „zajetých kolejí“. Současně je důležité, aby mezi těmi, kteří se plánování zúčastní, panovala důvěra a mohli jste řešit vše bez toho, abyste se obávali, že některé informace mohou být zneužity nebo „vyneseny“.

Co se počtu lidí týká, není úplně ideální plánovat advokační kampaň v jednom či dvou lidech. Zároveň při počtu vyšším než 10 lidí je již plánování hodně náročné na koordinaci, diskusi a facilitaci.

Doporučená literatura a zdroje

Ashoka, Embracing complexity: Towards a shared understanding of funding systems change, 2020. Dostupné z <https://www.ashoka.org/en-us/story/embracing-complexity-towards-shared-understanding-funding-systems-change>

Rob Abercrombie, Ellen Harries and Rachel Wharton, Systems Change: A Guide to What It Is and How To Do It, 2015. Dostupné z <https://lankellychase.org.uk/resources/publications/systems-change-a-guide-to-what-it-is-and-how-to-do-it>

Rachel Aicher, Fiona Napier, and Russell Pickard: Evidence, Messages, Change! An Introductory Guide to Successful Advocacy, Open Society Institute, 2010. Dostupné z <https://www.opensocietyfoundations.org/publications/evidence-messages-change-introductory-guide-successful-advocacy>

Alberto Alemanno: Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society, Icon Books, 2017.

Robert B. Cialdini: Zbraně vlivu: Manipulativní techniky a jak se jim bránit, Jan Melvil Publishing, 2012.

Hnutí DUHA: Politici nekoušou. Přesvědčte je k prosazování ekologických zákonů. Hnutí DUHA, 2013. Dostupné z https://www.hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2013/politici_nekousou.pdf

European Implementation Network: Domestic Advocacy for the Implementation of Judgments of the European Court of Human Rights, EIN Guide for Civil Society, 2020. Dostupné z <http://www.einnetwork.org/ein-handbooks/#GuideDomestic>

Michelle Losekoot, Eliška Vyhnánková: Jak na síť: Ovládněte 4 principy úspěchu na sociálních sítích, Jan Melvil Publishing, 2019.

Jaromír Mazák: Rekonstrukce státu: Jak se lobbuje proti korupci, Nadace OSF, 2018. Dostupné z <https://osf.cz/publikace/rekonstrukce-statu-jak-se-lobbuje-proti-korupci>

Filip Pospíšil (ed.): Umění protestu, Rubato, 2013.

Chris Rose: How to Win Campaigns: 100 Steps to Success, Routledge, 2010. Chris Rose, <http://www.campaignstrategy.org>

Zdeněk Stejška: Jak na systémové změny ve vzdělávání, Nadace OSF, 2018. Dostupné z <https://osf.cz/publikace/jak-na-systemove-zmeny-ve-vzdelavani>

Transparency International: V čím zájmu? Jak funguje lobbying, 2014. Dostupné z <https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/V-č%C3%ADm-zájmu-a-jak-funguje-lobbying.pdf>

Adriana Zimová: Strategic Litigation Impacts, Roma School Segregation, 2016. Dostupné z <https://www.justiceinitiative.org/publications/strategic-litigation-impacts-roma-school-desegregation>

Chcete pomoc s plánováním advokační práce?

V Advokačním fóru poskytujeme konzultace pro občanskou společnost a aktivní občany. V čem vám naše konzultace pomohou:

- dobře si vybrat a analyzovat téma, kterému se věnujete,
- definovat hlavní problém a jeho příčiny,
- správně si stanovit řešení, které bude mít dlouhodobý efekt, cíle a strategii pro jejich dosažení,
- identifikovat klíčové hráče, kteří jsou nezbytní pro úspěšné řešení problému,
- vtáhnout do vašich témat média a veřejnost,
- nastavit aktivity, které zvýší šanci na váš úspěch,
- nejsme jen oporou v plánování, ale také vás provázíme při realizaci vaší advokační strategie.

Pro konkrétní nabídku konzultací a další možnosti navštivte webové stránky Nadace OSF: www.osf.cz.

Autoři

Štěpán Drahoukoupil

Štěpán je programovým specialistou Advokačního fóra Nadace OSF. Dále působí jako externí pedagog na Ústavu politologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, kde získal titul Ph.D. Od roku 2019 spolupracuje s Nadací Via. Dříve měl v Nadaci OSF na starosti práci na systémových změnách v inkluzivním vzdělávání, které prosazoval směrem k českým veřejným institucím i mezinárodním organizacím. V letech 2007 až 2014 pracoval jako asistent senátora, dále zastával pozici člena správní rady Amnesty International ČR (2012–2016) a také byl výkonným redaktorem Politologické revue (2015–2018).

Twitter: @SDrahoukoupil

Petr Machálek

Petr je spolupracovníkem Advokačního fóra Nadace OSF a konzultantem nevládních organizací v oblasti advokační práce, fundraisingu a organizačního rozvoje. V letech 2007–2012 působil jako ředitel Hnutí DUHA. Založil a vedl koalici Za snadné dárcovství. Dlouhodobě pracuje pro celou řadu českých i zahraničních organizací a jako spolupracovník Člověka v tísní nebo NESEHNUTÍ Brno se podílel na celé řadě aktivit a projektů na podporu demokracie, především v zemích bývalého Sovětského svazu, včetně postkonfliktních oblastí, kam občas odjíždí i jako pozorovatel voleb. V Nadaci Via působí jako konzultant pro lokální iniciativy a pro Nadaci Neziskovky.cz pracuje jako lektor vzdělávacích workshopů. Petr vystudoval na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity politologii a sociologii a v současné době zde externě vyučuje. Od roku 2006 je za Zelené členem zastupitelstva v Brně-Žabovřeskách.

Twitter: @PetrMachalek

Milan Štefanec

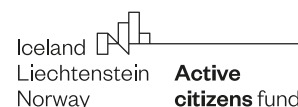
Od roku 1989 se podílí na činnosti občanských iniciativ, ekologických, lidskoprávních a antifašistických hnutí a iniciativ. Na začátku devadesátých let byl členem hnutí Levá alternativa, později koordinátorem regionálních projektů Hnutí DUHA, pracoval také jako strojník čističky odpadních vod v továrně Zetor, sazeč učebnic nakladatelství Nová škola či jako poštovní doručovatel telegramů. V roce 1997 spoluzakládal Nezávislé sociálně ekologické hnutí – NESEHNUTÍ. Je členem Amnesty International. Dlouhodobě se zabývá problematikou obchodu se zbraněmi a jeho vlivu na porušování lidských práv. Zaměřuje se také na podporu participace veřejnosti na rozhodovacích procesech. Proto se ve své činnosti v NESEHNUTÍ věnuje projektům prosazujícím systémové změny chránící a posilující práva občanů a aktivitám na podporu občanských a grassroots iniciativ v ČR i v zahraničí (Jižní Kavkaz, Moldavsko, Ukrajina atd.). Spolupracuje s Nadací Via jako konzultant pro místní občanské iniciativy a s Advokačním fórem Nadace OSF jako konzultant pro advokační

kampaně podporovaných nevládních organizací v ČR. Rád cestuje autostopem především po zemích Balkánu, Kavkazu, Střední Asie a Afriky a miluje dobrou veganská jídla a vína z těchto oblastí.

Twitter: @milanstefanec

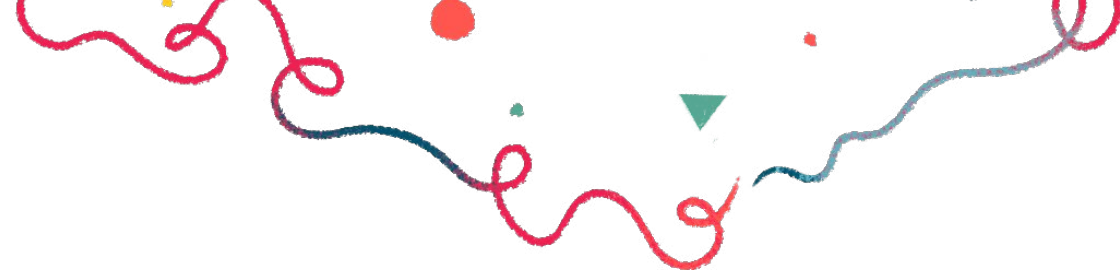
Vyšlo s podporou

Publikace vydána jako součást projektu Posílení kapacit, dovedností a schopností organizací občanské společnosti v advokační práci. **Projekt byl podpořen v rámci programu Active Citizens Fund**, jehož cílem je podpora občanské společnosti a posílení kapacit neziskových organizací. Cílem programu je dále inspirace k aktivnímu občanství a pomoc znevýhodněným skupinám. Program Active Citizens Fund vstoupil do ČR v září roku 2019 s cílem podpořit neziskové organizace neohledně na jejich velikost a zkušenosti. V ČR jej spravuje konsorcium, které tvoří Nadace OSF, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové a Skautský institut. Program je realizován v rámci Fondů EHP a Norska 2014–2021. Prostřednictvím Fondů EHP a Norska přispívají státy Island, Lichtenštejnsko a Norsko ke snížení ekonomických a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru (EHP) a k posilování spolupráce s 15 evropskými státy. Důležitým posláním programu je také spolupráce mezi ČR a dárcovskými státy. Jde o spolupráci mezi českými neziskovými organizacemi a organizacemi z Islandu, Lichtenštejnska a Norska.



Asociace Public Affairs agentur České republiky, z. s. (APAA) byla založena v květnu 2012. Sdružuje nejvýznamnější agentury působící v ČR, které poskytují služby v oblasti lobbingu a zastupování zájmů firem, podnikatelů a jejich uskupení ve vztahu k veřejné správě. Členové APAA jsou přesvědčeni o nezbytnosti lobbingu pro demokratickou pluralitní společnost. Hlavními cíli asociace jsou vyšší transparentnost a profesionalita lobbingu, odbourávání mýtů a nedorozumění, které se s ním stále pojí, a osvěta mezi odbornou i laickou veřejností o povaze a prostředcích tohoto oboru. APAA je partnerem státu v otázkách regulace lobbingu, spolupracuje s řadou nevládních organizací, pořádá semináře, konference a kulaté stoly. Asociace je aktivním členem celoevropské organizace Public Affairs Community of Europe (PACE).





Co jsme již vydali v Advokačním fóru Nadace OSF:

Jaromír Mazák – Rekonstrukce státu: Jak se lobbuje proti korupci,
Nadace Open Society, Fund Praha, 2018.

Dobré zprávy jsou často přehlušeny těmi špatnými a snadno zapadnou. Nemělo by však zapadnout, že mezi lety 2013 a 2017 bylo v Česku přijato hned pět zákonů, které utvářejí transparentnější prostředí méně náchylné ke korupci.

O prosazení těchto pěti zákonů se významně zasadila spojená iniciativa asi 20 nevládních organizací s názvem Rekonstrukce státu (dále jen RS). Její kampaň se tak stala jednou z neúspěšnějších advokačních kampaní neziskového sektoru posledních let a pravděpodobně i za celou dobu existence samostatné České republiky. Kampaň vycházela ze zkušeností s tradičním lobbinkem, který některé ze zapojených organizací získávaly již od 90. let. V tomto smyslu tedy představovala určitou kontinuitu v rámci procesu profesionalizace a budování kapacit, kterým si neziskové organizace v Česku za podpory zahraničních donorů (nadací) a fondů EU od 90. let prošly.

| Nadace **OSF**

Nadace OSF

Kontaktní adresa: Hradecká 92/18, 130 00 Praha 3

Fakturační adresa: Prokopova 197/9, 130 00 Praha 3

Telefon: +420 222 540 979

Kontaktní email: osf@osf.cz

Web: www.osf.cz

Facebook: [@nadace.osf](https://www.facebook.com/nadace.osf)

Twitter: [@nadaceOSF](https://twitter.com/nadaceOSF)

Instagram: [@nadaceosf](https://www.instagram.com/nadaceosf)

číslo účtu: 100 103 8814 / 5500 Raiffeisenbank

IČ: 476 11 804