Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

KONCEPCE MODERNÍ KOMUNIKACE MĚSTA VÍTKOVA

Realizováno v rámci projektu Přívětivý úřad Vítkov

Registrační číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_092/0014525

Spolufinancováno z Evropského sociálního fondu

VÍTKOV 2022

Zpracovatel: M.C.TRITON, spol. s r.o.

Realizační tým zpracovatele: Ing. Jakub Ruml, Veronika Němečková

OBSAH

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK 5

1 VÝCHODISKA 7

1.1 STRUKTURA VÝSTUPU 7

1.2 DEFINICE TERMÍNŮ A POJMŮ 8

2 ANALÝZA KOMUNIKACE 12

2.1 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE 12

2.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – INTERNÍ KOMUNIKACE 17

2.3 ANALÝZA EXTERNÍ KOMUNIKACE 18

2.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – EXTERNÍ KOMUNIKACE 29

2.5 PESTLE ANALÝZA 30

2.6 SWOT ANALÝZA EXTERNÍ A INTERNÍ KOMUNIKACE 39

2.7 SUMARIZACE ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ PRO NÁVRHOVOU ČÁST STRATEGIE 41

3 NÁVRH STRATEGIE A JEJÍ IMPLEMENTACE 42

4 PRIORITNÍ OBLAST - INTERNÍ KOMUNIKACE 43

4.1 DEFINOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE 43

4.2 CÍLOVÉ SKUPINY INTERNÍ KOMUNIKACE 44

4.3 VYMEZENÍ KOMUNIKACE ÚŘADU A MĚSTA (INTERNÍ) 45

4.4 STRATEGICKÉ CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJICH OPATŘENÍ 49

4.5 KARTY OPATŘENÍ 49

5 PRIORITNÍ OBLAST – EXTERNÍ KOMUNIKACE 56

5.1 DEFINOVÁNÍ EXTERNÍ KOMUNIKACE 56

5.2 CÍLOVÉ SKUPINY EXTERNÍ KOMUNIKACE 57

5.3 VYMEZENÍ KOMUNIKACE ÚŘADU A MĚSTA (EXTERNÍ) 57

5.4 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE 58

5.5 STRATEGICKÉ CÍLE EXTERNÍ KOMUNIKACE A JEJICH OPATŘENÍ 59

5.6 KARTY OPATŘENÍ 59

6 IMPLEMENTACE KONCEPCE 66

7 PŘÍLOHY 69

7.1 PŘÍLOHA Č. 1 – ZADÁNÍ A PRŮBĚH PROJEKTU 69

7.2 PŘÍLOHA Č. 2 – PRAVIDLA PRÁCE S DOKUMENTEM 74

7.3 PŘÍLOHA Č. 3 – ZÁKLADNÍ PRAVIDLA PRO PRÁCI S KOMUNIKAČNÍMI NÁSTROJI 76

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Komunikační mix v prostředí územní samosprávy 8
Obrázek 2: Obecné cíle interní a externí komunikace v prostředí veřejné správy 9
Obrázek 3: Cílové skupiny komunikace 9
Obrázek 4: Komunikační proces 11
Obrázek 5: Směry komunikace 13
Obrázek 6: Schéma návrhové části Koncepce moderní komunikace 42

Tabulka 1: Principy a pravidla efektivní interní komunikace 43
Tabulka 2: Vztah požadavků a na koho se s čím obracet je nutné znát z pohledu zástupců samosprávy, ale i zaměstnanců úřadu 45
Tabulka 3: Matice komunikace pro vedoucí zaměstnance 46
Tabulka 4: Matice komunikace pro řadové zaměstnance 48
Tabulka 5: Navržená opatření/zásobník projektů interní komunikace 49
Tabulka 6: Principy a pravidla efektivní externí komunikace 56
Tabulka 7: Vymezení externí komunikace úřadu a města Vítkova 57
Tabulka 8: Navržená opatření/zásobník projektů externí komunikace 59
Tabulka 9: Návrh harmonogramu vyhodnocení Koncepce moderní komunikace města Vítkova 67

1 VÝCHODISKA

Zpracování Koncepce moderní komunikace města Vítkova bylo realizováno v rámci projektu Přívětivý úřad Vítkov, registrační číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_092/0014525, spolufinancováno z Evropského sociálního fondu.

Návrh Koncepce moderní komunikace (dále také „strategie“, „komunikační strategie“) byl zpracován v období září 2021–březen 2022 a je důležitým nástrojem, který definuje základní atributy a vymezení komunikace především vně a uvnitř Městského úřadu Vítkova, města Vítkova a jeho zřizovaných organizací. Dokument je proto validní k období roku 2022. Současně je předpoklad, že bude Komunikační strategie podléhat nutnosti průběžného vyhodnocování a případné aktualizace. Pravidla práce s dokumentem jsou nastavena v kapitole 7.2 Pravidla práce s dokumentem.

Strategie navazuje na Vstupní analýzu komunikace (dále také „vstupní analýza“), která je klíčovým východiskem jak pro tvorbu strategie, tak pro návazný akční plán, jehož součástí bude posouzení proveditelnosti navrhovaných opatření.

Vzhledem k tomu, že Městský úřad Vítkov (dále také „MěÚ Vítkov“ nebo „úřad“) nemá v současnosti v oblasti strategického řízení žádný koncepční materiál pro řízení této klíčové oblasti, je zpracování strategie nezbytné pro efektivní nastavení komunikace a je jedním ze základů pro řízení této oblasti ze strany města i úřadu.

Detailní popis zadání a využitých metod a aktivit je obsažen v příloze č. 1.

1.1 STRUKTURA VÝSTUPU

Výstup je strukturován v několika provázaných kapitolách.

- **Kapitola 1: Úvod**
  - Popis struktury výstupy
  - Definice klíčových pojmů
- **Kapitola 2: Analýza externí a interní komunikace**
  - Výsledky dotazníkového šetření
    - Interpretace externího dotazníkového šetření
    - Interpretace interního dotazníkového šetření
    - Závěry a doporučení pro návrhovou část za každé dotazníkové šetření
  - Analýza komunikačních nástrojů externí a interní komunikace s vazbou na obsahy komunikace, cílové skupiny komunikace a procesy

    Poznámka: Jedná se o klíčovou část analytické části, kdy byl zvolen primární pohled na komunikaci přes komunikační nástroje (ČÍM / JAK komunikujeme) a s nimi spojené další oblasti komunikace, jako jsou obsahy komunikace (CO komunikujeme), cílové skupiny komunikace (KOMU komunikujeme), případně procesy (JAKÝM způsobem komunikace probíhá).
  - Případná další zjištění nad rámec analýzy přes komunikační nástroje
  - PESTLE analýza
  - SWOT analýza
  - Doporučení cílů pro návrhovou část
- **Kapitola 3: Návrh strategie a akčního plánu**
  - Nastavení prioritních oblastí komunikace

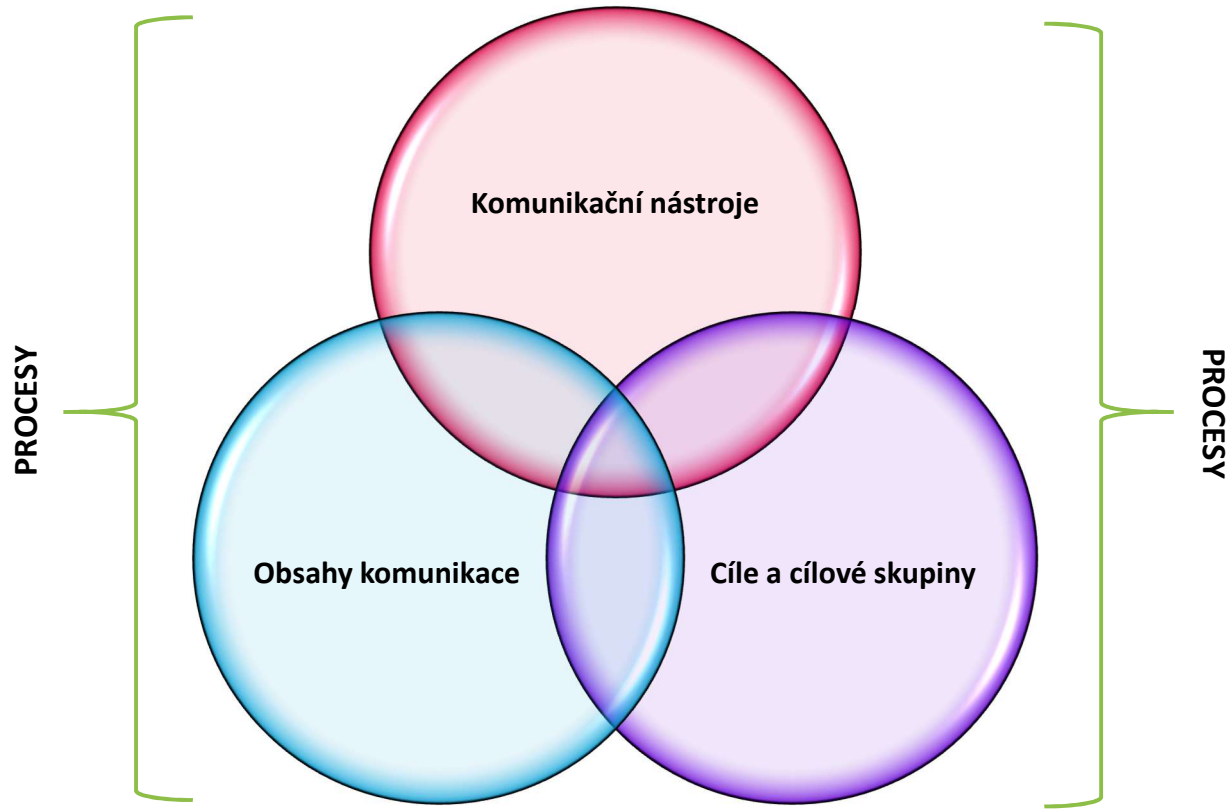
- Definování strategických cílů a konkrétních opatření včetně detailního popisu jednotlivých opatření

- **Kapitola 4: Přílohy**
  - Šablony dotazníků (pro případné další využití)

1.2 DEFINICE TERMÍNŮ A POJMŮ

Komunikace v prostředí územních samospráv probíhá ve 3 provázaných oblastech:

Obrázek 1: Komunikační mix v prostředí územní samosprávy



Z výše uvedeného důvodu není vhodné od sebe 3 hlavní oblasti oddělovat, neboť jsou vzájemně provázané a jedna bez druhé by nemohly fungovat a plnit svoji roli. Při nastavování komunikační strategie neexistuje univerzální přístup, který by definoval, od které ze 3 zmiňovaných oblastí se má začít[1] a vázat na ní. Obecně ovšem platí, že první by měly být stanoveny cíle (případně cílové skupiny) a na ně až vázat ostatní oblasti.

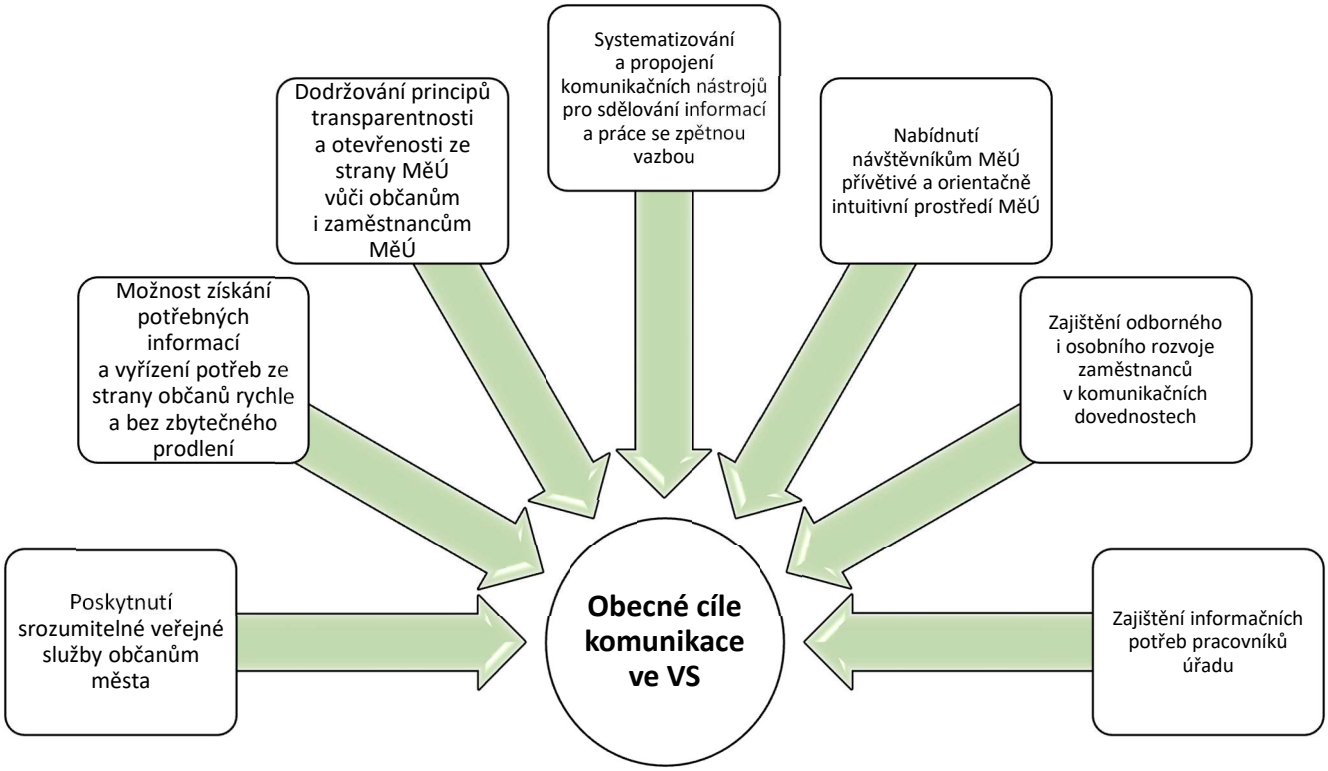
- Cíle a cílové skupiny = ČEHO chceme dosáhnout a KOMU to chceme komunikovat.
- Nástroje komunikace = ČÍM / JAK budeme sdělení komunikovat.
- Obsahy komunikace = CO budeme komunikovat.

[1] Nejčastěji dochází k tomu, že jsou definovány cíle a cílové skupiny komunikace, na ně jsou nastaveny obsahy komunikace, a poté vybrány nástroje, kterými bude komunikováno. Tento přístup je však možné volit např. v obchodě při nutnosti komunikace nového produktu. Nelze ho však univerzálně uplatnit v prostředí veřejné správy, kde jsou cílové skupiny a z části i obsahy definovány podstatnou subjektu veřejné správy a poskytováním veřejné služby. Proto je pro potřeby této strategie volena kombinace přístupů dle potřeby.

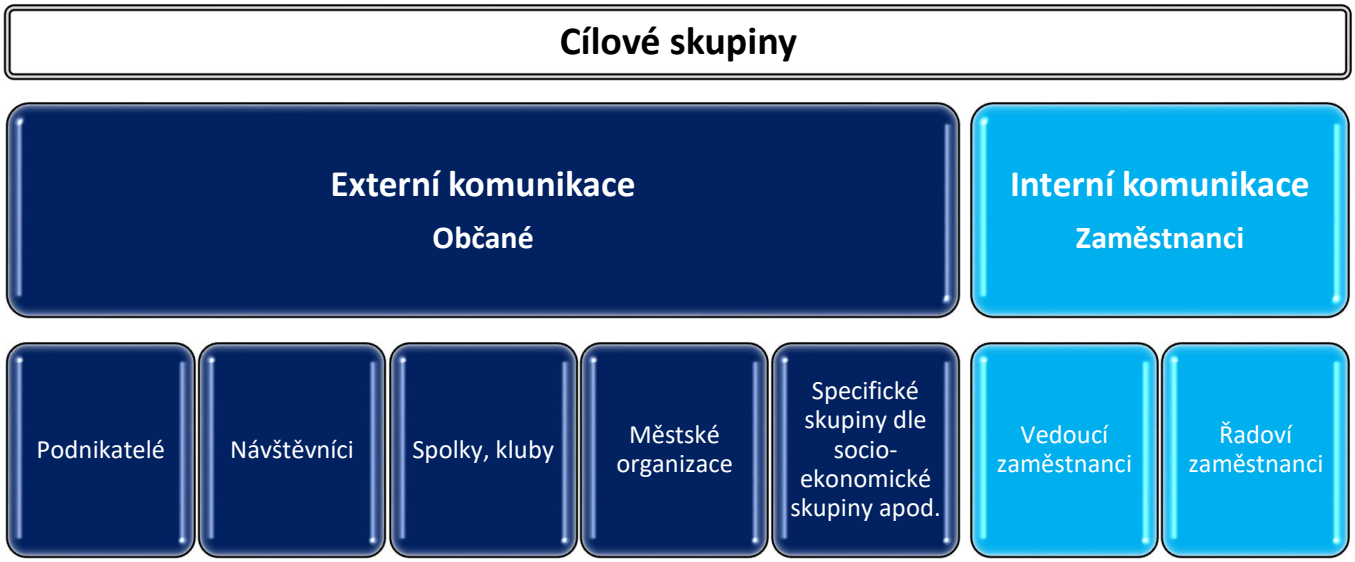
1.2.1 Cíle a cílové skupiny

Cíle i cílové skupiny jsou v prostředí územních samospráv de facto dané a plynou z poslání poskytování veřejné služby (navenek vůči občanům) a zajištění předávání informací v potřebné kvalitě, rozsahu atd. (dovnitř vůči zaměstnancům).

Obrázek 2: Obecné cíle interní a externí komunikace v prostředí veřejné správy[2]



Obrázek 3: Cílové skupiny komunikace



[2] Detailnější rozpad cílů pro interní a externí komunikaci budou popsány v samostatné kapitole, která je tomu určena (kap. 2.4).

1.2.2 Komunikační nástroje

Komunikační nástroj je prostředek, kterým se uskutečňuje přenos informace. Efektivní a úspěšná komunikace je založená na důvěryhodnosti, jasném sdělení (obsahu) a správném zvolení komunikačních nástrojů (kanálů) a znalosti cílové skupiny.

Nástroje komunikace volíme nejčastěji poté, kdy známe cílové skupiny a klíčová sdělení vzhledem k nim. V prostředí veřejné správy jsou cílové skupiny i obsahy z velké části dané a uvedené v předchozích kapitolách. Z toho důvodu bude analýza vycházet primárně z využívání komunikační nástrojů.

1.2.3 Obsahy komunikace

Obsahem komunikace je informace (sdělení). Obsah komunikace je proto stěžejním aspektem každé komunikace. U obsahů komunikace je třeba detailněji oddělit komunikaci MěÚ a města.

Obsahy komunikace jsou tak z velké části podmíněny výkonem veřejné správy a poskytováním veřejné služby.

Z pohledu úřadu lze (nebo je dokonce nutné) komunikovat následující obsahy (jednotlivé obsahy se mohou doplňovat nebo jsou spolu provázané):

- Organizační členění úřadu.
- Odborné agendy úřadu dle jeho odborů / útvarů.
- Kontaktní údaje na zaměstnance úřadu.
- Podporu v životních situacích obyvatelům – návody, formuláře, tipy / doporučení apod.
- Povinné informování občanů plynoucí z legislativy nebo poslání úřadu jako orgánu veřejné správy a vykonávající veřejnou službu.
- Plánované akce, investice, záměry apod. ze strany úřadu.

Z pohledu města lze (nebo je dokonce nutné) komunikovat následující obsahy (jednotlivé obsahy se mohou doplňovat nebo jsou spolu provázané):

- Organizační členění samosprávy (zastupitelstvo, vedení města).
- Kontaktní údaje na zástupce samosprávy (zastupitelstvo, vedení města, zaměstnanci městského úřadu).
- Zápisy z jednání zastupitelstva, rozpočty města a rozpočtové výhledy apod.
- Další povinné informace občanům plynoucí z legislativy nebo poslání úřadu / města jako orgánů veřejné správy a vykonávající veřejnou službu.
- Informace (vč. kontaktů apod.) o příspěvkových a zřizovaných organizacích.
- Plánované akce, investice, záměry apod. ze strany úřadu / města.
    - Plus zpětné zhodnocení – informování o výše uvedeném.
- Informování o ad hoc situacích, které se týkají obyvatel města (případně vybraných cílových skupin).
- Zajímavosti o městě (historie, specifikace, spolupráce s jinými městy, cestovní ruch apod.)

1.2.4 Komunikační procesy

Komunikační proces ve vztahu k interní i externí komunikaci lze charakterizovat jako průběh komunikace krok po kroku (co je vstupem a výstupem; kdo do ní vstupuje; jaké pomůcky jsou využívány). Komunikační proces a jeho dodržování je základním předpokladem fungování komunikace.

Proces se poté skládá z 5 atributů:

1. Sdělovatel[3] = osoba (může jít o skupinu, tj. více osob), která odesílá sdělení (informaci)
2. Sdělení[4] = informace (zpráva / oznámení), která je sdělována a má vždy vlastní obsah a formu
3. Adresát[5] = příjemce, kterému je sdělení určeno
4. Nástroj[6] = prostředek, kterým je sdělení předáváno
5. Zpětná vazba = specifický nástroj, kterým dostává sdělovatel zpět informaci, že obdržel sdělení

Obrázek 4: Komunikační proces



3 Používá se i termín odesílatel sdělení, komunikátor atd.

4 Používá se i termín zpráva, komuniké atd.

5 Používá se i termín příjemce, posluchač atd.

6 Používá se i termín kanál, prostředek pro zprávu atd.

2 ANALÝZA KOMUNIKACE

Vstupní analýza komunikace (dále také „analýza“) je zcela klíčovým a nezbytným východiskem pro nastavení a realizaci samotné Strategie. Právě poznatky získané v této části projektu budou sloužit jako základ k nastavení Strategie a její následné implementaci.

Vstupní analýza komunikace úřadu a města byla zpracována v období září – listopad 2021. Důvodem zpracování vstupní analýzy komunikace je nezbytnost vytvořit základní / vstupní dokument, který popíše aktuální stav vnitřní i vnější komunikace Úřadu a města, a vytvoří tak základ pro tvorbu komunikační strategie a následného akčního plánu.

K provedení Analýzy byly využity řízené rozhovory s vybranými zástupci úřadu a města, dotazníkové šetření a sběr dobré praxe u jiných samospráv v ČR. Sběr dobré praxe je stále populárnější přístup, jak realizovat změnu a zlepšení fungování organizace a využívá praktických zkušeností, které se zdají být fungující a úspěšné někde jinde. Tento přístup neformuluje abstraktní ideál, ale rozvíjí to, co skutečně bylo či je realizováno a opravdu se osvědčilo někde jinde. Při tvorbě samotné Strategie se tedy využije benchmark (sdílení zkušeností a nejlepší praxe a identifikace příležitosti ke zlepšení procesů a postupů na Úřadu) z obdobně velkých samospráv v ČR.

Analýza komunikace se primárně zaměřuje na následující faktory:

- jak probíhá komunikace,
- jak probíhá tok informací,
- vymezení pravomocí a odpovědností v procesu komunikace,
- co se komunikuje a jakým způsobem,
- jaké nástroje jsou využívány,
- jak vypadá komunikační proces a jeho pravidla,
- jak je vnímána komunikace a její kvalita ze strany cílové skupiny.

2.1 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace Úřadu se týká zaměstnanců úřadu na všech úrovních (vedení úřadu, vedoucí pracovníci, řadoví zaměstnanci). Kvalita a funkčnost interní komunikace se týká jak výkonu samotných agend vyplývajících z náplní pracovních pozic, tak v důsledku i komunikace navenek vůči veřejnosti.

Interní komunikace má rovněž vliv na oblasti jako např. spokojenost zaměstnanců v práci, vztahy na pracovišti, loajalita zaměstnanců k úřadu, motivace nebo fluktuace zaměstnanců.

Všechny výše uvedené atributy mají přímou vazbu k interní komunikaci a mohou se odrazit v její funkčnosti, nebo naopak nefunkčnosti. Díky koncepčně uchopené interní komunikaci a vhodné práci s ní, je možné eliminovat mnoho (potenciálních) problémů, které mohou negativně ovlivnit život organizace a pracovní atmosféru. Interní komunikace by měla též vycházet z předpokladu, že informovaný zaměstnanec je spokojený zaměstnanec, a ten provede / poskytne veřejnou službu pro klienta lépe a kvalitněji než zaměstnanec nespokojený.

Z výše uvedeného dále vyplývá, že interní komunikace je součástí komunikace jako celku a je úzce spojena s komunikací externí. Nedostatky v nastavení interní komunikace se vždy dříve či později projeví navenek.

U fungující interní komunikace:

- zaměstnanec ví (má informace), co má dělat;
- zaměstnanec ví (má informace), proč to má dělat;
- zaměstnanec ví (má informace), co se od něj očekává;
- zaměstnanec ví (má informace), jak to má dělat;

- zaměstnanec dostává informace v potřebné kvalitě;
- k zaměstnanci „doputují“ informace ve vhodný čas a od správného sdělovatele.

U interní komunikace (ale i komunikace externí) je třeba chápat, že komunikace je proces. Tento proces je složen z 5 prvků:

1. Komunikátor (sdělovatel) = ten, kdo odesílá informaci (může jít o skupinu, tj. více osob)
2. Sdělení (zpráva) = informace (zpráva / oznámení), která je sdělována a má vždy vlastní obsah a formu
3. Příjemce (adresát) = příjemce, kterému je sdělení určeno
4. Nástroj (kanál) = prostředek, kterým je sdělení předáváno
5. Zpětná vazba = specifický nástroj, kterým dostává sdělovatel zpět informaci, že obdržel sdělení

2.1.1 Obsahy a tok komunikace

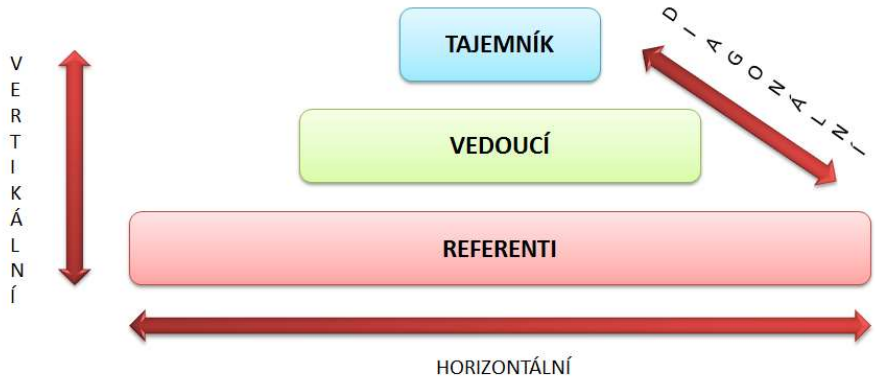
Tok informací (směry interní komunikace) na MěÚ Vítkov ze 3 úrovňové struktury úřadu:

- Nejužší vedení města a úřadu (starosta, místostarosta, tajemnice)
- Střední management (vedoucí odborů a oddělení)
- Referenti

a má 3 základní směry:

1. VERTIKÁLNÍ: Směr komunikace založený na předávání informací odshora dolů a naopak. V praxi úřadu to znamená, že nadřízení předávají informace svým přímým podřízeným a informace tzv. tečou i směrem nahoru, kde podřízení informují své přímé nadřízené.
2. HORIZONTÁLNÍ: Směr komunikace založený na tom, že si předávají informace zaměstnanci na stejných pozicích (vedoucí – vedoucí, referent – referent ve stejném odboru nebo napříč odbory).
3. DIAGONÁLNÍ: Směr komunikace, který znamená, že jsou informace předávány z vyšší úrovně níž (nebo naopak), ale není držena pevná struktura podřízenosti / nadřízenosti v rámci daného odboru / oddělení.

Obrázek 5: Směry komunikace



Obsahem komunikace je informace (sdělení). Obsah komunikace je proto stěžejním aspektem každé komunikace. Mezi tím, co komunikuje úřad veřejné správy navenek (externí) a co komunikuje dovnitř (interní), je poměrně značný rozdíl, a to i s ohledem na cíle komunikace, nástroje a další související prvky. Požadavek na vyšší míru

informovanosti zaměstnanců vzešel i z interního dotazníkového šetření od zaměstnanců. Stejně jako u dalších oblastí bude úkolem samotné Strategie definovat „co“ komunikovat uvnitř úřadu (napříč rovinami komunikace).

2.1.2 Nástroje interní komunikace MěÚ Vítkov

Komunikační nástroj (kanál) je prostředek, přes který plyne sdělení / informace mezi komunikátory jednotlivými rovinami. Má-li být komunikace úspěšná a má-li dojít k přenosu požadované informace, je volba kanálu / kanálů zcela klíčová k tomu, aby proces komunikace proběhl úspěšně. Nástroj ovšem volíme vždy až poté, co známe cílové skupiny. Volba vhodného kanálu proto vyžaduje znalost a využívání kanálu na obou stranách komunikace, a rovněž jeho akceptace jako nástroje, kterým má být informace předána.

Každý z komunikačních nástrojů má své přednosti ale i případné slabiny a dle toho je vhodné je volit. U nastavování interní komunikace je podstatné, aby byla zvolena vhodná sada nástrojů pro velikost úřadu a personální možnosti nástroje i spravovat. Obecně platí, že základní sada komunikačních nástrojů, dobře a kvalitně spravovaná a využívaná je vhodnější než velké množství nástrojů, které nejsou kvalitně využívány a spravovány, neboť na to nejsou časové kapacity.

Nejčastější nástroje interní komunikace:

Využívané na MěÚ Vítkov

- Osobní komunikace:
  - porady, osobní komunikace tzv. tváří v tvář, společenské (organizované) setkávání / události.
- Tištěná komunikace:
  - Nástěnka
- Digitální / elektronická komunikace
  - intranet, e-mail, telefon, sdílený disk, sdílený kalendář, vnitřní chat

Další typy nástrojů interní komunikace vhodné pro prostředí MěÚ Vítkov:

- interní časopis/noviny/leták/plakát;
- elektronický newsleter;
- interní sociální síť;
- interní rozhlas nebo televize.

Dle charakteru komunikace je možné provést členění i na nástroje přímé a nepřímé komunikace. Nástroje přímé komunikace jsou založeny na přímé sociální interakci verbální či neverbální formy (nástroje osobní komunikace a částečně digitální / elektronické komunikace). Nástroje nepřímé komunikace jsou naproti tomu založeny na zprostředkované interakci (nástroje tištěné nebo částečně digitální / elektronické komunikace).

2.1.3 Analýza jednotlivých nástrojů

Interní komunikační mix lze rozdělit do dvou rovin a pod ně rozřadit jednotlivé komunikační nástroje.

- Osobní komunikace – porady, osobní jednání, akce pro zaměstnance (společenské akce).
- Digitální / elektronická komunikace – intranet, e-mail, telefon, sdílené disky.

Osobní komunikace

Stále jde o nejdůležitější formu interní komunikace, tzv. tváří v tvář. Jedná se o verbální a neverbální komunikaci při každodenním osobním formálním i neformálním styku zaměstnanců (individuálně, na poradách) a dále sem řadíme např. individuální pohovor mezi pracovníkem a nadřízeným nebo personální pohovor.

Osobní komunikace byla z velké části předmětem dotazníkového šetření. Samotné analytické šetření je tak u tohoto nástroje více okrajové.

Telefon – běžné telefonní hovory jsou vhodné zejm. v případech, pokud potřebujeme vysvětlit druhé straně složitější informaci a/nebo požadujeme okamžitou zpětnou vazbu. Telefon dnes patří k jedněm z nejvyužívanějších nástrojů ke komunikaci uvnitř úřadu.

Základní popis nástroje:

- **Osobní komunikace** byla předmětem hodnocení dotazníkového šetření. Ukazuje se, že jde o nejdůležitější prvek v předávávání informací uvnitř MěÚ Vítkov.
    - V rámci osobní komunikace dominuje komunikace tváří v tvář, tj. mimo formální jednání mezi zaměstnanci, a to jak na horizontální úrovni (mezi kolegy na stejné úrovni), tak na vertikální úrovni (podřízený – nadřízený a opačně).
        - Výhodou předávání informací pomocí osobního jednání je schopnost sdělení si informace (funguje verbální i nonverbální komunikace; je možné okamžitě reagovat – doptávat se, zjišťovat porozumění druhé strany apod.). Určitým rizikem může být omezení formálních zdrojů předávání informací a také dohledatelnosti informací a ověření v případě problémů (což dokáže třeba emailová komunikace nebo intranet).
        - Vysoký podíl této komunikace obecně znamená nároky na rozvoj a kontinuální práci a rozvoj na komunikačních dovednostech úředníků.
- **Porady** jsou základním nástrojem interní komunikace a předávání informací uvnitř organizace a v prostředí MěÚ Vítkov se jedná z pohledu zaměstnanců o nejvýznamnější nástroj pro jejich informovanost. Jejich vedení je primárně na vedoucím pracovníkovi, který musí poradu svolat, řídit a směřovat k potřebnému závěru, případně vyhodnocení (shrnutí, rozdělení úkolů apod.). Porada musí být vždy vedena tak, aby účastníci měli pocit, že se nejedná o ztrátu jejich času a odnesli si potřebné informace.

  Současná praxe na úřadu:
    - Pravidelné týdenní porady vedení odborů a tajemnice úřadu (v posledních dvou letech kvůli pandemii COVID bylo přistoupeno na operativní setkávání dle potřeby, standardem je nicméně snaha o týdenní frekvenci).
    - Pravidelné porady tajemnice a vedení samosprávy (starosta + místostarosta).
    - Porady na odborech nejsou mandatorně zavedené a každý útvar si toto téma řeší dle rozhodnutí vedoucího pracovníka.
    - Ad hoc porady mezi odbory k vybraným tématům, jež jsou pro odbory společné. Využití těchto porad je ovšem velmi malé a je v nich nevyužitý potenciál.

  Tématem k dalšímu rozvoji pro zaměstnanec úřadu, respektive vedoucí, je zvýšení dovedností ve vedení porad, což je samostatná řídící / manažerská disciplína.

Cílové skupiny:

- Zaměstnanci MěÚ Vítkov.

Zhodnocení:

V rámci osobní komunikace nebyly identifikovány na základě dotazníkového šetření závažnější nedostatky. Naopak je tato forma komunikace a předávání informací hodnocena velmi dobře.

Možností k dalšímu rozvoji je další práce s poradami, kdy porada je jeden ze stěžejních nástrojů interní komunikace. Možnost pro interní komunikaci je zavést pravidelný systém porad napříč úřadem. Ruku v ruce s tím by muselo jít zvyšování dovedností vedoucích pracovníků v této oblasti.

Digitální komunikace

Do oblasti digitální komunikace standardně spadají formy komunikace, které neprobíhají tzv. z očí do očí, tzn. patří sem jednak intranet, ale i email, telefon, vnitřní chat nebo sdílený disk. Všechny nástroje jsou v prostředí MěÚ využívány.

Základní popis nástroje:

- **Telefon, email a vnitřní chat** patří po osobní komunikaci mimo porady k nejčastějšímu způsobu předávání informací v rámci úřadu na horizontální i vertikální rovině. Každý z těchto kanálů vyžaduje jiné formy dovedností, jak přes ně komunikovat. Z pohledu zaměstnanců nebylo identifikováno, že by některý z těchto kanálů byl v oblasti komunikace problémový.
- **Intranet** patří naproti tomu, dle hodnocení zaměstnanců z dotazníkového šetření, k velmi málo využívaným nástrojům.
    - Nástroj spravuje Odbor vnitřní správy (úsek správy informačního systému).
    - Hlavní problém současného intranetu je možné spatřovat v jeho statičnosti – slouží v podstatě jako úložiště informací a vnitřních předpisů, není ho pak možné lépe a efektivněji využívat jako:
        - komunikační platformu mezi zaměstnanci v oblasti sběru nápadů, anket nebo inovací;
        - významného pomocníka při řízení lidských zdrojů a využití v dílčích personálních procesech (adaptace, hodnocení, rozvoj, vzdělávání apod.);
        - nástroj zadávání úkolů a jejich kontrolu;
        - nástroj předávání a informování o záměrech a plánech MěÚ a města;
        - apod.
    - Současný intranet nabízí zhruba tyto oblasti:
        - Sdílení dokumentů uvnitř úřadu – nástěnka (nejde o formální pracovní dokumentaci)
        - Odkazy na aplikace
        - Interní dokumentaci a směrnice
        - Návody a odkazy na důležité pracovní věci
        - Prakticky minimální využitelnost má v současnosti nastavený **rezervační systém** (služební vozidla a zasedací místnosti). Oba systémy využívá pravidelněji méně než 10 % zaměstnanců MěÚ.
- **Interní sdílený disk** pro celý úřad slouží jako společné uložiště s nastavenými systémy přístupů. Z tohoto pohledu svoji funkci plní.
    - Nástroj spravuje Odbor vnitřní správy (úsek správy informačního systému).

Obsah:

- Informace o chodu MěÚ, záměrech a jeho plánech.
- Informace týkající se řízení lidských zdrojů v organizaci.
- Obsahy týkající se agend jednotlivých odborů na koncepční i operativní bázi – předávání informací na horizontální i vertikální rovině (případně diagonální).
- Formální informace o záležitostech úřadu a výkonu práce v jeho prostředí.
- Sběr a získávání zpětné vazby mezi vedením a zaměstnanci.

Cílová skupina:

- Zaměstnanci MěÚ Vítkov.

Zhodnocení:

Zvážit vytvoření **nového intranetu** jako významného nástroje interní komunikace. Před samotnou tvorbou nového intranetu je potřeba dobře zvážit komu a proč bude sloužit, co má přinést – co je jeho cílem, jaké informace na něm budou, se kterými dalšími systémy ho bude spravovat, kdo do něj bude přispívat (případně odpovídat za určité části intranetu).

Zvážit **úpravu rezervačního systému** tak, aby sloužil svému účelu a šlo o primární nástroj při koordinaci jednotlivých rezervací.

2.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – INTERNÍ KOMUNIKACE

Dotazníkové šetření bylo určeno pro zaměstnance města Vítkov a zúčastnilo se ho 59 zaměstnanců z cca 80, což je účast necelých 73 % všech zaměstnanců města. Podrobné výstupy dotazníkového šetření jsou uvedeny v samostatném dokumentu pro interní využití města.

2.2.1 Závěry z interního dotazníkového šetření

Z provedeného šetření lze vyvodit následující závěry

- Jako nejvíce využívané komunikační kanály zaměstnanci prakticky stejně hodnotí porady, zápisy z porad, osobní setkání a emailovou komunikaci. Pro zaměstnance jsou nejdůležitější informace získané **na poradách** a formou **osobního jednání**.
- S **vedením města** nejčastěji zaměstnanci komunikují při přípravě materiálů pro RM a ZM a při projednávání konkrétních projektů, investičních akcí atp. Pouze 25 % zaměstnanců by ocenilo přesně vymezený čas pro jednání s vedením města, pro větší polovinu nastavení tohoto pravidla není důležité. Z hlediska vyhotovování materiálů pro ZM a RM je současný systém vyhovující pro cca polovinu zaměstnanců, ostatní by uvítali změnu.
- Porady jsou vnímány jako nejdůležitější komunikační kanál. Osobní setkání preferuje přes 60 % zaměstnanců. Co se týče frekvence – optimální konání porad je většinou zaměstnanců preferováno 1 x týdně, popř. 1 x 14 dní.
- Nejčastěji využívané **komunikační nástroje** jsou: osobní jednání, telefon (pevná linka), mail a vnitřní chat. Prakticky minimálně je využíván rezervační systém pro služební auta a zasedací místnosti. Hodnocení kvality komunikačních nástrojů je z velké míry pozitivní. V případě „nevyhovujícího“ stavu se jedná o jednotky respondentů. Nejvíce negativní hodnocení zaznamenal vnitřní chat.
- **Sdílený kalendář** napříč oddělením či odborem má vytvořeno pouze cca 17 % respondentů. Pakliže by došlo k využívání ze strany celého úřadu, jako nejvhodnější viditelnost dat je považován přístup paní tajemnice, příslušného vedoucího odboru či oddělení a referentů daného oddělení.
- **Služební mobilní telefon** má k dispozici zhruba 40 % zaměstnanců, pouze 3 % z tohoto počtu mobilní telefon využívá pouze zřídka. 15 % zaměstnanců mobilní telefon nemají, nicméně vnímají jeho potřebu.
- Standard v oblasti **zálohování dat** není stanoven. Tento aspekt ukazuje i fakt, že cca 40 % respondentů nebylo schopno tuto problematiku posoudit.
- Mezi nejvýznamnější problémy v oblasti **technického zázemí MěÚ** patří neexistence zasedací místnosti v budově č. 4, malé kanceláře, chybějící notebooky a pokrytí wi-fi sítí ve vybraných zasedacích místnostech. 20 % zaměstnanců vnímá problém s odhlučněním kanceláří.
- Z hlediska **potenciálních témat pro školení** jsou pro zaměstnance MěÚ a města nejzajímavější témata

asertivního jednání a jednání s problémovým klientem a využití moderních nástrojů komunikace (sociálních sítí).

- Co se týče **společných aktivit mimo standardní pracovní dobu** jsou názory respondentů téměř 50 na 50 (polovina by byla pro, polovina proti). Za ideální frekvenci je považováno pololetí a mezi navrhovanými aktivitami převažují sportovní či kulturní akce, popř. turistika a večerní posezení bez konkrétního programu.

2.3 ANALÝZA EXTERNÍ KOMUNIKACE

Externí komunikace se týká primárně toho, jak úřad komunikuje s občany města, neboť oni jsou hlavní cílová skupina. Sekundární cílovou skupinou externí komunikace mohou být poté podnikatelé nebo další zainteresované subjekty, jež přicházejí do kontaktu se zaměstnanci MěÚ Vítkov. Analýza se však prioritně zaměřuje na občany jako na cílovou skupinu.

Smyslem externí komunikace je, aby úřad naplnil své poslání, tj. poskytl veřejnou službu. Externí komunikace je druh komunikace, kterým se úřad prezentuje navenek, a na jejím základě je často vnímán a posuzován ze strany občanů (primární cílové skupiny). I s ohledem na hlavní poslání každého úřadu, tj. poskytování veřejné služby, se musí úřad snažit maximálně vyjít vstříc potřebám klientů (občanů), brát v potaz a do své praxe zařazovat nové trendy v oblasti poskytování veřejné služby, s čímž komunikace velmi úzce souvisí.

Externí komunikace zabezpečuje primárně informační tok mezi úřadem a občany, vytváří ale také pozitivní obraz města, a to jak vůči občanům Vítkova, tak vůči obyvatelům celého regionu a jeho návštěvníkům. I z toho důvodu je vhodné, aby úřad disponoval vhodným komunikačním mixem za pomoci dostupných a moderních nástrojů, které má k dispozici.

Město Vítkov je obec s rozšířenou působností a toto je třeba akcentovat při komunikaci úřadu. Úřad proto nekomunikuji pouze s obyvateli (občany) na svém území, ale přichází do komunikace / interakce i s občany přilehlých obcí.

U fungující externí komunikace:

- občan má informace) o chodu úřadu, jeho záměrech a změnách v něm, jež se ho mohou bezprostředně dotýkat;
- občanovi jsou na úřadu poskytovány informace v požadované kvalitě a vhodným způsobem z hlediska komunikace (jednání / chování úředníka při vyřizování záležitosti);
- občan se cítí dobře v prostředí úřadu a dobře se v něm orientuje;
- občan dostává informace více kanály, aby se tak předešlo skutečnosti, kdy v případě výpadku jednoho kanálu nedostane potřebnou informaci;
- k občanovi „doputují“ informace ve vhodný čas a od správného sdělovatele.

Principy komunikačního procesu jsou úplně stejné jako u komunikace interní.

2.3.1 Obsahy a tok komunikace

Obsah komunikace je u externí komunikace jednodušší než u interní komunikace. Úřad by měl směrem k občanům komunikovat svoji agendu. Je poté klíčovou záležitostí volba vhodných nástrojů a typů informací, co komu komunikovat a kdy. Stěžejní je ovšem nabídnout občanům možnost, aby k nim informace doputovala.

Obsahy komunikace jsou tak z velké části podmíněny výkonem veřejné správy a poskytováním veřejné služby.

Z pohledu úřadu lze (nebo je dokonce nutné) komunikovat následující obsahy (jednotlivé obsahy se mohou doplňovat nebo jsou spolu provázané):

- Organizační členění úřadu.
- Odborné agendy úřadu dle jeho odborů / útvarů.

- Kontaktní údaje na zaměstnance úřadu.
- Podporu v životních situacích obyvatelům – návody, formuláře, tipy / doporučení apod.
- Povinné informování občanů plynoucí z legislativy nebo poslání úřadu jako orgánu veřejné správy a vykonávající veřejnou službu.
- Plánované akce, investice, záměry apod. ze strany úřadu.

Z pohledu města lze (nebo je dokonce nutné) komunikovat následující obsahy (jednotlivé obsahy se mohou doplňovat nebo jsou spolu provázané):

- Organizační členění samosprávy (zastupitelstvo, vedení města).
- Kontaktní údaje na zástupce samosprávy (zastupitelstvo, vedení města, zaměstnanci městského úřadu).
- Zápisy z jednání zastupitelstva, rozpočty města a rozpočtové výhledy apod.
- Další povinné informace občanům plynoucí z legislativy nebo poslání úřadu / města jako orgánů veřejné správy a vykonávající veřejnou službu.
- Informace (vč. kontaktů apod.) o příspěvkových a zřizovaných organizacích.
- Plánované akce, investice, záměry apod. ze strany úřadu / města.
    - Plus zpětné zhodnocení – informování o výše uvedeném.
- Informování o ad hoc situacích, které se týkají obyvatel města (případně vybraných cílových skupin).
- Zajímavosti o městě (historie, specifikace, spolupráce s jinými městy, cestovní ruch apod.)

Z dotazníkového šetření plyne (viz příslušná kapitola), že lidé nejčastěji vyhledávají informace:

- O městě, jeho službách a fungování:
    - Trávení volního času = 65,5 % respondentů vybralo tuto možnost.
    - Sociální a zdravotní služby = 40,7 % respondentů vybralo tuto možnost.
- O záměrech a plánech města do budoucna (např. plánované investice, opravy a záměry atd.) = 57,5 % respondentů vybralo tuto možnost.
- O úřadu (např. úřední hodiny, informace o odborech a jejich agendách, kontakty atd.) = 41,6 % respondentů vybralo tuto možnost.

Výsledky z dotazníkového šetření tak v podstatě korespondují s obsahy, které by mělo město i úřad komunikovat. V této oblasti lze konstatovat, že město / úřad komunikují obsahy, které požadují samotní občané.

Otázkou zůstává vhodná volba komunikačního mixu, tj. především jakými nástroji jsou tyto obsahy komunikovány a jestli se vhodně doplňují. Toto téma je více rozvedeno u každého komunikačního nástroje. Otázkou je také, zda jsou informace dobře dohledatelné v jednotlivých nástrojích (zhruba 30 % respondentů má občas problém najít potřebnou informaci, 15 % respondentů tento problém má téměř vždy).

Nad rámec toho bude ještě cílem strategie vydefinovat i informace, jež mohou zaměstnanci úřadu komunikovat směrem k veřejnosti nad rámec vlastní náplně práce. Tato záležitost v sobě skrývá pozitivní potenciál, neboť úředníci se mohou stát nositeli a sdělovateli informací nad rámec jejich agendy, což může zvýšit kredit úřadu v očích veřejnosti.

2.3.2 Cílové skupiny

Cíle komunikace:

- Systematizovat komunikační nástroje (kanály) úřadu s klienty (občany) včetně zajištění zpětné vazby.
- Poskytnout kvalitně a srozumitelně veřejnou službu občanům města.
- Nabídnout občanům získat potřebné informace a vyřídit jejich potřeby na úřadu, pokud možno rychle a bez velkých prodlení.
- Dodržovat principy transparentnosti a otevřenosti úřadu směrem navenek.
- Návštěvníkům úřadu poskytnout přívětivé a orientačně intuitivní prostředí úřadu, a to včetně slušného a přátelského chování úředníků.

Cíle komunikace nejsou nikde formálně stanoveny, nicméně cíle vycházejí primárně z poslání. S ohledem na další zjištění v analýze je možné konstatovat, že v tomto směru naplňuje úřad / město cíle komunikace správně. Ke zvážení do návrhové části je nastavení dílčích, specifických cílů komunikace, kterých by mělo být dosaženo nad rámec standardních cílů pramenících z podstaty subjektu veřejné správy. Tyto cíle mohou vycházet např. ze SPRM a je třeba k nim vhodně přiřadit obsahy, cílové skupiny a nástroje.

Cílové skupiny:

- Občané města
- Podnikatelé
- Zástupci příspěvkových a zřizovaných organizací
- Turisté
- Specifické skupiny (senioři, rodiče s dětmi, studenti apod.)
- Spolky, kluby apod.

Stejně jako u cílů není nastaven princip práce s cílovými skupinami, respektive město / úřad komunikují plošně, tj. vůči občanům. Nedochází tedy k rozlišování obsahů (a případně volbě nástrojů) pro komunikaci vůči konkrétním cílovým skupinám.

S ohledem na velikost města (menší samospráva do 6 tis. obyvatel) by ovšem nebylo vhodné komunikaci z velké míry parcelovat dle cílových skupin. Do návrhové části se doporučuje nastavit základní pravidla stakeholder managementu, se kterým by mohlo město dále pracovat (jde především o informování a zapojování vybraných relevantních skupin k vybraným ad hoc tématům).

2.3.3 Nástroje externí komunikace města Vítkova

Používané nástroje externí komunikace v prostředí města Vítkova:

- Osobní komunikace:
    - osobní jednání, nepravidelné setkávání s občany.
- Tištěná komunikace:
    - úřední deska v prostorách před budovou úřadu, informační nástěnky, výlepové plochy po městě, tištěný zpravodaj, tiskové zprávy, letáky, plakáty.
- Digitální / elektronická komunikace
    - internet, e-mail (přímo zaměstnancům + společný pro úřad), telefon, elektronická úřední deska, sociální sítě (Facebook, Youtube), SMS/mobilní rozhlas, online setkání s občany.

Další typy nástrojů externí komunikace vhodné pro prostředí města Vítkova:

- Osobní komunikace:
    - tiskové konference, pravidelné i setkávání s občany.
- Tištěná komunikace:
    - informační bulletiny.
- Digitální / elektronická komunikace
    - sociální sítě (Instagram, Twitter), hromadné emaily, , vlastní mobilní aplikace.

Jednotlivé využívané nástroje jsou v kapitolách níže popsány.

2.3.4 Vítkovský zpravodaj

Nejvíce lidí využívá jako zdroj informací zpravodaj **Vítkovský zpravodaj** (téměř 73 %). Zpravodaj je vydáván redakční radou města, a to jednou měsíčně. Vychází v nákladu cca 450 výtisků a je distribuován předplatitelům (stávající cena 6 Kč). V elektronické podobě je také dostupný na webových stránkách města a v rámci mobilního rozhlasu, kde je umisťován ještě před samotnou fyzickou distribucí a je zdarma. Zpravodaj přináší zpravodajské, kulturní a sportovní informace, vč. přehledu kulturních a společenských akcí, sociální informace a obsahuje také inzerci. Toto periodikum je hodnoceno občany v kvalitě a obsahu nejlépe ze všech komunikačních nástrojů.

Základní popis nástroje:

- Tištěné periodikum je možné si zakoupit na MěÚ, knihovně a u smluvních prodejců.
- Tisk zpravodaje zajišťuje externí dodavatel, distribuci si zajišťuje město samo.
- Zpravodaj je k dispozici i v elektronické verzi ve dvou verzích (standardní podoba a nově v listovací verzi pro mobilní telefony). Elektronické verze jsou k dispozici na internetových stránkách města (rubrika volnycas.vitkov.info) včetně archivu. V elektronických verzích fungují odkazy. Dříve byl zpravodaj rozesílán i e-mailem, toto bylo zrušeno kvůli GDPR.
- Rozsah periodika se pohybuje okolo 20 stran. V případě nutnosti je možné rozsah navýšit, ale jde o výjimečné případy.
- Obsah periodika připravuje redakční rada města v čele se starostou města. Za úřad redakční radu zastupuje vedoucí a referent oddělení kultury. Referent oddělení kultury řeší i grafické zpracování, fotografickou dokumentaci (resp. kompletní multimediální obsah) včetně zalomování do potřebného formátu. Tisk zajišťuje externí dodavatel. Korekturu zajišťují dvě externí zaměstnankyně.
    - Do přípravy jsou aktivně zapojeny odbory MěÚ a městské organizace.

- Zadávání témat článků probíhá prostřednictvím porad vedoucích.

Obsah:

- Obsah je možné rozdělit do několika sekcí:
  - Informace z rady a zastupitelstva.
  - „několik slov starosty města“ .
  - Městská policie.
  - Informace z města (jedná se hlavně agendy z jednotlivých odborů MěÚ nebo městských organizací týkající se života ve městě).
  - Upozornění na volnočasové akce a aktivity – kalendář akcí.
  - Inzerce.
  - Další ad hoc věci dle potřeby, např. rozhovory apod.

Cílové skupiny:

- Občané města a místních částí
- Městské instituce
- Inzerenti – podnikatelé

Zhodnocení:

Po stránce obsahové i z hlediska zaměření na cílové skupiny nevybočuje Vítkovský zpravodaj z dobrého standardu podobných periodik na dalších českých samosprávách. Stejně je tak i v oblasti dosahu, kdy je distribuován fyzicky, ale i elektronicky. Obvyklým trendem v ČR je ale bezplatná distribuce do všech poštovních schránek ve městě.

Vzhledem k celoměstskému zacílení musí obsáhnout zpravodaj svým zaměřením velkou šíří agend od zpráv z radnice, přes informace o životě ve městě, po informování o volnočasových akcích.

S ohledem na velikost nákladu i rozsahu časopisu (20 stran je spíše střední rozsah) je logické, že část prostoru dostává placená inzerce. Tento krok lze hodnotit jako správný. Obsah zpravodaje je proložen bohatou fotodokumentací, což nepochybně zvyšuje čtivost tohoto periodika.

Pozitivně lze hodnotit i proces tvorby každého čísla. Jednak je patrná určitá flexibilita, která dokáže pracovat i s dodáním informací tzv. na poslední chvíli (pokud již není časopis zalomen). V tomto směru je patrná jistá volnost, kterou má redakční rada k dispozici. Ta je zřejmá i při schvalování každého čísla, kdy je primární odpovědnost především na samotné redakční radě.

Z hlediska rolí a procesů běží další veškeré činnosti standardně a není třeba na nich nic měnit.

2.3.5 Internetové stránky města (web)

Internetové stránky patří s Vítkovským zpravodajem k nejdůležitějším komunikačním nástrojům (68 %). Na rozdíl od zpravodaje, který má omezený rozsah, a navíc svým obsahem musí být živý (tj. informace se v každém čísle mění, aby byly pro čtenáře zajímavé), internetové stránky v sobě agregují de facto všechny povinné a dle rozhodnutí města i nepovinné informace o městě a úřadu města. Z pohledu obsahů i zacílení jde o největší / nejrobustnější komunikační nástroj. Toto jednak klade vysoké nároky na jeho správu a obsluhu a jednak znamená potenciální riziko z pohledu tzv. „zaplevelení“ informacemi, přehlednosti, uživatelské přívětivosti (tj. především schopnosti dohledat potřebné informace s minimální námahou a intuitivně) apod.

Základní popis nástroje:

- Internetové stránky spravuje administrátor/webmaster z Oddělení vnějších vztahů a propagace, který má

na starosti především vkládání nových příspěvků a komplexní technickou správu (složitější technické záležitosti a záležitosti týkající se programování stránek v systému Galileo, na kterém stránky běží, zajišťuje externí dodavatel).

  - Webové stránky města Vítkova jsou de facto 5 samostatných webových stránek pro konkrétní entity: město + úřední deska + kontakty, volný čas, turista, knihovna a vstupenky. Každý z těchto podwebů má jinou orientační strukturu a jiný grafický vzhled.
  - Vklad nových příspěvků probíhá tak, že administrátor je kontaktován daným zaměstnancem MěÚ s žádostí o vložení příspěvku.
  - Iniciativa o nutnosti aktualizace informací nebo vkládání nových informací je na jednotlivých odborech, vedení města, případně dalších osobách, které vstupují do komunikace. Aktualizace rovněž probíhá ze strany administrátora v kontextu informací, které jsou například prezentovány pomocí jiných komunikačních kanálů – v tu chvíli se zvažuje jejich umístění na webové stránky města.
  - V případě nápadu na novou rubriku, sekci nebo podweb na stránkách, oslovuje iniciátor administrátora a společně věc vyřeší.

- Internetové stránky kombinují část informací statických (jsou zde pevně dané sekce, oblasti, které se nemění) a část dynamická (jde o sekce, oblasti, kde se obsah mění – jde např. o oblast novinek z úřadu, aktualit města, kalendář akcí, fotky apod.).
- Na internetových stránkách je archiv novinek (až do roku 2017).
- Úvodní strana (homepage) je velmi zahuštěná informacemi, odkazy. Pro uživatele, který na stránky nechodí pravidelně, tak může být složitější se na ní vyznat (zároveň s přihlédnutím k několika samostatným podwebům), a především tím nepůsobí vizuálně úplně dobře.
- Na internetových stránkách je sekce „Potřebuji si vyřídit aneb Životní situace“, která by měla řešit životní situace. Tato sekce však kombinuje vlastní popis životních situací ze strany města a současně odkazuje (jako hl. odkaz na Portál veřejné správy, který je pro řešení řady věcí velmi nepřehledný). Celý systém návodu přes životní situace by si s ohledem na to, že město Vítkov je ORP, zasloužil předělat a vystavět znovu – uživatelsky přívětivě, intuitivně na hledání, s cílem vyřešení věci na několik prokliků apod.
  - S tímto souvisí i složité dohledávání formulářů i podkladů.

Obsah:

Internetové stránky obsahují velké množství údajů (povinné i nepovinné):

- Informace o městě: Organizační členění úřadu, odborné agendy úřadu dle jeho odborů / útvarů, kontaktní údaje na zaměstnance úřadu.
- Informace o samosprávě: Organizační členění samosprávy (zastupitelstvo, vedení města), kontaktní údaje na zástupce a samosprávy, zveřejňování zápisů z jednání zastupitelstva, rozpočtech města a rozpočtových výhledů apod.
- Další povinné informování občanů plynoucí z legislativy nebo poslání úřadu / města jako orgánů veřejné správy a vykonávající veřejnou službu.
- Informace (vč. odkazů.) o příspěvkových, zřizovaných nebo vlastněných organizacích.
- Podpora v životních situacích obyvatelům – návody, formuláře, tipy / doporučení apod.
- Hlášení závad a podnětů.
- Odkazy na další informační nástroje / zdroje.

- Plánované akce, investice, záměry apod. ze strany úřadu / města.
- Informování o jednotlivých oblastech života ve městě důležitých z pohledu občanů nebo vybraných cílových skupin či lokalit (trávení volného času, sociální oblast, zdravotnictví, bezpečnost, bydlení, doprava atd.).
- Informování o ad hoc situacích, akcích, které se týkají obyvatel města (případně vybraných cílových skupin).
- Zajímavosti o městě (historie, specifikace, spolupráce s jinými městy, cestovní ruch apod.).
- Interaktivní mapy, rozmístění kontejnerů.
- Aktuální počasí, návštěvnost webu.
- Ad.

Cílové skupiny:

- Občané města.
- Návštěvníci města.
- Návštěvníci kulturních akcí.
- Uživatelé knihovny.
- Specifické skupiny (podnikatelé, senioři apod.).

Zhodnocení:

Internetové stránky působí i přes své „stáří“ na první pohled relativně moderně. Na druhou stranu došlo v průběhu času k nakumulování dílčích problémů, které je třeba řešit. Jde především o níže uvedené aspekty.

Stránky mohou působit v některých částech nepřehledně a zmatečně. Některé důležité informace jsou „zanořené“ a jejich dohledání tak může být složité a zdlouhavé. Chybí rovněž vysvětlení jednotlivých položek a sekcí. Pro laika tak nemusí působit úplně „přátelským“ dojmem.

Rovněž rozdělení hlavních stránek do několika podwebů, které jsou de facto samostatným informačním kanálem pro konkrétní cílovou skupinu může být svým způsobem matoucí. Po rozkliknutí např. stránky „turista“ se v záhlaví již nenabízí kompletní nabídka původních odkazů, uživatel tak může tápat nad propojením a logickými vazbami – např. jsem turista, dočtu se o zajímavé akci, ale už nemám přímo možnost kliknout na odkaz „vstupenky“.

Obecně lze konstatovat, že je třeba:

- Stránky jsou živým komunikačním kanálem a vzhledem k personálnímu zabezpečení správy webu se jim nedá nic zásadního vytknout.
- Na základě obsahové analýzy by bylo vhodné zredukovat a zpřehlednit obsah.
- Redesign úvodní strany (modernizace vzhledu).

Velkou příležitostí do budoucna je rovněž zcela uživatelsky změnit oblast návodu přes životní situace.

Hlavní doporučení z analýzy tohoto nástroje je, aby byla provedena detailní analýza a vyhodnocení internetových stránek a na základě této inventury navržená restrukturalizace a redesign. V souvislosti s tím nastavit jasný proces správy a aktualizace webu tak, aby nedošlo k zaplevelení webu a současně byly informace stále aktuální:

- Kdo co dělá
- Kdo za co odpovídá
- Kdo má co kdy dodávat
- Kdy se má co stát

2.3.6 Úřední desky

Úřední desky patří ke standardním nástrojům externí komunikace města a jeho úřadu směrem k občanům. Přes úřední desky je komunikována vesměs odborná a nutně povinně zveřejňovaná agenda samosprávy a jejího úřadu (obecně závazné vyhlášky, předpisy, oznámení).

V prostředí města Vítkov je od srpna 2021 instalována elektronická úřední deska (před budovou úřadu).

Základní popis nástroje:

- Elektronická úřední deska se nachází u budovy městského úřadu zvenčí:
    - Dotykový panel.
    - Výhodou je, že je k dispozici 24 hod. denně.
    - Informace je možné měnit okamžitě, není nutné měnit informaci fyzicky (omezení tzv. papírové kultury).
    - Obsahově odpovídá tomu samému, co je na internetových stránkách v sekci „elektronická úřední deska“).
    - Není propojena se spisovou službou, přestože se část informací na EÚD dostává přes spisovou službu.
    - Písemnosti na úřední desce nejsou schvalovány ani centrálně, ani na základě rozhodnutí vedoucích odborů, ale na základě zákonných požadavků zaměstnanců úřadu či zákonné povinnosti v součinnosti s jinými institucemi. Zveřejňovány jsou pověřenou osobou

Obsah:

- Formální / úřední komunikace.

Cílové skupiny:

- Specifické skupiny, kterých se týká daná informace, např. podnikatelé, vlastníci movitého i nemovitého majetku apod. (odvíjí se od tématu).

Zhodnocení:

Formální, povinný nástroj. Pozitivně lze hodnotit, že existuje elektronická verze před budovou úřadu.

2.3.7 Sociální sítě

Facebook města je primárně spravován webmasterem, přístup mají i vybraní členové vedení města a další zaměstnanci. Primárně slouží k informovanosti návštěvníků o nejaktuálnějších tématech (překlápění zpráv z webu), často „krizových“. Facebook obecně patří mezi sociální média a dává prostor pro zásah mladších obyvatel a zvyšování atraktivity města. Jako součást komunikačního mixu jeho význam neustále narůstá. Oproti tradičním médiím jsou zde informace z mnoha zdrojů a proudí k mnoha uživatelům. Velkým rozdílem je také možnost okamžité zpětné vazby, komentářů či jiného zásahu do obsahu. Současný stav ukazuje na „technické“ mezery ve využívání a do budoucna je nástrojem, pomocí kterého lze úspěšně budovat image komunikujícího města.

Základní popis nástroje:

- Facebookový profil spravují referenti Oddělení vnějších vztahů a propagace, všichni přispěvovatelé využívají svých osobních účtů, které jsou na profil navázány (včetně pana starosty);
- příspěvky závisí na libovůli správci, není řešen koncept, příspěvky jsou vkládány dle potřeby;
- grafika, fotky – neexistuje manuál vizuální identity, plakáty na obecní akce vytváří referent Oddělení vnějších vztahů a propagace, na Facebooku jsou poté sdíleny;
- částečně je sledován a vyhodnocován monitoring uživatelů (návštěvnost, cílové skupiny, dosah příspěvků atp.);
- snaha o pro vazbu na informace na webových stránkách města (ty na facebookový profil odkazují).

Obsah:

- Jakékoli aktuální informace – obvykle kulturní akce, události ve města, ale i informace „krizového charakteru“ (výpadek vody, elektřiny).

Zhodnocení:

Oficiální Facebookový profil města sleduje cca 1600 uživatelů. Facebook kina a knihovny sleduje cca 700 uživatelů. Primární funkcí stránek je sdělování aktuální informací. Příspěvky jsou vkládány téměř denně. Profily jsou živé, existuje snaha reagovat na dotazy návštěvníků. Silnou stránkou je rozhodně rychlost reakce na např. havarijní situace. Facebookové stránky jsou navzájem provázané,

Potenciálem je předávání informací pomocí specifických forem vhodných pro Facebook (jde o přístupy, které nejsou nebo nemůžou být využity na internetových stránkách), jde především o:

- Informování pomocí infografik, obrázků, piktogramů – tento přístup „oživuje“ způsob předávaných informací. Znamená ovšem určité finanční náklady.
- Informování pomocí videí – dtto.

Ostatní sociální sítě prozatím nejsou městem využívány. Nově je založen profil na Youtube, který slouží pro přenosy z jednání zastupitelstva.

2.3.8 Mobilní Rozhlas

Mobilní Rozhlas je platforma, přes kterou poskytuje město informace občanům, kteří se registrují do určeného systému. Informace mohou občanům chodit do mobilní aplikace Mobilní Rozhlas (kterou je nutné si instalovat) nebo do emailu (pokud si nechce občan instalovat aplikaci), případně na mobilní telefon jako SMS či hlasová správa. Mobilní rozhlas má i svoji webovou podobu, která slouží jako archiv.

Mobilní Rozhlas funguje na bázi předvoleb, kdy uživatel nastaví, jaké typy informací chce z města dostávat a tyto informace poté dostává. Nastavení je samozřejmě možné v průběhu času měnit. V listopadu 2021 bylo do Mobilního Rozhlasu Vítkova registrováno 917 uživatelů.

Město se snaží Mobilní Rozhlas a přihlášení k němu aktivně propagovat přes ostatní komunikační kanály – možnost přihlásit se přes web, několikrát byly dány informace do tištěného zpravodaje, byly rozeslány informační emaily atp.

Základní popis nástroje:

- Hlasové zprávy nejsou využívány, pouze písemné.
- Mail či zprávy v aplikaci jsou distribuovány prakticky denně.
- Nově bylo zavedeno zacílení na konkrétní cílové skupiny – nová funkcionalita rozliší, kdo mám mail a kdo telefon, odbourává duplicitu při zasílání zprávy.

- Historicky cca 190 tis. odeslaných zpráv, v době epidemie COVID cca 30 – 37 tis zpráv za měsíc, standardně zhruba 12 – 15 tis. zpráv měsíčně.
- Čtenost u mailů zhruba 35 %, zpráv do aplikace 40 – 50 %.
- Chybí vnitřní mechanismus pro podchycení všech důležitých zpráv (příklad s uzavřenými odbory, kdy se dávají pouze lístečky na dveře, nicméně zpráva se už nedodá administrátorovi).

Obsah:

- Obsah je velmi různorodý – prakticky všechny možné aktuality, informační systém, upozornění, kulturní akce atp.

Cílové skupiny:

- Občané města.

Zhodnocení:

- Velmi důležitý kanál mající vztah ke krizovému řízení.

2.3.9 Rozhlas

Rozhlas je standardní nástroj, přes který jsou občané informováni přes pevně instalované tlampače ve městě a místních částech. Rozhlas slouží svojí povahou jako podpůrný komunikační kanál, tj. jsou přes něj dávány hlavně informace, které jsou dostupné i na jiných kanálech anebo informace, které se musí hlásit v daný čas.

Hlášení probíhají pravidelně dvakrát denně (ve všední dny) a to v 9:40 (velká přestávka ve škole) a 14:00 (vazba na směnné provozy).

Rozhlas je také prostředkem informování v krizových situacích a problémech (např. epidemie COVID). V této věci má svoji nezastupitelnou roli.

Základní popis nástroje:

- Fyzická zařízení ve Vítkově, přes které jsou hlášeny různé informace.

Obsah:

- Primárně slouží jako varovný informační systém.
- Nicméně obsah je velmi různorodý (přerušení dodávek elektřiny, vody, konání trhů a různých akcí, uzavření ordinací lékařů, veřejnost – např. podnikatelé mohou nechat vyhlásit potřebné informace – komerční hlášení je zpoplatněno a má omezený počet znaků).
- Společenské akce a nábor zaměstnanců – 4 hlášení zdarma bez ohledu na typ vyhlašovatele.

Zhodnocení:

- Velmi důležitý kanál mající vztah ke krizovému řízení.
- Role kanálu bude vždy omezena možností informovat v jednom konkrétním momentu.
- Podstatné je udržovat a zachovat kvalitu jednotlivých tlampačů.

2.3.10 Výlepové plochy a informační vývěsky

Výlepové plochy a informační vývěsky jsou komunikační nástroj, který slouží k informování občanů prostřednictvím několika vymezených fyzických stojanů ve Vítkově a místních částí. Informování probíhá formou tištěných plakátů.

Zadání na výlep mohou dávat zaměstnanci úřadu (nejčastěji Oddělení vnějších vztahů a propagace). Zástupci volnočasových aktivit využívají vlastních ploch, nebo ploch ve správě TS Vítkov. Městská knihovna si tento aspekt řeší po vlastní ose (resp. výlep), knihovna využívá městských ploch. Výlepové plochy mají ze své podstaty především

propagační formu – informovat o nějakém záměru, akci (kulturní, sportovní, setkání apod.). Plakáty a další informační letáky se nicméně rozváží i do okolních vesnic. Byla zrealizována analýza efektivity dopadu, kdy bylo zjištěno, že vynaložené úsilí nepřináší požadovaný efekt (zhruba pouze 2% dosah na cílovou skupinu vs desetitisícové náklady)[7].

Základní popis nástroje:

- Fyzická zařízení ve Vítkově a přilehlých vesnicích, přes které jsou sdělovány různé informace.

Obsah:

- Především městské akce (kulturní, sportovní, společenské).

Zhodnocení:

- Výlepové plochy fungují standardně. Jejich úlohou je především propagace městských i soukromých akcí, setkání apod.
- Tématem do budoucna může být vizuální vzhled výlepových ploch.
- K prosinci 2021 byla zavedena tzv. inzertní vývěska.

2.3.11 Statistické ukazatele využívání komunikačních nástrojů

- **Vítkovský zpravodaj -** vydáváno 450 kusů tištené verze, elektronicky zasíláno PDF na 318 adres a z webu si jej stáhne cca 480 osob měsíčně.
- **Facebook města** – 1600 odběratelů a dosah v měsíci říjnu byl ke 4000 osobám.
- **Facebook kina** - 771 odběratelů a dosah v měsíci říjnu byl 1200 osob.
- **Facebook knihovny** - 704 odběratelů a dosah v měsíci říjnu byl 1800 osob.
- **Mobilní rozhlas** - 917 odběratelů. Prostřednictvím e-mailu bylo v říjnu odesláno 10502 zpráv, 2808 zpráv bylo posláno jako upozornění do aplikace.
- **Web města** - 14 287 návštěv za říjen 2021.
- **Web volného času** - 2148 návštěv za říjen 2021.
- **Web knihovny** - 562 návštěv za říjen 2021.
- **Web turisty** - 454 návštěv za říjen 2021.
- **Městský rozhlas** – v říjnu 2021 bylo vyhlášeno 95 zpráv.
- **Leták do schránek** - v říjnu 2021 byl prostřednictvím České pošty zajištěn roznos měsíčního tištěného přehledu kulturních akcí - jednalo se o 2591 domácností ve Vítkově a místních částech.
- **Vývěsní a plakátovací plochy** - ve městě a místních částech je umístěno celkem 23 výlepových ploch. Jsou na ně vyvěšována především oznámení o kulturních akcích, ale v případě potřeby i jiné informace z úřadu.

[7] Informace z výzkumu mezi občany ke Dni města v roce 2016.

2.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – EXTERNÍ KOMUNIKACE

V rámci projektu vytvoření komunikační strategie bylo provedeno mezi obyvateli města Vítkov dotazníkové šetření, jako jeden z podkladů k tvorbě analýzy komunikace, která je nezbytným základem pro vytvoření samotné strategie. Některé výsledky z průzkumu již byly načrtnuty v předchozích kapitolách. Tato kapitola se mu ovšem věnuje samostatně a detailněji.

Občané měli možnost dotazník vyplnit elektronicky. O dotazníkovém šetření byli informováni na oficiálních webových stránkách města a Facebooku, kde byly také elektronické odkazy na veřejnou adresu dotazníku. Zároveň bylo možné dotazník vytisknout, vyplnit a umístit do sběrného boxu, který byl umístěn před budovou úřadu.

K vyplnění dotazníků měli občané Vítkova prostor od října do listopadu 2021 a kompletně jej vyplnilo 113 obyvatel.

Občané zodpovídali anonymně a dobrovolně 32 otázek, které byly zaměřeny na četnost a důvod návštěv na úřadě, spokojenost s orientací na jednotlivých komunikačních kanálech, dostatečnost informací o dění a změnách na úřadu, informační zdroje/komunikační kanály, dohledatelnost potřebných informací a hodnocení vybraných komunikačních kanálů. Byl zde také prostor pro návrhy, podněty nebo komentáře, které pomáhají lépe pochopit danou odpověď a lépe interpretovat výsledky.

Kompletní výstupy z dotazníkového šetření jsou samostatnou přílohou Koncepce a jsou primárně určeny pro potřeby města.

2.4.1 Závěry z externího dotazníkového šetření

Z provedeného šetření lze vyvodit následující závěry

- U komunikace města vůči občanům obecně **převažuje spokojenost**.
- **Vítkovský zpravodaj** hodnotili občané nejlépe ze všech komunikačních nástrojů, a to jak z hlediska kvality, tak i obsahu a celkově jsou občané s tímto měsíčníkem spokojeni. Připomínka, která několikrát zazněla, směřovala na požadavek více informovat dopředu. Občané očekávají, že získají informace k jednotlivým krokům města. Zejména se jedná o informace o tom, co bude, nikoliv o tom, co bylo.
- **Webové stránky** města jsou druhým nejvíce používaným zdrojem informací (a stejně jako Vítkovský zpravodaj patřily v dotazníkovém šetření k velmi dobře hodnoceným nástrojům ze strany respondentů). Jde o standardní praxi, neboť webové stránky jako jediný kanál na samosprávě sdružují de facto veškeré informace o samosprávě, úřadu i životě ve městě.

  Z pohledu ostatních podobně velkých samospráv patří webové stránky k lepšímu průměru (z pohledu designu i z pohledu přehlednosti). Potenciál je možné detekovat v dílčích oblastech / sekcích webu. Dílčí změny webu jsou však poměrně snadno řešitelné a pomohou zlepšit uživatelskou přívětivost webu.

  Úřad může využít web také jako **zdroj zpětné vazby** (ankety, formuláře atd. = ideálně propojení s Mobilním Rozhlasem), kdy přes webové rozhraní umožní občanům více se zapojit do spolurozhodování. Pravidelné vyhodnocování návštěvnosti webu pomůže úřadu získat další cennou zpětnou vazbu. **Oddělení nebo jeden vyhrazený pracovník pak musí mít takovou pozici, aby věděl o všech informacích, které jsou uveřejňovány.** Tyto principy mohou být rovněž aplikovány na facebookový profil města, který je čím dál tím více využíván, a prostředí Facebooku je pro tyto metody velmi vhodný.
- **Mobilní rozhlas** je třetím nejvíce využívaným kanálem. Prakticky nebyl jakkoli komentován, lze jej tedy považovat za fungující a efektivní komunikační nástroj.
- **Sociální sítě města** – resp. Facebook je hodnocen velmi pozitivně ve všech aspektech jeho fungování. U sociálních sítí obecně bylo patrné nadprůměrné hodnocení „nevím, či nemohu posoudit“, který odráží věkovou strukturu respondentů. Slovní komentáře se pozitivně vyjadřují k novince – online jednání zastupitelstva.

- Hlavní zmiňované nedostatky v komunikaci jsou **včasné informování o plánovaných záměrech**, investičních a kulturních akcích, dále potřeba větší transparentnosti, větší možnost zapojení občanů do rozhodovacích procesů nebo lepší dohledatelnosti některých informací. Několikrát byla zmíněn nekvalitní zvuk **městského rozhlasu**. Jedním z cílů strategie bude dostat potřebné informace k lidem – zde bude nejvhodnější provést úpravy webových stránek.

2.5 PESTLE ANALÝZA

PESTLE model je analytický nástroj strategického managementu, který se soustředí výhradně na identifikaci vnějších, a to především makroekonomických podmínek organizace. Důkladná identifikace a následná analýza umožňuje posoudit, jaké faktory mají vliv na organizaci v současnosti a jaké budou mít vliv v budoucnosti. Efektivita využití metody PESTLE tedy souvisí s obecnou poznatelností a možností predikce vývoje jednotlivých faktorů.

Zkratka PESTLE je akronymem pro jednotlivé oblasti vlivů této metody:

P – politické vlivy,

E – ekonomické vlivy,

S – sociální vlivy,

T – technologické vlivy,

L – legislativní vlivy,

E – environmentální vlivy.[8]

Cílem PESTLE analýzy v rámci Koncepce moderní strategie města Vítkov je posouzení jednotlivých vlivů v kontextu dopadů komunikace vůči jednotlivým cílovým skupinám. Popis jednotlivých oblastí analýzy v kontextu města Vítkov by měl být podrobně popsán v rámci zastřešujícího strategického dokumentu. Níže jsou tedy uvedeny pouze základní/shrnující údaje za konkrétní oblasti a jsou vytipovány jednotlivé faktory, které se přímo dotýkají tématu „komunikace“.

2.5.1 Politické vlivy

V rámci politických faktorů se posuzuje stabilita konkrétního politického prostředí, změny systému, změny ve vládních prioritách, zavedení nových iniciativ, změny obchodních předpisů nebo zdanění. To může zahrnovat změny v pracovních zákonech, v zákonech o ochraně spotřebitele, změny v environmentálních předpisech, daních, obchodních omezeních nebo reformách či požadavcích na zdraví a bezpečnost. Mezi další fenomény patří i vytvoření globálních subjektů, jako je např. Evropská Unie, které daly vzniknout jednotným předpisům, kterými se řídí jednotlivé členské země.

Politické vlivy působící na oblast komunikace ve městě Vítkov

- Politická stabilita místní komunální scény - lokální politická kultura ve smyslu vzorců politického chování a hodnocení politických jevů nabývá v malých a středně velkých obcích specifické podoby. V tomto typu obecních samospráv se lze zpravidla setkat s více konsensuálním přístupem politických aktérů v rozhodovacích procesech. Poměrně vysokou roli v případě malých obcí hraje prizma odporu k tzv. „velké“ politice. Tyto znaky vytvářejí příhodné podmínky pro působení nezávislých kandidátů či jejich sdružení na úkor celonárodně etablovaných politických stran.

  Nezpochybnitelným významem v soudobé české komunální politice disponují nezávislí kandidáti, jejichž vysoký počet determinuje spolu s politickou kulturou právě převaha malých obcí. Tento jev se projevil již

8 Analýza současné a možnosti budoucí projektové spolupráce [online]. Brno: AQE advisors, 2013 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=223121&TypeID=7

v prvních svobodných komunálních volbách po pádu skomírajícího byrokraticko-autoritářského režimu KSČ, jež proběhly v listopadu 1990.

  - **Vliv na komunikaci města Vítkov –** od roku 1998 vede město Vítkov sdružení nezávislých kandidátů, které opakovaně vyhrálo volby v letech 1998, 2002, 2006, 2010, 2014, 2018. Stávající vedení města tak má výhodu delšího funkčního období pro realizaci jakýchkoli komunikačních opatření, nastavení systému, pravidel, a hlavně linie komunikace. Vedení má možnost definovat cíle, na které se chce z hlediska komunikace (jak vnitřní, tak vnější) zaměřit, a má možnost rozhodnout, jak chce na veřejnost působit.

- Region jako entita ekonomické aktivity – města jako součásti krajských územních celků si vytváří místní, lokální politiky dle svého zájmu a rozhodují o alokaci finančních prostředků na ty oblasti, které jsou pro ně významné. Řídí se národními politikami a strategiemi, které jsou odvozeny od evropských strategických záměrů. Stejně tak jsou řízeny regiony, které odvíjí svou činnost a zaměření podle národních a evropských oblastí.

  - **Vliv na komunikaci města Vítkov –** komunikační strategie může definovat základní principy sběru zpětné vazby ze strany občanů, možnost vyjádření se k investičním záměrům města (ankety) atp. Město jako součást nadřízených celků může využít dostupné informace k realizaci svých plánů tím, že efektivně využívá všechny dostupné finanční zdroje, které jsou určeny pro konkrétní oblasti realizačních opatření.

- Trendy EU a ČR pro další programové období – cíle, na které se EU chce v letech 2021 až 2027 zaměřovat a kterými chce podporovat rozvoj, bude i ČR definovat jako svoje priority. Aktuálně definované priority EU jsou podporovat rozvoj v oblastech, jako je: výzkum, vývoj, inovace, digitalizace, mládež, kulturní a životní prostředí, podpora hranic a migrace, bezpečnost a okolní svět doplní oblasti týkající se podpory reforem a tvorby unijních rezerv a zároveň zajištění stabilních investic.

  - **Vliv na komunikaci Vítkov –** komunikační strategie může definovat základní principy sběru zpětné vazby ze strany občanů, možnost vyjádření se k investičním záměrům města (ankety) atp. Město jako součást nadřízených celků může využít dostupné informace k realizaci svých plánů tím, že efektivně využívá všechny dostupné finanční zdroje, které jsou určeny pro konkrétní oblasti realizačních opatření.

2.5.2 Ekonomické vlivy

V rámci ekonomického prostředí analýza posuzuje možné změny míry inflace, daně, úrokové sazby, směnné kurzy, obchodní předpisy a spotřební daně. V rámci provozní efektivity konkrétní organizace také řeší faktory, jako jsou nezaměstnanost, úroveň dovedností, dostupnost odborných znalostí, mzdové vzorce, pracovní postupy a trendy nákladů práce. Se zaměřením na životaschopnost trhu se také zaměřuje na aktuální životní náklady daného trhu, stejně tak jako na dostupnost úvěru nebo financí.

Ekonomické vlivy působící na oblast komunikace ve městě Vítkov

- Omezení zdrojů – z pohledu rostoucí populační exploze se již nyní předpokládá úbytek zdrojů. Tento předpoklad se týká především vody, která je velkým problémem již v současné době. Do budoucna bude nutné zavádět větší podíl obnovitelných energetických zdrojů, bude nutné lépe hospodařit s vodními zdroji a vyvarovat se nadbytečně vyprodukované energie. Dopad na klimatické změny mohou mít již v současnosti jevy jako budování ekologických staveb nebo zavádění „šetrných opatření“, např. snižování emisí z dopravy, zavádění ekologického způsobu zpracování a snižování produkce odpadu. Z těchto důvodů je stále vyvíjen větší tlak na inovace a vývoj šetrných technologií k udržitelnému budoucímu rozvoji v ČR i ve světě.

- Konkurenceschopnost - pojem konkurenceschopnost z pohledu této strategie znamená zlepšování života občanů a dosahování lepší životní úrovně za použití nových řešení integrovaných do lokálních podmínek. Snahou je vytvořit atraktivnějšího prostředí pro stávající i nové občany, podnikatelské a ekonomické subjekty a přilákat nové příležitosti a lidský kapitál do města Vítkov.

- Nové obchodní modely, jako např.:
    - EPC - energetické služby se zárukou, které cílí na snížení spotřeby energií a dosažení provozních úspor. Cílem je z úspor splácet investice do úsporných opatření. Komplexní projekt financování je zajišťován jedním dodavatelem, který smluvně sjedná výši úspor a konkrétní návratnost investic. Poskytnuté finance poté zákazník splácí až z úspor, které získal z provozních nákladů. Sdílená ekonomika - forma transakcí, která vyzdvihuje opětovné využití oproti individuálnímu vlastnictví a umožňuje využívání více uživateli. Hlavní myšlenkou je sdílení statků, kde na jedné straně je majitel věci a na druhé je množina uživatelů, která se finančními platbami přímo podílí na financování těchto statků. Na principu peer to peer jsou využívány předměty jako dodávání služeb, např. dopravní modely jako bikesharing, carsharing, ubytování, půjčování peněz pro obchodování, textilní průmysl a mnoho dalších.
    - PPP - obchodní modely využívající k financování veřejně-soukromého partnerství. Služba založená na partnerství mezi veřejnou a soukromou sférou, kde je poskytován počáteční kapitál ze strany soukromého sektoru na základě koncesní smlouvy. Po smluvenou dobu je poskytována služba a investice je splacena následnými platbami při zohledňování kvality zpracování.
    - **Vliv na komunikaci Vítkov – ekonomické** vlivy nejsou z hlediska komunikace postaveny na finančních možnostech pro zefektivnění komunikace. Většina navrhovaných opatření stanovených v návrhové části strategie není otázkou finančních prostředků. Ekonomické vlivy jsou určitým trendem, který ukazuje na změnu tržního prostředí, kdy se do popředí dostávají nové ekonomické mechanismy, které často nejsou postaveny na klasických smluvních vztazích, ale na složitějších schématech, které jsou podpořeny dlouhodobou spoluprací, efektivní komunikací plánů a záměrů a podpoře veřejně prospěšných projektů.

2.5.3 Sociální vlivy

Mezi faktory, které je třeba brát v úvahu v rámci sociálního prostředí, patří demografie, sociální služby, zdraví obyvatel, úroveň vzdělání, tempo růstu obyvatelstva, úroveň zaměstnanosti, statistika příjmů, náboženská víra a kulturní společenské konvence, etika a morálka, rodina, komunikace a jazyk, hrdost a předsudky.

Sociální vlivy působící na oblast komunikace ve městě Vítkov

- Demografie - se stárnutím populace je nutné sledovat a zajišťovat dostupnost potřeb na území města Vítkov. Zejména z důsledku sociálních a zdravotních priorit, ale také z hlediska dopravní prostupnosti napříč regionem. Zajištění občanské vybavenosti na odpovídající kvalitní úrovni je prioritou všech měst, proto je důležité reflektovat sesbíraná data. Nárůst světové populace bude dramaticky růst a v 21. století přibude dvojnásobek počtu obyvatel, zejména na africkém a asijském kontinentě. Předpokládá se, že do roku 2030 bude na Zemi 8,5 miliardy a do roku 2050 bude 9,7 miliardy obyvatel. V roce 2100 bude na Planetě 11,2 miliardy obyvatel. Vyšší koncentrace populačního nárůstu bude velmi ovlivňovat region, který bude hrát roli v utváření velikosti a rozmístění světové populace. S narůstajícím počtem obyvatel v rozvojových zemích se bude snižovat i počet obyvatel ve vyspělých zemích. Součástí každého vyspělého státu je migrační politika, která bude vyrovnávat počet aktivního obyvatelstva k udržení hospodářské aktivity.[9]
  Avšak kromě demografické populační změny bude hrát velkou roli stárnutí obyvatelstva a do roku 2050 bude významně růst. Osob starších 60 let bude do roku 2050 v Evropě více než 34 % z celkové populace. Tento trend je patrný i v městě Vítkov, kdy jen za posledních 5 let (2016 – 2020) vzrostl podíl obyvatel starších 65 let z 19,5 % na 22,5 %. Tedy téměř každý čtvrtý obyvatel města je v důchodovém věku. Navíc město Vítkov patří mezi tzv. obce s regresivním demografickým vývojem, jejichž dlouhodobý vývoj počtu

9 OSN: V roce 2050 bude žít na planetě 9,7 miliardy lidí [online]. In: 13. 8. 2015 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: http://www.osn.cz/osn-v-roce-2050-bude-podle-odhadu-na-planete-97-miliardy-lidi-nejvetsi-narust-se-ocekava-v-rozvojovych-oblastech-zejmena-v-africe/

obyvatel a dlouhodobý vývoj počtu narozených dětí mají regresivní, tedy klesající charakter.

- **Vliv na komunikaci města Vítkov** – město by již nyní mělo reagovat na takto dramatické stárnutí obyvatel nastavenou sociální a zdravotní politikou a realizací konceptů zdravotní a sociální péče s výrazným důrazem na oblast komunikace a předávání informací této cílové skupině. Významnou roli budou hrát v budoucnu technologická zařízení, která umožní poskytovat inteligentní řešení při komunikaci se seniory (v současnosti různé aplikace, chytré telefony atp.).

- Urbanizace – v současnosti, a i do budoucna bude světová populace čelit podmínkám migrace do urbanizovaných částí světa. Nárůst populace je doprovázen trendem urbanizace a podle studie OSN se přepokládá, že v příštích několika desítkách let bude přesouvání obyvatelstva do měst tak rozsáhlé, že v roce 2050 bude žít ve městech až 68 % populace ze současných 55 %. Tento migrační trend bude způsobovat vyšší požadavky na městské vybavení a budování komplexnější infrastruktury.
  - **Vliv na komunikaci města Vítkov** – nutnost vytvářet již nyní základy pro propojená města s kvalitními podmínkami pro život stávajících i budoucích občanů s dodržováním požadavků na udržitelný rozvoj životního prostředí, efektivní řízenou správou, využívání obnovitelných surovin a snižování energetických úspor. Tento aspekt se dotýká participačních procesů při rozhodování o dalším vývoji města Vítkov, kdy by měla být komunikace oboustranná a vzájemná.
- Zmenšování měst (stěhování za prací) - trendy migrace a stěhování za lepšími kvalitními podmínkami k žití, je představováno stěhováním obyvatel za prací, pracovními příležitostmi a vyhledání lepších životních podmínek. Především se to týká těch měst, kde je nedostatek pracovních příležitostí, nedostatek občanské vybavenosti nebo špatné životní prostředí. Dopady, které má zmenšování měst na území.
  - **Vliv na komunikaci města Vítkov** – odliv ekonomicky aktivních osob, vzdělanostního kapitálu, snížení zaměstnanosti, opouštění budov a zanedbávání prostranství, růst nebezpečí a vandalismu/kriminality apod. Tento aspekt v oblasti komunikace směřuje spíše k tématu propagace města jako města vhodného pro život.
- Vzdělávání – podstatná součást, která pomáhá ke zvyšování konkurenceschopnosti regionu, je zajištění efektivního vzdělávacího systému, který bude adekvátně odrážet požadavky budoucího pracovního trhu. Požadavky na vzdělání jsou v oblasti technické, kreativní, humanitní a technologické. Kladení důrazu na emoční a sociální dovednosti umožňují rozvíjet kreativitu, řešení problémů a komunikační kompetence.
  - **Vliv na komunikaci města Vítkov** – pomocí komunikačních nástrojů podporovat činnost školských zařízení a místních spolků, dávat prostor pro přispěvatele Vítkovského zpravodaje, realizovat osvětovou činnost místních organizací pro vzdělávání široké veřejnosti.

2.5.4 Technologické vlivy

Technologické faktory lze rozdělit do dvou základních oblastí: výroba a infrastruktura. Využitím technologických příležitostí k inovaci či aktualizaci své produkce může jakákoli organizace získat silnou konkurenční výhodu. Z hlediska místních samospráv je klíčová oblast infrastruktury, která se projevuje jak ve vnitřním fungování, např. městského úřadu (digitalizace, pasportizace, IT), tak ve vnitřním fungování města (řízení dopravy, efektivita svozu odpadů či energeticky pasivní veřejné budovy).

Technologické vlivy působící na oblast komunikace ve městě Vítkov

- Digitalizace – v současné době je za velmi podstatný faktor moderní společnosti považováno využívání digitálních technologií. Tento trend je významný pro ekonomické trhy, které budou i v budoucnu významnou částí společnosti**.**
  - **Vliv na komunikaci města Vítkov** – v prostředí místní samosprávy je důležitý faktor digitalizace veřejných služeb a řízení úřadu (konec papírů a osobních návštěv). Rychlost odbavení klienta a vyřízení požadavku, provázanost IT systémů atp.

- Chytrá řešení[10] - moderní inovativní procesy a vývoj dnešní společnosti je ovlivňován pokročilými informačními systémy, které zasahují do všech oblastí našeho hospodářského výrobního systému. Průmysl 4.0[11] ovlivňuje výrobní sektor, energetický sektor se zaměřuje na smart grids, dopravu a mobilitu, které jsou ovlivňovány chytrými inteligentními dopravními systémy.
    - **Vliv na komunikaci města Vítkov** - na veřejný sektor je vyvíjen tlak v podobě eGovernmentu a zdravotní a sociální péče je reprezentována eHealth službami. Přechod od centrálního k decentrálnímu principu řízení umožňuje přitáhnout pracovní sílu do menších měst díky bližšímu kontaktu s technologiemi. Na decentralizaci pak rostou požadavky v podobě informačního a datového propojení, které podporuje vznik datových center.
- Big a open data[12] - díky zavádění systémů a využívání chytrých technologií dochází k větší produkci dat. Chytré technologie mohou produkovat data, která mohou být otevřená. Tj. taková data, která jsou dostupná online a mohou mít formu grafického formátu, geodatového nebo textového dokumentu. Data musí být strukturovaná, standardizovaná, strojově čitelná a přístupná všem uživatelům.
    - **Vliv na komunikaci města Vítkov -** díky otevírání a publikování dat lze přispět ke zlepšení komunikace města, tvorbě lepších služeb (monitoring, zpětná vazba), zvýšení ekonomického potenciálu, ke zvýšení transparentnosti a efektivnější správě a řízení.
- IoT - komunikace předmětů i osob na základě využití technologií s bezdrátovým internetovým připojením, tj. komunikace fyzického předmětu s předmětem ve virtuálním světě. Vznikají výrobní systémy, které mohou být řízeny decentralizovaně.
    - **Vliv na komunikaci města Vítkov –** jedná se spíše o téma Smart City, než samotné komunikace, nicméně díky moderním technologiím je v současnosti možné sbírat velká data, která je možné zpracovávat pro různé další oblasti: např. energetika, doprava, zdravotnictví, životní prostředí atd. Do systému je zapojeno mnoho zařízení (spotřebiče, osvětlení, kamerové a senzorické zařízení), které mohou být ovládány dálkově. Principem fungování internetu je využívání cloudových uložišť, datových center a platforem, strojové učení s podporou umělé inteligence, chytré sklady a inteligentní systémy. Výstupy souvisí s tématem big-data a umožňují politické reprezentaci efektivněji řídit město a široké veřejnosti poskytovat celou řadu aktuálních informací (doprava, zdravotnictví atp.).
- Podpora vědy a výzkumu – cíle, na které se EU chce v letech 2021 až 2027 zaměřovat a kterými chce podporovat rozvoj, bude i ČR definovat jako svoje priority. Aktuálně definované priority EU jsou podporovat rozvoj v oblastech, jako je: výzkum, vývoj, inovace, digitalizace, mládež, kulturní a životní prostředí, podpora hranic a migrace, bezpečnost a okolní svět doplní oblasti týkající se podpory reforem a tvorby unijních rezerv zároveň a zajištění stabilních investic.
    - **Vliv na komunikaci města Vítkov** – možnost čerpání EU dotací a grantů na rozvoj „komunikačních“ projektů, v současnosti je k dispozici řada dobré praxe pro inspiraci (implementované nástroje komunikace, portály občana, komunikační a participační platformy atp.). Může nepochybně dojít k posílení konkurenceschopnosti města.

10 SVÍTEK, Miroslav, Michal POSTRÁNECKÝ a kolektiv. Města budoucnosti. Praha: NADATUR, 2018. ISBN 978-80-7270-058-5.

11 Průmysl 4.0 (též Práce 4.0 či čtvrtá průmyslová revoluce) je označení pro současný trend digitalizace, s ní související automatizace výroby a změn na trhu práce, které s sebou přinese. Pomocí metod a nástrojů průmyslu 4.0 by mělo dojít k úsporám času a peněz a zvýšení flexibility firem. Mezi hlavní rizika patří hackerské útoky a zneužití dat. Pro dobré fungování je rovněž potřebná spolehlivá síť i kvalitní hardware. Průmysl 4.0 s sebou přináší naději na zvýšení kvality lidského života díky zvyšování produktivity práce a mizení monotónních a fyzicky náročných profesí. To je spojeno i se základním nepodmíněným příjmem. Automatizace, integrace systémů a vyšší efektivita díky propracovanější logistice jsou také nadějí pro snižování negativních lidských vlivů souvisejících s průmyslem a pro implementaci udržitelného rozvoje.

12 MRÁČEK, Jakub. Jak otevírat data? [online]. Praha: Fond Otakara Motejla, 2014 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: http://www.otevrenadata.cz/res/data/001/003489.pdf

2.5.5 Legislativní vlivy

Legislativní vlivy zahrnují současnou a nadcházející legislativu, která může ovlivnit odvětví v oblastech, jako je výkon státní správy, zaměstnanost, hospodářská soutěž, zdraví a bezpečnost. PESTLE analýza v legislativní části musí rovněž porovnat vliv jak vnitrostátních zákonů, tak i těch zákonů, které pocházejí z jiné země.

Téma „obecní“ komunikace jev českém právním řádu zastoupeno třemi právními předpisy. Níže je uveden kompletní výčet jednotlivých principů a povinností města jako informátora. Co se týče způsobů komunikace, komunikačních kanálů a nástrojů nad rámec definovaných povinností, v současnosti neexistuje jakékoli metodologické doporučení, jak uchopit interní a externí komunikaci města.

A) Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění

§ 5

(1) Každý povinný subjekt musí pro informování veřejnosti ve svém sídle a svých úřadovnách zveřejnit na místě, které je všeobecně přístupné, jakož i umožnit pořízení jejich kopie, tyto informace:

a) důvod a způsob založení povinného subjektu, včetně podmínek a principů, za kterých provozuje svoji činnost,

b) popis své organizační struktury, místo a způsob, jak získat příslušné informace, kde lze podat žádost či stížnost, předložit návrh, podnět či jiné dožádání anebo obdržet rozhodnutí o právech a povinnostech osob,

c) místo, lhůtu a způsob, kde lze podat opravný prostředek proti rozhodnutím povinného subjektu o právech a povinnostech osob, a to včetně výslovného uvedení požadavků, které jsou v této souvislosti kladeny na žadatele, jakož i popis postupů a pravidel, která je třeba dodržovat při těchto činnostech, a označení příslušného formuláře a způsob a místo, kde lze takový formulář získat,

d) postup, který musí povinný subjekt dodržovat při vyřizování všech žádostí, návrhů i jiných dotazech občanů, a to včetně příslušných lhůt, které je třeba dodržovat, e) přehled nejdůležitějších předpisů, podle nichž povinný subjekt zejména jedná a rozhoduje, které stanovují právo žádat informace a povinnost poskytovat informace a které upravují další práva občanů ve vztahu k povinnému subjektu, a to včetně informace, kde a kdy jsou tyto předpisy poskytnuty k nahlédnutí,

e) sazebník úhrad za poskytování informací,

f) výroční zprávu za předcházející kalendářní rok o své činnosti v oblasti poskytování informací (§ 18),

g) výhradní licence poskytnuté podle § 14a odst. 4,

h) usnesení nadřízeného orgánu o výši úhrad vydaná podle § 16a odst. 7,

i) elektronickou adresu podatelny.

(2) Povinné subjekty jsou ve svém sídle povinny v úředních hodinách zpřístupnit:

a) právní předpisy vydávané v rámci jejich působnosti,

b) seznamy hlavních dokumentů, zejména koncepční, strategické a programové povahy, které mohou být poskytnuty podle tohoto zákona včetně případných návrhů licenčních smluv 2b) podle § 14a, a to tak, aby do nich mohl každý nahlédnout a pořídit si opis, výpis nebo kopii.

(3) Do 15 dnů od poskytnutí informací na žádost povinný subjekt tyto informace zveřejní způsobem umožňujícím dálkový přístup. O informacích poskytnutých způsobem podle § 4a odst. 2 písm. e) a f), informacích poskytnutých v jiné než elektronické podobě, nebo mimořádně rozsáhlých elektronicky poskytnutých informací postačí zveřejnit doprovodnou informaci vyjadřující jejich obsah.

(4) Povinné subjekty jsou povinny zveřejňovat informace uvedené v odstavci 1 a 2 též způsobem umožňujícím dálkový přístup. Tato povinnost se nevztahuje na povinné subjekty, které jsou pouze fyzickými osobami. V případě

informací uvedených v odstavci 2 písm. a) postačuje ke splnění této povinnosti uvedení odkazu na místo, kde jsou tyto informace již zveřejněny způsobem umožňujícím dálkový přístup. Strukturu zveřejňovaných informací stanoví prováděcí právní předpis.

§ 18

(1) Každý povinný subjekt musí vždy do 1. března zveřejnit výroční zprávu za předcházející kalendářní rok o své činnosti v oblasti poskytování informací podle tohoto zákona obsahující následující údaje:

a) počet podaných žádostí o informace a počet vydaných rozhodnutí o odmítnutí žádosti,

b) počet podaných odvolání proti rozhodnutí,

c) opis podstatných částí každého rozsudku soudu ve věci přezkoumání zákonnosti rozhodnutí povinného subjektu o odmítnutí žádosti o poskytnutí informace a přehled všech výdajů, které povinný subjekt vynaložil v souvislosti se soudními řízeními o právech a povinnostech podle tohoto zákona, a to včetně nákladů na své vlastní zaměstnance a nákladů na právní zastoupení,

d) výčet poskytnutých výhradních licencí, včetně odůvodnění nezbytnosti poskytnutí výhradní licence,

e) počet stížností podaných podle § 16a, důvody jejich podání a stručný popis způsobu jejich vyřízení,

f) další informace vztahující se k uplatňování tohoto zákona.

B) Zákon o č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění

§ 12

(4) Obec vede evidenci právních předpisů, které vydala. Evidence právních předpisů obsahuje číslo a název právního předpisu, datum jeho schválení, datum nabytí jeho platnosti, datum nabytí jeho účinnosti, popřípadě i datum pozbytí jeho platnosti. Právní předpisy obce se označují pořadovými čísly. Číselná řada se uzavírá vždy koncem každého kalendářního roku.

(5) Právní předpisy obce a jejich evidence musí být každému přístupny u obecního úřadu v obci, která je vydala. Nařízení vydané obcí vykonávající rozšířenou působnost musí být každému přístupné též u obecních úřadů působících v jejím správním obvodu.

(6) Obec zašle obecně závaznou vyhlášku obce neprodleně po dni jejího vyhlášení Ministerstvu vnitra. Obec zašle nařízení obce neprodleně po dni jeho vyhlášení krajskému úřadu.

§ 39

(1) Záměr obce prodat, směnit, darovat, pronajmout, propachtovat nebo vypůjčit hmotnou nemovitou věc nebo právo stavby anebo je přenechat jako výprosu a záměr obce smluvně zřídit právo stavby k pozemku ve vlastnictví obce obec zveřejní po dobu nejméně 15 dnů před rozhodnutím v příslušném orgánu obce vyvěšením na úřední desce obecního úřadu, aby se k němu mohli zájemci vyjádřit a předložit své nabídky. Záměr může obec též zveřejnit způsobem v místě obvyklým. Pokud obec záměr nezveřejní, je právní jednání neplatné. Nemovitá věc se v záměru označí údaji podle zvláštního zákona platnými ke dni zveřejnění záměru.

(2) Při úplatném převodu majetku se cena sjednává zpravidla ve výši, která je v daném místě a čase obvyklá, nejde-li o cenu regulovanou státem. Odchylka od ceny obvyklé musí být zdůvodněna, jde-li o cenu nižší než obvyklou. Není-li odchylka od ceny obvyklé zdůvodněna, je právní jednání neplatné.

(3) Ustanovení odstavce 1 se nepoužije, jde-li o pronájem bytů nebo hrobových míst anebo o pronájem, pacht nebo výpůjčku majetku obce na dobu kratší než 30 dnů nebo jde-li o pronájem, pacht, výprosu nebo výpůjčku právnické osobě zřízené nebo založené obcí nebo právnické osobě, kterou obec ovládá).

§ 92

(1) Zastupitelstvo obce se schází podle potřeby, nejméně však jedenkrát za 3 měsíce. Zasedání zastupitelstva obce se konají v územním obvodu obce. Zasedání zastupitelstva obce svolává a zpravidla řídí starosta. Starosta je povinen svolat zasedání zastupitelstva obce, požádá-li o to alespoň jedna třetina členů zastupitelstva obce nebo hejtman kraje. Zasedání zastupitelstva obce se koná nejpozději do 21 dnů ode dne, kdy žádost byla doručena obecnímu úřadu.

§ 93

(1) Obecní úřad informuje o místě, době a navrženém programu připravovaného zasedání zastupitelstva obce. Informaci vyvěsí na úřední desce 3b) obecního úřadu alespoň 7 dní před zasedáním zastupitelstva obce; kromě toho může informaci uveřejnit způsobem v místě obvyklým.

C) Zákon č. 500/2004, správní řád

§ 26

(1) Každý správní orgán zřizuje úřední desku, která musí být nepřetržitě veřejně přístupná. Pro orgány územního samosprávného celku se zřizuje jedna úřední deska. Obsah úřední desky se zveřejňuje i způsobem umožňujícím dálkový přístup.

(2) Ustanovení odstavce 1 se nevztahuje na fyzické osoby, které vykonávají působnost správního orgánu, s výjimkou podnikajících fyzických osob, u nichž výkon této působnosti souvisí s předmětem podnikání.

(3) Není-li správní orgán schopen zajistit zveřejnění obsahu úřední desky způsobem umožňujícím dálkový přístup podle odstavce 1, uzavře osoba uvedená v § 160 odst. 1, jejíž je tento správní orgán součástí, s obcí s rozšířenou působností, v jejímž správním obvodu má sídlo, veřejnoprávní smlouvu (§ 160) o zveřejňování obsahu úřední desky způsobem umožňujícím dálkový přístup.

(4) Nedojde-li k uzavření veřejnoprávní smlouvy podle odstavce 3, postupuje se v případě obecního úřadu podle zvláštního zákona. V případě jiného správního orgánu rozhodne nadřízený správní orgán, že pro něj bude tuto povinnost vykonávat sám nebo že jejím vykonáváním pověří jiný podřízený věcně příslušný správní orgán ve svém správním obvodu. Rozhodnutí nadřízeného správního orgánu se zveřejní nejméně po dobu 15 dnů na úřední desce správního orgánu, který povinnost neplnil.

2.5.6 Environmentální vlivy

Mezi environmentální vlivy (faktory životního prostředí) patří např. počasí, klima a geografické umístění.

- Environmentální vlivy jsou z hlediska komunikace aktivním faktorem v případě nutnosti reakce ze strany města na neočekávané situace. V současnosti je typickým příkladem epidemie „Covid-19“, kde je zcela klíčová krizová komunikace státní správy.
    - **Vliv na komunikaci města Vítkov** – nutnost přizpůsobení se především přírodním „hrozbám“, je vhodné zpracovat krizové scénáře a koncepce krizové komunikace. Obyvatelé musí mít aktuální, přesné a relevantní informace.
- Komunikaci města z hlediska environmentálních vlivů lze rovněž posuzovat v rovině preventivní a motivační, kdy město pomocí různých komunikačních nástrojů může ovlivňovat chování svých obyvatel (třídění odpadů, čerpání kotlíkových dotací atp.). V tomto případ je podstatné, aby se vždy zohledňovala environmentální politika a její nástroje. Jedním z nástrojů je udržitelný rozvoj. Sustainability neboli udržitelný rozvoj se snaží odstranit nebo zmírnit negativní projevy dosavadního způsobu vývoje lidské společnosti. Zdůrazňuje, že přírodní zdroje jsou konečné a nemohou být nadměrně čerpány, protože zatěžují naši planetu.
    - **Vliv na komunikaci města Vítkov** - nástrojem pro posílení principů zdravé komunikace z hlediska podpory životního prostředí může být např. Místní Agenda 21, která představuje nástroj pro

zavádění udržitelného rozvoje na regionální úrovni. Hlavní roli v procesu hraje místní samospráva a státní správa. Dobrovolný nástroj, který má za cíl zlepšovat kvalitu veřejné správy a podpořit systematický postup k udržitelnému rozvoji na místní a regionální úrovni.

Řízení kritérií MA21 je rozděleno do 4 základních kategorií a řídí kritéria podle následujících oblastí:

- Správa věcí veřejných
- Územní rozvoj
- Kvalitní životní prostředí
- Udržitelná spotřeba a výroba
- Doprava a mobilita
- Zdraví obyvatel
- Místní ekonomika a podnikání
- Vzdělávání a výchova
- Kultura a místní tradice
- Sociální prostředí v obci
- Globální odpovědnost

2.6 SWOT ANALÝZA EXTERNÍ A INTERNÍ KOMUNIKACE

SILNÉ STRÁNKY
Vhodně nastavený interní i externí komunikační mix z pohledu počtu využívaných nástrojů (samostatným tématem je využívání a stav jednotlivých nástrojů).
Adresnost místního zpravodaje, který sice nechodí do všech stránek ve městě, nicméně tento princip je naplňován pomocí mobilního rozhlasu, SMS a emailových zpráv.
Obsah Vítkovského zpravodaje, redakční rada, proaktivita, okénko starosta, informace z městské policie, inzerce, bohatá fotodokumentace.
Rychlé reakce na havarijní události (Facebook, Mobilní Rozhlas, webové stránky města), snaha řešit požadavky návštěvníků chatu na Facebooku – odpovídat na dotazy.
Návody na řešení životních situací na internetových stránkách (nicméně bylo by vhodné zpřehlednit).
Elektronická úřední deska.
SLABÉ STRÁNKY
Možná nepřehlednost a zahuštěnost internetových stránek, což poté vede k uživatelské nepřívětivosti a složitosti dohledávání informací.
Menší množství informací o plánovaných investičních akcích/plánech města (řešeno v současnosti „několika slovy starosty“).
Chybějící organizační struktura „komunikačního týmu“.
Chybí vyšší využití obousměrné komunikace město / úřad – občan (sběr zpětné vazby).
Město nemá nastavený stakeholder management – informování / zapojení zainteresovaných skupin (stakeholdeři nejsou vydefinováni).
Nevyužívaný vnitřní rezervační systém (zasedací místnosti, služební automobily).
Zastaralý intranet.
Minimální zastupitelnost při správě komunikačních kanálů.
Chybějící zasedací místnost v budově č. 4, stav zasedacích místností na patrech.
Chybějící wi-fi pokrytí ve všech prostorách úřadu.
PŘÍLEŽITOSTI
Posílit externí komunikační nástroje o konkrétně zaměřené elektronické nástroje – chatbot na internetových stránkách (vyřízení potřeb občana jednoduše a rychle přes chatovací okno) - stejně jako je dnes na Facebooku města.
Provést „audit“ internetových stránek a na základě doporučení je nechat znovu „vystavět“. V souvislosti s tím nastavit jasná pravidla pro správu webu – procesy.
Optimalizovat proces online přenosu z jednání zastupitelstva.
Využít mobilní aplikace na získávání zpětné vazby od občanů.
Pravidelné vyhodnocování webových stránek, jejich layout a struktura.
Zlepšit kategorizaci životních situací na internetových stránkách.
Tvorba webové pod-aplikace na správu a řízení projektů.

Zapojení zaměstnanců do plánů a rozvoje MěÚ vč. nastavení sběru nápadů, podnětů a inovací (potenciál pro případný nový intranet).
Posílit a rozvinout systém sdílení dobré / špatné praxe uvnitř úřadu různými komunikačními kanály, případně tvorba FAQ a jejich aktualizace (rovněž možno využít nový intranet, bude-li řešen).
Okénko aktualit z Odborů MěÚ (př. ekonomický odbor – blíží se daňové přiznání atp.).
Ankety, sběr nápadů, hlášení závad přes Mobilní Rozhlas/na webu.
Zachovat současný komunikační mix, který je dostatečný (nepřidávat nové kanály, ale rozvíjet a „kultivovat“ ty stávající).
Vyhodnocovat analytiky na Facebooku – jaký příspěvek měl největší dosah a proč, kdy jsou lidé na Facebooku nejvíce aktivní a příspěvky tak mají dosah apod.
HROZBY
Krizové situace – viz “Covid-19“ – nutnost reakce ze strany města, nároky na komunikační proces (krizová komunikace).
Dlouhodobá pracovní neschopnost webmastera/správce komunikačních nástrojů.
Zvyšování „zaplevelování“ internetových stránek a nižší přehlednost a dohledatelnost informací na nich.
Nevyužití potenciálu Facebooku jako důležitého komunikačního kanálu a nízké propojení jednotlivých částí sociálních sítí (Facebook, You Tube).
Budovy úřadu jsou odděleny, navíc existují další 3 „odloučená“ pracoviště (KD, knihovna, kino).

2.7 SUMARIZACE ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ PRO NÁVRHOVOU ČÁST STRATEGIE

2.7.1 Externí komunikace

- Chybí určení konkrétní osoby odpovědné za komunikaci. V současnosti je tato kompetence primárně v rukou webmastera, nicméně chybí jasná identifikace zodpovědností v rámci stávající organizační struktury. Komunikaci řeší řada entit – Oddělení vnějších vztahů a propagace, Odbor vnitřní správy a konkrétní osoby v rámci výkonu svých agend.
- Provést drobné úpravy na webových stránkách, přes které bude zvýšena informovanost a snazší dohledatelnost některých informací.
- Více účtů na Facebooku.
- Skoro všechny komunikační nástroje jsou jednosměrné (výjimkou je možnost hlásit závady).
- Chybí popisy procesů – není třeba vytvářet nové standardy, ale bylo by vhodné některé procesy definovat (např. informování o plánovaných a realizovaných projektech – cílem je více „prodat“ práci úřadu / města).
- Dobrý komunikační mix = poměr velikost města vs. počet komunikačních nástrojů – velmi nadstandardní praxe.
- Nedoporučují se nové komunikační nástroje (např. Twitter apod.) = zbytečné (zaplevelení nástroji). Lépe vytěžit stávající nástroje a jejich stálý rozvoj.
- Zlepšit online přenos z jednání online zastupitelstva.

2.7.2 Interní komunikace

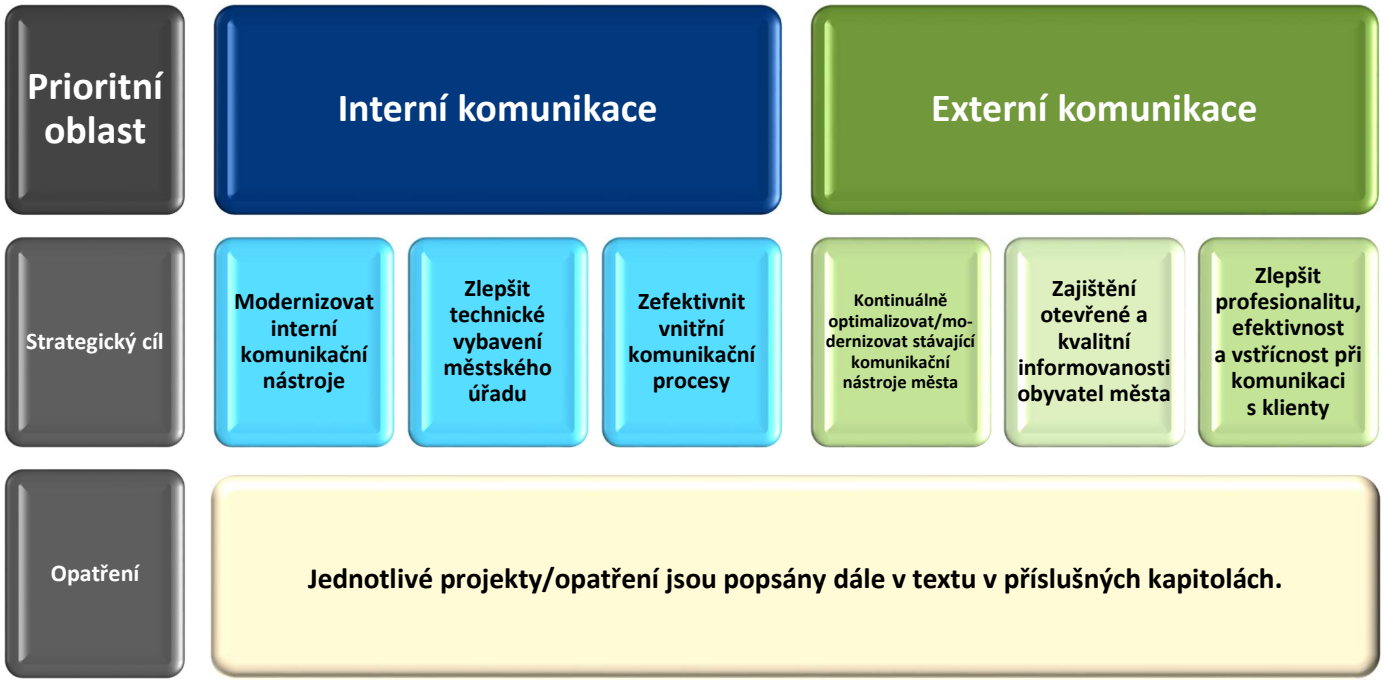
- Jasně nastavit pravidla, systém a mantinely komunikace uvnitř úřadu včetně toku informací a rolí, a to ve vztahu k samosprávě a naopak.
- Navrhnout ideální komunikační mix a systém, jak zajistit lepší informování zaměstnanců na vertikální i horizontální rovině, ale s předpokladem nezahlcení koncových příjemců zbytečnými informacemi (viz mantinely a systém komunikace).
- Posílit některé dovednosti zaměstnanců související s komunikací – profesní rozvoj zaměstnanců v oblasti komunikace.
- Navrhnout řešení posílení využití některých stávajících komunikačních nástrojů (porady, společenské akce, vnitřní chat, rezervační systém).
- Návrh na změnu intranetu.
- Nastavit systém zpětné vazby a zapojení zaměstnanců do rozhodování úřadu.
- Nastavit systém spolupráce a toku informací mezi městským úřadem a samosprávou.

3 NÁVRH STRATEGIE A JEJÍ IMPLEMENTACE

Návrh strategie vychází ze zpracované analytické části koncepce, provedených dotazníkových šetření a společné práce s realizačním týmem na straně města Vítkova.

Koncepce moderní komunikace města Vítkova se opírá o dvě hlavní prioritní oblasti, které jsou dále rozpracovány do úrovně strategických cílů a jednotlivých opatření/projektů pro naplnění Koncepce. Schéma návrhové části Koncepce je tak následující:

Obrázek 6: Schéma návrhové části Koncepce moderní komunikace



4 PRIORITNÍ OBLAST – INTERNÍ KOMUNIKACE

4.1 DEFINOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je založena na propojení všech částí úřadu prostřednictvím komunikačních nástrojů, principů komunikace a toku informací. Vedle propojení úřadu řeší tato komunikace i interní vztah mezi úřadem a samosprávou. Interní komunikace má zajistit kvalitní spolupráci, komunikaci a porozumění mezi dotčenými osobami, pozicemi, útvary MěÚ, ale i samosprávou[13].

V důsledku nejde jen o předávání informací či o formální plnění úkolů a povinností, ale prostřednictvím této komunikace si jedinci v úřadu mohou vyjasňovat či tvořit postoje a názory o všech záležitostech probíhajících v úřadu nebo věcech, které ho týkají. Interní komunikace je vedle běžné operativní i dlouhodobější strategické činnosti podstatným nositelem a tvůrcem „firemní kultury“,[14] motivací zaměstnanců nebo slouží pro vyjasňování hodnot v prostředí MěÚ. Je-li tedy interní komunikace nastavena a řízena správně, pomáhá:

- ke zlepšení firemní kultury,
- ke zvýšení motivace zaměstnanců,
- k vyššímu zapojení zaměstnanců do rozvoje úřadu i města,
- k tomu, že každý zaměstnanec ví, co má dělat a jaké jsou jeho pravomoci.

Na MěÚ Vítkov probíhají toky informací ve 2 základních rovinách:

- Mezi samosprávou (tj. zvolení představitelé města) a MěÚ (vertikální rovina).
- Komunikace uvnitř MěÚ, která probíhá po 3 liniích (horizontální, vertikální, diagonální).

Obě tyto roviny se prolínají a nelze je absolutně oddělit. Interní i externí strategie se komunikací na úrovni samospráva (město) - úřad standardně zabývají okrajově. Ovšem v důsledku provedené analytické části bude tomuto tématu v Komunikační strategii věnována vyšší pozornost. Zejména pak vymezením komunikace úřad vs. volení zástupci města, a naopak v čem se může komunikace úřadu a města vzájemně doplnit, podpořit nebo propojit, aby byly nastaveny základní parametry efektivní interní komunikace v obou rovinách.

Fungující a kvalitní interní komunikace má dopad navenek vůči veřejnosti. Interní komunikaci proto nelze brát jako separátně oddělenou od komunikace externí a v některých ohledech se obě vzájemně ovlivňují. Je tak zřejmé, že interní a externí komunikace se v určitých aspektech poměrně úzce prolínají a fungující interní komunikace dává dobrý základ pro fungování komunikace externí. Práci s oběma komunikacemi (interní a externí) je proto vhodné pojmout jako jeden celek o dvou částech. Případná disfunkce nebo problémy v komunikaci interní se mohou (a často se tak stává) projevit v komunikaci externí vně MěÚ. Pro efektivní interní komunikaci je nutné definovat základní principy a pravidla jejího efektivního průběhu:

Tabulka 1: Principy a pravidla efektivní interní komunikace

PRINCIP	POPIS PRINCIPU
Objektivita	Poskytované informace musí být nezaujaté (objektivní), úplné a nic nezastírající.

[13] Samosprávou je myšleno vedení města – tedy rada města, zastupitelstvo a další orgány, tedy těmi subjekty, které především rozhodují o rozvoji a směřování města.

[14] Termín firemní kultura se běžně používá i v prostředí veřejné správy, ačkoli pojmenování může evokovat hlavně záležitost privátního sektoru.

Transparentnost	Obě strany (úřad, volení zástupci města) musí mít stejné pravdivé informace, aby docházelo k rovnoměrné participaci na případném řešení problému.
Dostupnost	Veškeré potřebné informace musí být oběma stranám (úřad, město) snadno dostupné.
Srozumitelnost	Způsoby a postupy komunikace úřad – město musí být ve všech ohledech srozumitelné.
Komplexnost a odbornost	Je potřeba poskytovat informace komplexní, odborně formulované a zároveň srozumitelným způsobem.
Kontinuita a návaznost	Při podávání informací je potřeba volit informační kroky takovým způsobem, aby byla vidět kontinuita, smysluplnost a návaznost daného tématu.
Zodpovědnost a závaznost	Při podávání informací úřadu ze strany města (a naopak) je třeba dbát na závaznost podaných informací a jejich pravdivost.
Optimalizace řešení	Splnění principu vyžaduje zapojení širokého spektra cílových skupin do řešení daného tématu, aby bylo nalezeno optimální řešení. Je zapotřebí vyslechnout všechny názory zúčastněných aktérů a pečlivě je zpracovat.
Otevřenost a důvěra	Aby celý princip komunikační strategie nepostrádal smysluplnost, je zapotřebí aby obě strany jednaly čestně a otevřeně.

Předpokladem pro úspěšnou realizace cílů interní komunikace stanovených v Koncepci je nutná:

1. Podpora nastavené strategie ze strany zaměstnanců, vedení úřadu i politické reprezentace města.
2. Určení cílové skupiny interní komunikace.
3. Definování srozumitelných pravidel informačních toků a toho, kdo a co v rámci úřadu i v rámci úřad - město komunikuje, definování komunikačního procesu a pravidel interní komunikace a jejich znalost.
4. Znalost informačních zdrojů a komunikačních nástrojů a efektivní práce s nimi.
5. Dodržování nastavených pravidel a doporučeného profesního rozvoje zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností.

4.2 CÍLOVÉ SKUPINY INTERNÍ KOMUNIKACE

Cílovou skupinou interní komunikace úřadu jsou zaměstnanci úřadu a politická reprezentace města (rada a zastupitelstvo).

Zaměstnanci úřadu mají zájem participovat na nastavení interní komunikace, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci MěÚ.

Pro efektivní, kvalitní a úspěšnou vnitřní komunikaci celého úřadu je nezbytné, aby zaměstnanci úřadu měli vždy potřebné informace. Stejně tak je nezbytné, aby každý zaměstnanec věděl, jaké má v otázce komunikace, ať vnitřní nebo vnější, zadané úkoly, povinnosti a práva. Zaměstnanci úřadu mají k veřejným informacím o dění na MěÚ části blíže než jakákoliv jiná skupina (kromě vedení města), a proto dostupnost, kvalita, komplexnost a aktuálnost informací, kterou mají zaměstnanci k dispozici, je vysoce důležitá nejen pro interní komunikaci, ale i pro komunikaci externí, a to zejména při předávání informací dalším cílovým skupinám.

Do interní komunikace úřadu také neodmyslitelně a nutně vstupuje politická reprezentace města, a to zejména politické vedení města. Mezi úřadem a vedení města musí fungovat komplexní, objektivní, otevřená a včasná

obousměrná komunikace a také politická reprezentace města musí dodržovat pravidla a principy efektivní komunikace úřadu, kde je mj. definována efektivní součinnosti při komunikaci úřad – město.

Také dodržování pravidel správných toků informací mezi politickou reprezentací města a zaměstnanci úřadu je jedním z důležitých faktorů pro správné fungování interní komunikace úřadu.

Protože se tedy jedná o důležitou oblast, která se interní komunikace úřadu významně dotýká, vymezením komunikace úřadu a města (politické reprezentace města) se zabývá samostatná kapitola níže.

4.3 VYMEZENÍ KOMUNIKACE ÚŘADU A MĚSTA (INTERNÍ)

U vymezení je nutné zohlednit oba směry, kterými může komunikace jít. Od samosprávy, resp. města (politické reprezentace města) k úřadu a od úřadu k samosprávě.

Ze strany vedení města k úřadu jde především o komunikaci týkající se:

- chodu, fungování a řízení úřadu;
- zadávání úkolů, žádostí, požadavků na odborná stanoviska týkající se dané konkrétní gesce;
- řízení samosprávy mající vztah k agendám úřadu (plnění strategického plánu, investiční akce atd.).

Je zcela přirozené, že úřad slouží jako odborná podpora / zázemí pro zástupce samosprávy a že je rovněž jedním z prvků, které město reprezentují v každodenním styku s občany. Proto je vhodné informace, které proudí od samosprávy k úřadu rozdělit na 2 druhy:

- **Požadavky, úkoly, dotazy** = po podání této informace je očekávaná reakce ze strany úřadu (vybraných zástupců) v podobě sdělení, odpovědi a poskytnutí informace v určité podobě (ústní, písemné atd.), kterou zástupce samosprávy obdrží.
- **Sdělení informativního charakteru** = po podání této informace není očekávaná žádná reakce ze strany úřadu, pouze potvrzení, že byla informace přijata a bude dále distribuována do úřadu; úřad má tuto informaci pouze znát, je tedy svojí povahou ad informandum. Pro přehlednost jsou tato schémata uvedena v tabulce níže:

Tabulka 2: Vztah požadavků a na koho se s čím obracet je nutné znát z pohledu zástupců samosprávy, ale i zaměstnanců úřadu

OD KOHO JDE INFORMACE	NA KOHO SMĚŘUJE INFORMACE	POŽADAVEK, ÚKOL, DOTAZ	SDĚLENÍ INFORMATIVNÍHO CHARAKTERU
POLITICKÁ REPREZENTACE MĚSTA (RADA A ZASTUPITELSTVO)	tajemnice	**Přímo**: V záležitostech týkajících se obecně chodu, řízení, směřování úřadu, práce a odbornosti zaměstnanců úřadu včetně jejich vystupování. V dalších záležitostech týkající se úřadu jako takového.	Strategické, koncepční, rozvojové (a obdobné) plány samosprávy. Finanční záměry samosprávy. Změny na pozicích v odborech, komisích, vedení města mající vztah k odborným agendám úřadu
	koordinátor komunikace	**Přímo:** V požadavcích týkající se čistě komunikace města. **Po informování tajemnice**: V záležitostech týkající se propagace a PR města, ale obsahově se téma týká úřadu (odborně, manažersky atp.).	
	vedoucí zaměstnanec	**Přímo**: V záležitostech odborného charakteru týkající se výkonu agendy daného odboru nebo oddělení. **Po informování tajemnice:** V záležitostech týkajících se manažerského řízení odboru nebo vztahující se k fungování celého úřadu	

	řadový zaměstnanec	**Přímo:** Jde-li o informování ve smyslu předání informace bez zadání úkolu nebo požadavku na zpětné dodání podkladů apod. **Po informování vedoucího pracovníka:** V požadavcích a úkolech odborného charakteru týkající se dané konkrétní agendy a činnosti, které má řadový pracovník na starosti.	Ad. Poznámka: Tajemnice předává informace dále do úřadu.

4.3.1 Matice komunikace

Matice komunikace je základní pomůckou, která definuje, kdo a co v rámci úřadu komunikuje. Matice je součástí této kapitoly, neboť se vedle informací z úřadu bezprostředně dotýká informací ve vztahu město – úřad.

Cílem matice je poskytnout základní návod, co má vedoucí a řadový zaměstnanec na své pozici komunikovat, resp. na co musí dotčený zaměstnanec pamatovat při předávání informací, a to nad rámec své standardní náplně práce, která sama ze své podstaty již definuje, co pracovníci komunikují z pozice zaměstnanec. Matice definuje tyto informace jak ve vertikálním směru – nahoru i dolů, tak v horizontálním směru komunikace.

Matice komunikace poskytuje základní informace, které má vedoucí a řadový zaměstnanec na své pozici komunikovat (ve vertikálním i horizontálním směru), a to nad rámec své standardní náplně práce – tabulky viz níže.

Tabulka 3: Matice komunikace pro vedoucí zaměstnance

OBLAST KOMUNIKACE	Vertikální komunikace nahoru (k tajemnici)	Vertikální komunikace dolů (k podřízeným)	Horizontální komunikace (k dalším vedoucím)
ROZVOJ ÚŘADU / MĚSTA (STRATEGICKÁ - ROVINA)[15]	Záměry a aktivity odboru týkající se rozvoje a správy úřadu nebo města	Záměry a aktivity oznámené vedením města nebo tajemnicí, jež se týkají rozvoje úřadu nebo města (např. investiční záměry, investice, příspěvkové organizace apod.)	Záměry a aktivity odboru, které se vztahují k rozvoji a správě úřadu nebo města a které by mohly mít přesah vůči dalším odborům
	Záměry a aktivity odboru vztahující se ke strategickým dokumentům úřadu nebo města	Záměry a aktivity týkající se rozvoje úřadu nebo města, oznámené dalšími odbory, které mají vztah k danému odboru	Požadavky na ostatní odbory týkající se strategického a dlouhodobého rozvoje úřadu / města
	Podklady k tvorbě rozpočtu a rozpočtová opatření navržená odborem	Grantová a dotační politika – principy, záměry, harmonogram – schválené vedením města	Zpětná vazba na to, že odbor převzal informace, nebo požadavky od druhého odboru
	Rozvojové záměry odboru	Rozvojové aktivity a nároky na zaměstnance definované vedením města a úřadu	

[15] Obsah informací se vztahuje ke strategickému – dlouhodobému rozvoji jak úřadu, tak samotného města. Informace mají svojí povahou přesah na vyšší rovinu (úřad – další odbory, město) než pouze samotný odbor a dotýkají se zaměstnanců úřadu nebo obyvatel města.

	Rozvojové a vzdělávací potřeby zaměstnanců odboru	Rozpočtová opatření a záměry z ostatních odborů, které jsou vedoucímu poskytnuty vedením úřadu	
OBLAST KOMUNIKACE	**Vertikální komunikace nahoru (k tajemnici)**	**Vertikální komunikace dolů (k podřízeným)**	**Horizontální komunikace (k dalším vedoucím)**
KAŽDODENNÍ CHOD ODBORU (OPERATIVNÍ - ROVINA)[16]	Stížnosti podané klientem na odbor nebo konkrétního úředníka, případně hrozící problémové situace (stížnosti apod.)	Personální změny v odboru	Potřeba kooperace ze strany jiných odborů na úkolu, požadavku, aktivitě apod.
	Připravované změny na odboru	Aktuální úkoly pramenící z náplně činnosti odboru uložené ze strany vedení úřadu nebo města – běžné operativní úkoly	Vyřizování úkolů a běžné agendy, kdy je nutná součinnost jiných odborů
	Legislativní změny týkající se agendy odboru	Personální změny v jiných odborech (na úřadu obecně)	Legislativní změny týkající se agendy odboru
	Aktuální situace na odboru z hlediska kvalitního výkonu agendy odboru	Přesuny jednotlivých pracovníků jiných odborů v budovách	Změna pracovníků na agendách v rámci odboru
	Potřeby, požadavky zaměstnanců odboru, které není schopen vedoucí sám zvládnout vyřídit	Připravovaná výběrová řízení týkající se činnosti odboru	Koordinační schůzky v případě, že se řeší záležitost týkající se více odborů
	Plánované aktivity odboru	Legislativní změny týkající se činnosti odboru	Zpětná vazba na to, že odbor převzal informace, nebo požadavky od druhého odboru
	Připravovaná výběrová řízení týkající se činnosti odboru	Standardní fungování odboru – jak plní úkoly ze strany vedení úřadu a města a jaká zpětná vazba na to	

[16] Obsah komunikace se vztahuje ke každodenní činnosti odboru. V této oblasti se komunikuje běžná agenda odboru / úřadu, která nemá strategický a dlouhodobý charakter směrem k úřadu (dalším odborům, zaměstnancům) nebo městu (obyvatelům).

Tabulka 4: Matice komunikace pro řadové zaměstnance

OBLAST KOMUNIKACE	Vertikální komunikace nahoru (k vedoucímu)	Horizontální komunikace (k dalším vedoucím)
ROZVOJ ÚŘADU / MĚSTA (STRATEGICKÁ – ROVINA)[17]	Aktivity a změny (připravované) agendy úředníka a týkající se rozvoje a správy úřadu nebo města	Požadavky na další odbory v součinnosti při strategickém a dlouhodobém rozvoji města nebo úřadu
	Záměry a aktivity z agendy úředníka vztahující se ke strategickým dokumentům úřadu nebo města	Zpětná vazba na převzetí informací z jiného odboru, které zaměstnanec obdržel
	Podklady k tvorbě rozpočtu a rozpočtová opatření vycházející z agendy úředníka	
	Záměry a aktivity agendy úředníka, které se vztahují k rozvoji a správě úřadu nebo města a které by mohly mít přesah vůči dalším odborům	
	Požadavky na rozvojové a vzdělávací potřeby	
	Návrhy, požadavky, podněty týkající se fungování odboru nebo úřadu	
	Potřeba kooperace ze strany úředníků z jiných odborů na strategických věcech, úkolech atd.	
OBLAST KOMUNIKACE	**Vertikální komunikace nahoru (k vedoucímu odboru)**	**Horizontální komunikace (k dalším řadovým zaměstnancům)**
KAŽDODENNÍ CHOD ODBORU (OPERATIVNÍ – ROVINA)[18]	Stížnosti podané klientem, případně hrozící problémové situace (stížnosti apod.)	Potřeba kooperace ze strany jiných úředníků na úkolu, požadavku, aktivitě apod., jde-li o běžnou agendu
	Legislativní změny týkající se agendy úředníka, a tím i odboru	Vyřizování úkolů a běžné agendy, kdy je nutná součinnost jiných odborů
	Aktuální situace v agendě úředníka z hlediska kvalitního výkonu agendy odboru	Legislativní změny týkající se agendy odboru
	Potřeby, požadavky zaměstnance, které není schopen vedoucí sám zvládnout vyřídit	Koordinační schůzky po informování vedoucího v případě, že se řeší záležitost týkající se více odborů
		Koordinační schůzky v případě, že se řeší záležitost týkající se více odborů
		Zpětná vazba na to, že odbor převzalo informace, nebo požadavky od druhého odboru

[17] Obsah informací se vztahuje ke strategickému – dlouhodobému rozvoji jak úřadu, tak samotného města. Informace mají svojí povahou přesah na vyšší rovinu (úřad – další odbory, město), než pouze samotný odbor a dotýkají se zaměstnanců úřadu nebo obyvatel města.

[18] Obsah komunikace se vztahuje ke každodenní činnosti odboru. V této oblasti se komunikuje běžná agenda odboru / úřadu, která nemá strategický a dlouhodobý charakter směrem k úřadu (dalším odborům, zaměstnancům) nebo městu (obyvatelům).

4.4 STRATEGICKÉ CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJICH OPATŘENÍ

Prioritní oblast Interní komunikace definuje následující strategické cíle:

- **SC1 Modernizovat interní komunikační nástroje**
- **SC2 Zlepšit technické vybavení městského úřadu**
- **SC3 Zefektivnit vnitřní komunikační procesy**

Pro jednotlivé strategické cíle byla navržená následující opatření:

Tabulka 5: Navržená opatření/zásobník projektů interní komunikace

STRATEGICKÝ CÍL		OPATŘENÍ
SC1	Modernizovat interní komunikační nástroje	IK 1.1 Rozšíření funkcionalit vnitřního chatu a zvýšení jeho dosahu
		IK 1.2 Zavedení sdíleného kalendáře
		IK 1.3 Optimalizace vnitřního rezervačního systému
SC2	Zlepšit technické vybavení městského úřadu	IK 2.1 Zvýšení výkonu internetového připojení
		IK 2.2 Postupná výměna telefonů
		IK 2.3 Modernizace prostor pro jednání
SC3	Zefektivnit vnitřní komunikační procesy	IK 3.1 Zavedení SW nástroje pro sledování úkolů
		IK 3.2 Vytvoření interního týmu „zlepšovatelů“
		IK 3.3 Popsat procesy krizové komunikace a začlenit je jako součást řízení města a MěÚ

4.5 KARTY OPATŘENÍ

SC1 Modernizovat interní komunikační nástroje	
Opatření	Rozšíření funkcionalit vnitřního chatu a zvýšení jeho dosahu
Cíl	Posílení efektivní komunikace mezi zaměstnanci úřadu.
Důvod	Využívaný vnitřní chat na MěÚ Vítkov je ideálním nástrojem pro komunikaci mezi zaměstnanci. Systém je nicméně již zastaralý, historie chatu mnohdy nefunguje k dohledání komunikace, což je problém.
Popis	Cílem projektu je pořízení (popř. aktualizace stávajícího systému) nového programu vnitřního chatu s rozšířenými funkcemi pro vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci. Dále je vhodné uvažovat i o rozšíření chatu pro zaměstnance knihovny a kulturního domu.
Finanční náklady	• Nižší jednotky tisíc Kč.

Rizika	• Neexistence optimálního řešení. • Možnosti dodavatelské firmy, která vnitřní chat implementovala. • Neochota zavedení ze strany ostatních subjektů. • Nevyužívání ze strany zaměstnanců MěÚ.
Doba realizace	• 2022
Odpovědnost	• Vedení města, tajemnice

SC1 Modernizovat interní komunikační nástroje	
Opatření	Zavedení sdíleného kalendáře
Cíl	Zlepšit efektivní plánování mezi odbory MěÚ Vítkov.
Důvod	Sdílený kalendář napříč oddělením či odborem má vytvořeno pouze cca 17 % zaměstnanců úřadu. Sdílený kalendář je moderní nástroj pro sledování kapacit a vytíženosti zaměstnanců, a především pro efektivní plánování vzájemných schůzek i ve velkých skupinách.
Popis	Ideálním příkladem sdíleného kalendáře jsou např. kalendáře přes různé správce emailových služeb atp. (např. MS Outlook). Sdílené kalendáře umožňují: • Zobrazit kalendář konkrétního zaměstnance včetně nastavení „viditelnosti“ ostatním uživatelům. • Pořádat schůzky (Outlook umí dokonce vytvořit schůzku v MS Teams – online) a zvát na ně konkrétní účastníky. • Rezervovat místnosti či služební automobily. Co se týče viditelnosti údajů, pakliže by došlo k využívání „celoúřadového“ sdíleného kalendáře, jako nejvhodnější viditelnost dat je ze strany zaměstnanců považován přístup paní tajemnice, příslušného vedoucího odboru či oddělení a referentů daného oddělení.
Finanční náklady	• 10 000 Kč
Rizika	• Bez identifikovaného rizika.
Doba realizace	• 2023
Odpovědnost	• OVS

SC1 Modernizovat interní komunikační nástroje	
Opatření	Optimalizace vnitřního rezervačního systému
Cíl	Zvýšení přehlednosti o dostupnosti služebních automobilů a zasedacích místností, zefektivnění organizace setkání a služebních cest.
Důvod	V současnosti je zaměstnanci MěÚ Vítkov minimálně využíván rezervační systém pro služební automobily a zasedací místnosti. Byť je možné tyto prvky rezervovat online, je přesto pro ověření nutné telefonovat na příslušný odbor, popř. psát email. Tento postup je zbytečně zdlouhavý.
Popis	Zavedení komplexního elektronického řešení včetně požadavku na schválení ze strany tajemnice MěÚ. Jak již bylo zmíněno v předchozím opatření, podobné funckionality jsou celkem běžnou součástí standardních programů komunikačních platforem jako například MS Outlook. Systém umožňuje předefinovat zasedací místnosti či služební automobily, lze dokonce nastavit funkci schválení daného prostředku konkrétní osobou s emailovým účtem.
Finanční náklady	• 10 000,00 Kč jednorázová úprava.
Rizika	• Bez identifikovaných rizik.
Doba realizace	• 2022 - 2023
Odpovědnost	• OVS

SC2 Zlepšit technické vybavení městského úřadu	
Opatření	Zvýšení výkonu internetového připojení
Cíl	Zvýšení výkonu internetového připojení na MěÚ Vítkov, zrychlení komunikace a práce.
Důvod	Stávající internetové připojení nemusí v budoucnu stačit zvyšujícímu se množství elektronických požadavků, požadavků na online komunikaci a posílání velkého množství dat v elektronické podobě.
Popis	Navýšení rychlosti stávajícího připojení, zvážení připojení internetové sítě přes optický kabel atp. Součástí projektu může být i rozšíření wi-fi sítě ve vybraných zasedacích místnostech, popř. celém prostoru úřadu pro veřejnost.
Finanční náklady	• 20 000,00 Kč/rok.
Rizika	• Bez identifikovaného rizika.
Doba realizace	• 2022 a dále
Odpovědnost	• Vedení města, tajemnice

SC2 Zlepšit technické vybavení městského úřadu	
Opatření	Postupná výměna telefonů
Cíl	Zefektivnění telefonní komunikace.
Důvod	Část pevných telefonních linek na úřadě je obsluhována na zastaralých přístrojích, které dosluhují. Všichni zaměstnanci by měli být vybaveni novými telefonními přístroji, na kterém se zobrazuje volající a je možné vidět zde zmeškané hovory a zavolat zpátky po návratu do kanceláře.
Popis	Sjednocení technického vybavení – pevných telefonních linek – možnost zobrazit nepřijaté hovory, popř. využití záznamníku. Možnost ukládání telefonních čísel.
Finanční náklady	• Nižší desítky tis. Kč (podle počtu)
Rizika	• Bez identifikovaného rizika.
Doba realizace	• 2022 - 2023
Odpovědnost	• OVS

SC2 Zlepšit technické vybavení městského úřadu	
Opatření	Modernizace prostor pro jednání
Cíl	Úprava zasedacích prostor v budovách MěÚ.
Důvod	MěÚ Vítkov disponuje řadou zasedacích místností (zasedací místnosti na patrech v budově č.p. 7), nicméně jejich stav je často nevyhovující (prostor, chybějící vybavení).
Popis	Cílem opatření by mělo být jednak sjednocení technického vybavení v jednacích místnostech – nemělo by chybět kvalitní připojení k internetu pro návštěvníka (wifi síť), pro potřeby zaměstnanců města by bylo vhodné umístit počítač či notebook pro prezentaci materiálů. Problémem je chybějící zasedací místnost v budově MěÚ čp. 4. Projekt může rovněž řešit drobná „optimalizační“ opatření typu – vyřešení akustiky v sále ZM, pořízení krytů na kabeláž (sál), či vybavení místností novým mobiliářem.
Finanční náklady	• 10 000 – 100 000,00 Kč podle opatření.
Rizika	• Nedostatek finančních prostředků. • Prostorové možnosti budov MěÚ.
Doba realizace	• 2023 a dále
Odpovědnost	• Vedení města, tajemnice

SC3 Zefektivnit vnitřní komunikační procesy	
Opatření	Zavedení softwarového nástroje pro sledování úkolů
Cíl	Zvýšení efektivity spolupráce mezi vedením města a zaměstnanci MěÚ, usnadnění kontroly plnění úkolů z RM a ZM, zjednodušení řízení.
Důvod	Současný systém předávání úkolů na základě usnesení ZM a RM Vítkov je sice funkční (resp. zvykový), ale často zmatečný, popř. přinášející zbytečné konfliktní situace. Často: • se úkoly nekonzultují se s dostačeným předstihem, • některé úkoly nemají stanovenou jednu zodpovědnou osobu či útvar (ne vždy je toto ale možné), • nejsou zprávy ze ZM či RM v elektronické podobě (často i při jejich vzniku), • dochází k chybnému předání informací z jednoho odboru na druhý (resp. dochází k předání úkolu bez informování přijímajícího odboru). Vždy: • jsou úkoly předávány v papírově podobě na sekretariátu (resp. kontrola již splněných úkolů).
Popis	Projekt by měl cílit na elektronizaci celé agendy zpráv z jednání zastupitelstva a rady města Vítkova (jak dokumentů, které jsou předkládány na jednání, tak usneseních, která jsou výstupem z jednání). Předmětem projektu je: • Zavedení aplikace pro zadávání úkolů a jejich následnou kontrolu. Projekt byl měl postupovat v souladu se standardním procesem zavádění inovativního prvku do operativních struktur MěÚ. Mělo by být navržena ideální podoba SW řešení, včetně všech požadavků na funkcionality tohoto systému. Dále by měli být poptáni vybraní dodavatelé, kteří by navrhli design systému a na základě této nabídky by byla provedena veřejná soutěž na dodavatele systému.
Finanční náklady	• 30 000,00 Kč
Rizika	• Neexistence vhodného nástroje. • Složitá implementace do prostředí MěÚ Vítkov.
Doba realizace	• 2023
Odpovědnost	• OVS

SC3 Zefektivnit vnitřní komunikační procesy	
Opatření	Vytvoření interního týmu „zlepšovatelů
Cíl	Zvýšení kvality poskytovaných služeb úřadem. Posílení vnitřní sounáležitosti mezi zaměstnanci úřadu a udržení příjemné atmosféry na pracovišti.
Důvod	MěÚ Vítkov má historickou zkušenost s implementací sebehodnotícího systému CAF. Zaváděním nových opatření v rámci Koncepce moderní komunikace města Vítkova a v souvislosti se zpracováním Strategického plánu rozvoje města Vítkova je vhodné uvažovat o vnitřním uskupením „pracovní skupiny“, která by měla na starosti trvalé zlepšování prostředí a systému výkonu veřejné správy a naplňování mise města – poskytování kvalitních veřejných služeb.
Popis	Vytvoření pracovní skupiny „tým zlepšovatelů“, která bude zodpovědná za naplňování principů stanovených touto Koncepcí. Pracovní skupina by měla být „hnacím motorem“ navrhovaných opatření a měla zaštiťovat realizaci vybraných projektů. Jedná se o implementační prvek, který je popsán v kapitole 6. Tým by měl být sestaven primárně za účelem naplnění cílů Koncepce moderní komunikace, nicméně jeho působnost může být mnohem širší. Ideálním stavem je kontinuální a pravidelná činnost v oblasti nacházení tzv. „quick wins“ – rychlých a levných řešeních pro neustále zvyšování kvality služeb a pracovního prostředí.
Finanční náklady	• Bez finančních nákladů (v rámci stávajících úvazků).
Rizika	• Chybějící leader. • Nejasně vyjasněné kompetence, chybějící motivační systém. • Neochota a neaktivita zaměstnanců MěÚ.
Doba realizace	• 2023 a dále
Odpovědnost	• Tajemnice

SC3 Zefektivnit vnitřní komunikační procesy	
Opatření	Popsat procesy krizové komunikace a začlenit je jako součást řízení města a MěÚ
Cíl	S ohledem na krizové situace nastavit a popsat proces komunikace v těchto situacích.
Důvod	Specifika komunikace v krizových situacích.
Popis	V souvislosti se situací s pandemií onemocnění COVID-19 je zřejmé, že krizová komunikace – minimálně na celostátní úrovni – byla doposud podceňována. Z toho důvodu se jeví jako správný krok nastavit principy krizové komunikace na všech úrovních státní správy. Cílem opatření je zpracování jednoduché koncepce Krizového řízení města Vítkov, která by měla být nedílnou součástí řízení města. Jejím cílem bude předcházení vzniku možných kritických situací, zajištění všeobecné přípravy na zvládnutí potenciálně možných kritických

	situací, zajištění jejich zvládnutí v rámci vlastní působnosti orgánu krizového řízení a úkolů uložených vyššími orgány krizového řízení, nastartovat obnovu a další rozvoj. Koncepcí by měl být rovněž nastaven proces krizové komunikace. Ten by měl definovat a poté popsat dílčí procesy (tj. krok po kroku, co se v oblasti komunikace děje) v případě nutnosti krizové komunikace. (Tento krok vyžaduje definování toho, co je krizová situace z pohledu města a MěÚ Vítkov, případně, kdo ji mimo definovaná kritéria určuje). U procesu je nutné stanovit jednak jednotlivé kroky, a poté i vstupy, výstupy, pomůcky a odpovědnosti. Z pohledu komunikace to lze popsat následujícím způsobem: 1. Sdělovatel = Osoba (může jít o skupinu, tj. více osob), která odesílá sdělení (informaci). Podstaté je určení, kdo provádí (a co) a kdo je odpovědný (za co). 2. Sdělení = Informace (zpráva / oznámení), která je sdělována a má vždy vlastní obsah a formu. 3. Adresát = příjemce, kterému je sdělení určeno. 4. Nástroj = prostředek, kterým je sdělení předáváno. 5. Zpětná vazba = Má se očekávat nějaké sdělení zpět? Proces by měl být popsán s ohledem na externí, ale i interní komunikaci. Může mít 2 části. Proces by měl být popsán do podoby projektové karty a případně vizualizován pomoci flowchartu (vývojového diagramu).
Finanční náklady	• Bez nákladů
Rizika	• Nejasně definovaný proces – kroky (vstupy /výstupy), odpovědnosti (kdo sděluje), obsah i využité nástroje. • Neznalost nově nastaveného procesu ze strany dotčených aktérů.
Doba realizace	• 12 měsíců
Odpovědnost	• Vedení úřadu / koordinátor komunikace (bude-li zřízen)

5 PRIORITNÍ OBLAST – EXTERNÍ KOMUNIKACE

5.1 DEFINOVÁNÍ EXTERNÍ KOMUNIKACE

Externí komunikací dochází k naplnění veřejné služby poskytované občanům, tedy naplnění poslání úřadu. Přesně v tomto duchu je nutné chápat poskytování a předávání informací směrem k veřejnosti.

Externí komunikace, jak je chápána tímto dokumentem, se týká primárně občanů / klientů úřadu, kteří jsou prioritní cílovou skupinou této komunikace. Okrajově se poté tento druh komunikace může týkat dalších skupin, např. podnikatelé apod.

S ohledem na skutečnost, že je komunikace obousměrný tok informací, je u externí komunikace potřeba pracovat nejen s tím, že úřad komunikuje směrem k občanům, ale je nezbytné, aby občané mohli komunikovat i s úřadem prostřednictvím zpětné vazby (názor na poskytované služby, co je třeba zlepšit, co občané oceňují atd.). Tímto přístupem může úřad docílit neustálého zkvalitňování veřejné služby.

Externí komunikace tedy zabezpečuje primárně informační tok mezi úřadem a veřejností, vytváří ale také pozitivní obraz města, a to jak vůči občanům Vítkova, tak vůči obyvatelům jiných obcí a měst (v rámci ORP i v regionu / kraji / České republiky).

Pro kvalitní externí komunikaci je třeba využívat vhodný mix komunikačních nástrojů, a to s ohledem na to, co chceme komunikovat a komu chceme komunikovat (cílová skupina). Důležité je také jasně vymezit kompetence, tj. odpovědnosti za validitu (platnost) zveřejněné informace, odpovědnost za schválení a odpovědnost za uveřejnění tím nejefektivnějším způsobem. Pro efektivní externí komunikaci je rovněž nutné definovat základní principy a pravidla jejího efektivního průběhu:

Tabulka 6: Principy a pravidla efektivní externí komunikace

PRINCIP	POPIS PRINCIPU
Objektivita	Poskytované informace musí být nezaujaté (objektivní), úplné a nic nezastírající.
Transparentnost	Všem zúčastněným stranám musí být podávány stejné pravdivé informace, aby docházelo k rovnoměrné participaci na případném řešení problému.
Dostupnost	Veškeré veřejné informace musí být veřejnosti snadno dostupné.
Srozumitelnost	Způsoby a postupy komunikace s veřejností musí být ve všech ohledech srozumitelné každému, kdo chce komunikovat.
Komplexnost a odbornost	Je potřeba poskytovat informace komplexní, odborně formulované a zároveň srozumitelným způsobem.
Kontinuita a návaznost	Při podávání informací je potřeba volit informační kroky takovým způsobem, aby občané viděli kontinuitu, smysluplnost a návaznost daného tématu.
Zodpovědnost a závaznost	Při podávání informací veřejnosti ze strany úřadu je třeba dbát na závaznost podaných informací a jejich pravdivost. Rovněž s informacemi od veřejnosti se musí nakládat zodpovědně a úřad by s nimi měl adekvátně naložit.

Optimalizace řešení	Splnění principu vyžaduje zapojení širokého spektra cílových skupin do řešení daného tématu, aby bylo nalezeno optimální řešení. Je zapotřebí vyslechnout všechny názory zúčastněných aktérů a pečlivě je zpracovat.
Otevřenost a důvěra	Aby celý princip komunikační strategie nepostrádal smysluplnost, je zapotřebí se všemi cílovými skupinami jednat čestně a otevřeně.

Předpokladem pro úspěšnou realizace cílů externí komunikace stanovených v Koncepci je nutná:

1. Podpora nastavené koncepce ze strany zaměstnanců a vedení úřadu,
2. definování procesu komunikace směrem ven z úřadu a pravidel externí komunikace a jejich znalost,
3. znalost informačních zdrojů a komunikačních nástrojů a efektivní práce s nimi,
4. dodržování nastavených pravidel a doporučeného profesního rozvoje zaměstnanců,
5. pravidelné vyhodnocování a aktualizace strategie,
6. ekonomická podpora, která má vliv na personální i technické zajištění naplňování strategie.

5.2 CÍLOVÉ SKUPINY EXTERNÍ KOMUNIKACE

Cílovou skupinou externí komunikace jsou pro účely Koncepce v souladu se zadáním primárně občané (klienti úřadu).

Občané města jsou klíčovou skupinou externí komunikace, protože mají nejužší kontakt s úřadem. Veškerá rozhodnutí úřadu se občanů přímo dotýkají a veřejné mínění tato rozhodnutí ovlivňují. K 1. 1. 2021 žilo ve Vítkově 5 620 obyvatel. Občané Vítkova mají zájem o dění ve městě, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Kompletně dotazník vyplnilo 113 obyvatel, což zároveň ukazuje, že občané necítí silnou nespokojenost se současnou situací (v opačném případě by se dala očekávat vyšší responze).

Externí komunikace je neodmyslitelně a nutně spojena s politickou reprezentací města, se samosprávou města. Z toho plyne potřeba součinnosti úřadu a města při externí komunikaci ve směru k občanům. Politik musí kvalifikovaně interpretovat politická rozhodnutí a současně mít úplnou a nezkreslenou zpětnou vazbu od veřejnosti. Tyto informace musí politici kvalitně, otevřeně a včas předat úřadu. Vymezením komunikace úřadu a města v oblasti externí komunikace se zabývá samostatná kapitola níže.

5.3 VYMEZENÍ KOMUNIKACE ÚŘADU A MĚSTA (EXTERNÍ)

Klíčovým prvkem komunikace mezi úřadem a samosprávou (politickou reprezentací města) směrem ven je obsah informací, které se komunikují. V návaznosti na to poté i v některých případech odlišná volba komunikačních nástrojů. I přesto nelze odlišnosti v komunikaci úřadu a samosprávy vnímat jako neprůchozí. Naopak je doporučeno, aby v určitých tématech nebo při využívání nástrojů určitá propustnost byla. To vše s ohledem na skutečnost, že občané často nevnímají odlišnost mezi městským úřadem a politickým vedením města a považují je za jedno. Součinnost úřadu a města je proto při externí komunikaci úřadu velice důležitá.

Tabulka 7: Vymezení externí komunikace úřadu a města Vítkova

	JAK KOMUNIKUJE ÚŘAD	JAK KOMUNIKUJE VEDENÍ MĚSTA	DOPORUČENÍ
OBSAH	Odborná agenda v přenesené působnosti Odborná agenda v samostatné působnosti	Rozvojové plány pro město za jednotlivé oblasti (sociální, doprava atd.)	Zajistit, aby informace o strategických i ad hoc záměrech města dostával s předstihem i úřad

	Úřední hodiny a otvírací doba (včetně změn) Rozvojové záměry týkající se budov úřadu – přestavba budov, změna sídla odborů (i v rámci budovy) Rozvoj úředníků a zvyšování kvality poskytovaných služeb	Aktuální naléhavé změny v prostředí města (opravy, výstavba, úklid atd.) Dotační tituly pro město	Některé dotační tituly se mohou týkat úřadu i města – zohlednit Rozvojové záměry týkající se budov úřadu se dotýkají i samosprávy Prezentace úřadu jako základu fungování města, např. v tématu rozvoje úředníků apod.
NÁSTROJE	Vítkovský zpravodaj Internetové stránky města Úřední deska Facebook Městský rozhlas Mobilní Rozhlas Osobní kontakt na úřadu Telefonické dotazování E-mailové dotazování Vývěsní plochy	Vítkovský zpravodaj Internetové stránky města Úřední deska Facebook Městský rozhlas Mobilní Rozhlas Osobní kontakt s veřejností (fóra, kulaté stoly, veřejná či osobní projednávání) Telefonické dotazování E-mailové dotazování Vývěsní plochy	
ODPOVĚDNÉ OSOBY	Koordinátor komunikace Tajemnice	Koordinátor komunikace Starosta, místostarosta	

5.4 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

Z definovaných strategických cílů externí komunikace je zřejmé, že jedním z klíčových cílů pro **efektivní nastavení externí komunikace úřadu** je **efektivně nastavit systém odpovědností za poskytované informace a systém správné a efektivní práce s komunikačními nástroji,** kterými úřad komunikuje s klienty (občany). Tento cíl má podpořit hlavní poslání úřadu směrem k občanům, a to **poskytování služeb úřadu profesionálně a efektivně**.

Vedení a zaměstnanci úřadu musí s komunikačními nástroji umět správně a efektivně pracovat, musí umět zvolit vhodný mix komunikačních nástrojů, a to s ohledem na to, co chce úřad komunikovat a komu chce komunikovat. **Základní pravidla pro práci s komunikačními nástroji jsou v příloze této strategie** pro případné budoucí využití úřadem (vstupní interní školení atp.). V souvislosti s výše uvedeným musí mít úřad **jasně vymezené odpovědnosti** za platnost zveřejněné informace, za schválení a za uveřejnění tím nejefektivnějším způsobem. V souladu s výsledky vstupní analýzy a se strategií rozvoje úřadu je klíčovým opatřením v této souvislosti také **revize webových stránek** a efektivnější využívání dalších nástrojů komunikace

5.5 STRATEGICKÉ CÍLE EXTERNÍ KOMUNIKACE A JEJICH OPATŘENÍ

Prioritní oblast Externí komunikace definuje následující strategické cíle:

- **SC1 Kontinuálně optimalizovat/modernizovat stávající komunikační nástroje města**
- **SC 2 Zajistit co nejširší otevřenou a kvalitní informovanost veřejnosti ve srozumitelné, transparentní a včasné podobě**
- **SC 3 Zlepšit profesionalitu, efektivnost a vstřícnost při komunikaci s klienty**

Tabulka 8: Navržená opatření/zásobník projektů externí komunikace

STRATEGICKÝ CÍL		OPATŘENÍ
SC1	Kontinuálně optimalizovat/modernizovat stávající komunikační nástroje města	EK 1.1 Modernizace webových stránek
		EK 1.2 Sjednocení emailových adres
		EK 1.3 Modernizace městského rozhlasu
SC2	Zajistit co nejširší otevřenou a kvalitní informovanost veřejnosti ve srozumitelné, transparentní a včasné podobě	EK 2.1 Částečný úvazek koordinátora komunikace
		EK 2.2 Participace obyvatel
SC3	Zlepšit profesionalitu, efektivnost a vstřícnost při komunikaci s klienty	EK 3.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
		EK 3.2 Profesionalizace v obsluze kanálů
		EK 3.3 Posouzení efektivity úředních hodin

5.6 KARTY OPATŘENÍ

SC1 Kontinuálně optimalizovat/modernizovat stávající komunikační nástroje města	
Opatření	Modernizace webových stránek
Cíl	Aktualizovat (modernizovat) internetové stránky, aby byly uživatelsky přívětivější a informace na nich bylo možné snáze a jednodušeji dohledat.
Důvod	Současné internetové stránky vykazují vyšší míru problémových aspektů – velké množství textu a odkazů, špatná orientace a dohledatelnost informací pro uživatele.
Popis	Z pohledu města se nabízí situaci s internetovými stránkami řešit 2 variantami: ***V1) Provést důkladný „audit“ současných stránek***, který zhodnotí veškerý obsah, design a strukturu. „Audit“ navrhne konkrétní problémy a zlepšení, která je třeba provést. „Audit“ bude proveden externím subjektem. Změna internetových stránek bude provedena ve spolupráci externího subjektu a interního správce webu.

	Výhodou tohoto řešení je nižší nákladovost řešení; rychlejší realizace a alespoň dílčí zlepšení. Nevýhoda je, že nedojde k systémovému předělání stránek a pouze dílčím zlepšením, což potenciálně do budoucna nemusí vyřešit problém s webovými stránkami. ***V2) Nechat vybudovat na zakázku externím subjektem zcela nový web.*** Na přípravě webu by se podílely i interní subjekty úřadu (správce webu, vedení úřadu, vedení města). Součástí dodávky nového webu by měly být rovněž navržené procesy a odpovědnosti jeho správy a aktualizace, aby byly eliminovány problémy současného webu (kdy je vkládání příspěvků bez většího systému). Důležitou podstatou by bylo využití grafických prvků, vizualizace, fontů, barev atd., které by poté měly převzít i další kanály elektronické komunikace – hl. sociální sítě. Mohly by tak být položeny základy jednotné vizuální / grafické tzv. corporate identity města. Výhodou je, že web bude vystaven znovu dle aktuálních standardů a dobré praxe u webů na územních samosprávách. Budou tak eliminovány všechny problémy, které současný web má, včetně toho, že dostane nový „layout“ (vzhled). Toto řešení se jeví z pohledu provedené analýzy v rámci komunikační strategii jako čistší a účelnější. Nevýhodou je vyšší cena oproti V1. **Doporučena je varianta 2.**
Finanční náklady	• V1) 50 – 100 tis. Kč • V2) Nižší jednotky stovek tisíc Kč *Poznámka: Bude-li vypsána tematicky obdobná výzva z OP Zaměstnanost jako byla výzva č. 109, doporučuje se ji využít k žádosti o podporu na realizaci tohoto projektu*
Rizika	• Ponechání současného stavu. • Pouze dílčí úpravy. • Nevyužití jednotných grafických, vizuálních prvků a jejich nepropojení na další kanály. • Nedefinování procesů a odpovědností spojených s úpravou webu.
Doba realizace	• 2 měsíce (zadání) • 6 měsíců (tvorba nového webu)
Odpovědnost	• OVVP

SC1 Kontinuálně optimalizovat/modernizovat stávající komunikační nástroje města	
Opatření	Sjednocení emailových adres
Cíl	Zvýšení srozumitelnosti pro odesilatele emailů, snížení zmatečnosti.
Důvod	V současnosti jsou zaměstnanci města Vítkov využívány dva typy domén – info a eu.

Popis	Sjednocení emailových domén podle optimálního modelu na základě doporučení poskytovatele či správce služby.
Finanční náklady	• Bez nákladů
Rizika	• Bez identifikovaných rizik.
Doba realizace	• 2022
Odpovědnost	• OVS, OVVP

SC1 Kontinuálně optimalizovat/modernizovat stávající komunikační nástroje města	
Opatření	Modernizace městského rozhlasu
Cíl	Zlepšení stavu současné infrastruktury městského rozhlasu.
Důvod	Využívaný městský rozhlas je v současnosti provozován v zastaralé ústředně. Občané města si občas rovněž stěžují na kvalitu zvuku či obsah vysílání.
Popis	Předmětem projektu by tak mělo být v prvé řadě posouzení stavu komplexu mobilního rozhlasu v úrovni „studie proveditelnosti“. Tedy, co by ideálně mělo být řešeno a jakým způsobem. Modernizace městských rozhlasů provádí řada firem a lze o ní uvažovat jak v rovině infrastrukturní, tak v rovině softwarové. Doporučený postup v rámci projektu: 1. Ověření současného stavu obecního rozhlasu v obci (protokol o stavu) resp. vytvoření pasportu. 2. Zpracování variantního řešení modernizace systému městského rozhlasu (technicko-ekonomická studie) v souladu s uvedenými principy modernizace. 3. Zajištění kompletní dodávky a instalace vybraného řešení, včetně zaškolení, technické podpory a poradenství. V případě modernizace městského rozhlasu je rovněž vhodné uvažovat o obsahu komunikace (především o efektivitě a užitku reklamních sděleních).
Finanční náklady	• Nižší stovky tisíc Kč.
Rizika	• Výběr nekvalitního dodavatele. • Nedostatek volných prostředků pro větší investice. • Neshoda k obsahu komunikace prostřednictvím městského rozhlasu.
Doba realizace	• 2023 – 2024
Odpovědnost	• OVVP

SC2 Zajistit co nejširší otevřenou a kvalitní informovanost veřejnosti ve srozumitelné, transparentní a včasné podobě	
Opatření	Částečný úvazek koordinátora komunikace
Cíl	Strategické uchopení oblasti komunikace a vytvoření jednotného systému.
Důvod	Současná praxe v prostředí města Vítkova je spíše taková, že má sice k dispozici velké množství jednotlivých komunikačních kanálů, ale zároveň i velké množství „správců“ a vstupujících aktérů – chybí koordinační prvek, který by se na celý komunikační mix díval systémově a vnímal provázání jednotlivých kanálů (a především zajistil jejich provázání po stránce obsahů).
Popis	Předmětem projektu je vytvoření funkce „koordinátora komunikace“, která bude mít téma komplexně na starosti. Pozice koordinátora komunikace by měla být součástí Oddělení vnějších vztahů a propagace a vzhledem k velikosti města Vítkova stačí úvazek zhruba ve výši 0,2 – 0,5 FTE. Je vhodné využít stávající zaměstnance, kteří již s tímto tématem mají zkušenost a pomocí jednoduchých optimalizačních opatření v organizační struktuře upravit přerozdělení agend tak, aby byl na výkon této pozice prostor.
Finanční náklady	• 250 tis. Kč/ročně.
Rizika	• Bez identifikovaných rizik.
Doba realizace	• Kontinuálně
Odpovědnost	• Tajemnice úřadu.

SC2 Zajistit co nejširší otevřenou a kvalitní informovanost veřejnosti ve srozumitelné, transparentní a včasné podobě	
Opatření	Participace obyvatel
Cíl	Cílem opatření je kontinuální snaha vedení města o zapojení obyvatelstva do rozhodovacích procesů při řízení města.
Důvod	Město Vítkov již v současnosti realizuje dílčí projekty v oblasti participace obyvatelstva (participativní rozpočet, ankety a dotazníková šetření), je tedy vhodné tento proces systematicky uchopit.
Popis	Doporučením je zavedení tzv. stakeholder managementu, který je nedílnou součástí řízení a komunikace. Součástí může být vytvoření principů strategického partnerství s vytipovanými entitami v dané oblasti (nejčastěji podnikatelů, spolkových a zájmových uskupení). Podstatou stakeholder managementu je: • Definovat stakeholdery • Vytvořit jejich databázi

	• Určit témata, do kterých budou zapojeni • Vytvořit systém komunikace se stakeholdery (pravidelná vs. ad hoc setkávání; nástroje komunikace; jednosměrná vs. obousměrná komunikace) • Posuzování motivace steakholderů na realizaci konkrétního projektu / opatření a práce s touto motivací, včetně řešení charakteru jejich zapojení. • apod. Klíčovými stakeholdery jsou: • Občané (poté specifické skupiny – studenti, senioři, rodiče s dětmi apod.) • Vedení a zastupitelé města • Zájmové organizace, spolky, neziskové organizace • Organizace zřizované a založené městem • Podnikatelé • Turisté • apod. Formy komunikace se mohou velmi různit podle stakeholdera i řešeného tématu a je třeba je dobře volit. Může jít např. o: • Pravidelná osobní setkávání • Ad hoc setkání k vybrané záležitosti • Pracovní / kulaté stoly • Elektronická komunikace jednosměrná – informační charakter Elektronická komunikace obousměrná – ankety, otázky / dotazy
Finanční náklady	• 10 000,00 Kč/rok.
Rizika	• Bez identifikovaných rizik.
Doba realizace	• Kontinuálně
Odpovědnost	• OVVP

SC3 Zlepšit profesionalitu, efektivnost a vstřícnost při komunikaci s klienty	
Opatření	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
Cíl	Posilovat a rozvíjet komunikační dovednosti zaměstnanců. Tato věc musí být chápána jako kontinuální a de facto nikdy nekončící proces.
Důvod	Rozvoj komunikace zaměstnanců (v různých oblastech komunikace, dle agend zaměstnanců).
Popis	Hlavní náměty na vzdělávání v oblasti komunikace pramení obvykle z hodnocení zaměstnanců a jejich vzdělávacích a rozvojových plánů.
Finanční náklady	• 125 000,00 Kč/rok.

Rizika	• Bez identifikovaných rizik.
Doba realizace	• Kontinuálně
Odpovědnost	• Tajemnice, vedoucí odborů

SC3 Zlepšit profesionalitu, efektivnost a vstřícnost při komunikaci s klienty	
Opatření	Profesionalizace v obsluze kanálů
Cíl	Zvýšit dovednosti, znalosti a kompetence vybraných správců jednotlivých komunikačních nástrojů.
Důvod	Na MěÚ Vítkov je úzká skupina pracovníků, kteří mají ve správě webové stránky, sociální sítě, mobilní rozhlas. Vzhledem k neustálému přísunu nových trendů v této oblasti, je nutné zachovávat integritu znalostí pro jejich elektivní správu.
Popis	Opatření, které navazuje na Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Příkladem realizace opatření v oblasti správy sociálních sítí je např. podpora odborných znalosti koordinátora komunikace (potažmo správce sociálních sítí) tak, aby byl schopen používat veškeré dostupné funkcionality, které Facebook (potažmo další sociální sítě) umožňuje.
Finanční náklady	• 10 000,00 Kč/rok.
Rizika	• Bez identifikovaných rizik.
Doba realizace	• Kontinuálně
Odpovědnost	• Tajemnice, OVVP

SC3 Zlepšit profesionalitu, efektivnost a vstřícnost při komunikaci s klienty	
Opatření	Posouzení efektivity úředních hodin
Cíl	Zefektivnit práci zaměstnancům MěÚ Vítkov, zajistit dostatečnou časovou dotaci na administrativní a vedlejší činnosti (archivace, výkaznictví, zpracování statistik a formulářů atp.).
Důvod	MěÚ Vítkov má v současnosti de facto celotýdenní úřední hodiny pro návštěvníky úřadu. Byť byla provedena optimalizace rozmístění jednotlivých odborů v budovách MěÚ (přepážkové agendy) tak, aby tento prvek nebyl rušícím, bylo by vhodné uvažovat o omezení úředních hodin pro vyřízení dalších nezbytných činností ze strany zaměstnanců MěÚ.
Popis	Cílem projektu je posouzení a případná optimalizace nastavení úředních hodin MěÚ Vítkov. V rámci dotazníkového šetření směřovalo několik otázek k obvyklé frekvenci a důvodům návštěv MěÚ Vítkov ze strany občanů. Projekt by měl tato fakta rozšířit a umožnit tak zvolení ideální varianty úředních hodin.

	Postup: 1. Provedení průzkumu vytíženosti přepážkových a jiných agend, zmapování obvyklé doby návštěvnosti, složitosti požadavků a alokované časové dotace na výkon požadavku. 2. Provedení průzkumu osobního objednávání na úřad mimo „standardní“ úřední hodiny (procento návštěvníků z celkového počtu, obvyklé hodiny a dny). 3. Realizace ankety mezi občany – např. výběr ze tří možností. Chceme optimalizovat úřední hodiny, co by Vám pomohlo: a. Prodloužení v rámci určitého dne b. Možnost online rezervace c. Ponechání stávajícího systému
Finanční náklady	• Bez finančních nákladů.
Rizika	• Negativní reakce občanů.
Doba realizace	• 2022 (posouzení)
Odpovědnost	• Tajemnice

6 IMPLEMENTACE KONCEPCE

Zpracovaná Koncepce moderní komunikace města Vítkova je vůbec prvním krokem v implementaci systémových „komunikačních“ řešeních ve městě. Analytická část Koncepce nabízí komentář k aktuálnímu stavu komunikace města a jeho úřadu a vytipování zajímavých (potažmo potřebných) oblastí pro rozvoj. Návrhová část Koncepce pak tyto záměry rozpracovává v podobě konkrétních projektových karet.

Při řízení implementace Koncepce, je pak potřeba postupovat v souladu se strategickým řízením a efektivním plánováním činností.

Doporučené schéma dalšího postupu:



Samotné projektové karty slouží ke kontrole jednotlivých strategických cílů. V případě, že jsou cíle naplňovány a úspěšně uzavírány jejich dílčí aktivity dle časového plánu, ukazuje to, že projektové řízení v oblasti strategického řízení běží správně a jednotlivé cíle a dílčí aktivity byly správně vydefinovány.

V případě, že nejsou cíle vytyčené ve strategických opatřeních a projektových kartách naplňovány, je třeba hledat důvody a příčiny proč se tak neděje a co to znamená. Dále je třeba provést přezkoumání aktuálnosti cíle a jeho aktivit. Pokud jsou cíl a jeho aktivity shledány stále aktuálními, je nutné provést změny, které by vedly k vytvoření potřebných podmínek (zdroje, časová kapacita, odbornost týmu…) pro naplňování cílů anebo změny v řízení projektu tak, aby byly cíle naplňovány.

Pro jakoukoli „veřejnou“ strategii je důležitá **jednoduchost a přehlednost** – **pro občany jako zákazníky**, ale současně také **pro reprezentanty města a jeho zaměstnance**, kteří s dokumentem pracují a přetvářejí do praktických výstupů a služeb.

Při uplatňování Koncepce moderní komunikace je vhodné vycházet ze zásad národní strategie **Smart Administration** („chytré“ veřejné správy) a z **Metodiky přípravy veřejných strategií** (MMR) pro zvýšení výkonnosti, efektivnosti, kvality veřejné správy, a tím i **spokojenosti veřejnosti**. Tyto zásady stanoví:

- **Vybrat a prosadit správné věci** – vybrat správné investice, aktivity, opatření a veřejné služby poskytované městem a jeho úřadem v optimálním rozsahu
- **Správně je provádět** – správné provádět a současně monitorovat a měřit dosažení cílů a jejich indikátorů, zajišťovat efektivně, v odpovídajících lhůtách/termínech a z pohledu rozpočtu hospodárně

- **Správně je komunikovat** – uvnitř města/úřadu, ale i navenek – účelně zapojovat veřejnost a komunikovat s ní výběr „správných věcí“, provádět šetření názorů a spokojenosti veřejnosti (zaměstnanců, spoluobčanů, firem i dalších organizací – zainteresovaných stran)

Tento přístup „dělat správné věci správně“ je výrazně orientován na dosahování cílů. Ten **je podpořen vyváženým stanovením a monitorováním realizace strategických cílů** ve všech stanovených klíčových prioritách.

6.1.1 Řídící struktura pro implementaci a aktualizaci Koncepce

Základní roli v procesu implementace a aktualizace Koncepce moderní komunikace města Vítkova hraje **zastupitelstvo města** – schválením zadání, dílčích výstupů i finální podoby Koncepce, jakožto i schválením jednotlivých prioritních oblastí, strategických cílů a konkrétních rozvojových projektů.

Zastupitelstvo také – schválením rozpočtu – rozhoduje o tom, zda a jaké projekty budou následně realizovány.

Dalším důležitým orgánem v procesu řízení implementace Koncepce je **rada města**, která by měla mj. schválit složení **pracovní skupiny pro oblast trvalého zlepšování**.

Ačkoli hlavní rolí pracovního týmu je rozpracování jednotlivých opatření, akčního plánu, jeho implementace a monitoring, nezanedbatelnou rolí realizačního týmu je také „poradní hlas“ v celém procesu strategického plánování a rozvoje města Vítkov.

6.1.2 Řízení, realizace a monitoring Koncepce

Kvalita Koncepce, a především její efektivní naplňování závisí především na:

- Zkušenostech, motivaci a zapojení lidí, kteří Koncepci tvoří/implementují.
- Na množství „investovaného“ úsilí.
- Na způsobu řízení.

Po schválení Koncepce moderní komunikace a jejího akčního plánu je třeba stanovit způsob, jak zajistit a sledovat její naplňování. Klíčová je zde role koordinátora komunikace a zejména realizačního týmu/pracovní skupiny. Tým je zodpovědný za implementaci a monitoring Koncepce.

Základním řídícím a hospodářským nástrojem financování potřeb města a zabezpečení rozvoje města na základě strategických rozvojových dokumentů a akčních plánů města je jeho rozpočet. Zároveň se zpracováním ročního rozpočtu se zpracovává (aktualizuje) rozpočtový výhled, a to právě na základě vyhodnocení plnění akčních plánů jednotlivých strategií.

Příklad modelového ročního harmonogramu vyhodnocení naplňování Koncepce a přípravy rozpočtu a aktualizace rozpočtového výhledu:

Tabulka 9: Návrh harmonogramu vyhodnocení Koncepce moderní komunikace města Vítkova

Měsíc	Úkol	Zodpovídá
září	finanční vyhodnocení plnění akčního plánu	Pracovní skupina
září	výdaje již schválené usneseními zastupitelstva s dopadem na rozpočet dalšího roku	příkazci operací
září	mandatorní výdaje dalšího roku	příkazci operací
září	očekávané příjmy dalšího roku	správci rozpočtu, příkazci operací daných odborů

říjen	návrh rozpočtu dalšího roku po odborech, návrh aktualizace akčního plánu na další rok	příkazci operací, pracovní skupina
říjen /listopad	finalizace návrhu rozpočtu dalšího roku, aktualizace rozpočtového výhledu a akčního plánu	ved. Fin. odboru
listopad /prosinec	projednání návrhu rozpočtu dalšího roku s vedením města, RM, finančním výborem	ved. Fin. odboru
prosinec	schválení rozpočtu dalšího roku, aktualizace rozpočtového výhledu a akčního plánu zastupitelstvem	tajemnice/ starosta

Podmínkou tohoto postupu je, aby jednotliví členové pracovní skupiny měli jasně přiděleny odpovědnosti za jednotlivé aktivity akčního plánu.

Vedle finančního vyhodnocení plnění akčního plánu je třeba každoročně zpracovat také přehled aktivit, které se podařilo dovést k realizaci, popřípadě vyhodnotit procento jejich rozpracovanosti. Současně přenáší položky akčního plánu vyžadující financování do procesu přípravy a schválení rozpočtu města.

Koordinátor komunikace vyhodnocuje realizaci aktivit akčního plánu nejméně jednou ročně (v září). Formuluje závěry hodnocení do zprávy o stavu realizace projektů Koncepce. V případě, že nejsou strategická opatření plněna v daném rozpočtu, harmonogramu nebo kvalitě, popisuje odpovědný pracovník příčiny neplnění Koncepce do zprávy, kterou předá zastupitelstvu města.

7 PŘÍLOHY

7.1 PŘÍLOHA Č. 1 – ZADÁNÍ A PRŮBĚH PROJEKTU

7.1.1 Zadání

Cílem komunikační strategie je navrhnout a využít takový soubor opatření a komunikačních nástrojů, jež povedou ke zvyšování povědomí o městě, podpoří jeho pozitivní mediální obraz, zkoordinuje mediální výstupy jednotlivých odborů městského úřadu a zjednoduší a zpružní komunikaci uvnitř organizace.

V rámci plnění veřejné zakázky bude zhotovitelem vytvořen ucelený dokument, který kompletně zmapuje komunikaci města Vítkova vůči:

- občanům,
- návštěvníkům/turistům města a jeho okolí,
- klientům městského úřadu
- a uvnitř městského úřadu včetně komunikace mezi jednotlivými budovami (2 budovy úřadu, knihovna, kino, kulturní dům).

Dokument bude obsahovat analytickou a strategickou (návrhovou) část.

V rámci analytické části provede uchazeč dotazníkové šetření mezi občany města za účelem zjištění, jaké komunikační kanály využívají a které považují za perspektivní, jaké komunikační kanály chybí atd. Bude provedena analýza stávajících komunikačních kanálů a prognóza dalšího vývoje. Bude provedena také analýza vnitřní komunikace úřadu (mezi jednotlivými pracovišti /budovami, odbory a pracovníky). Bude ověřena efektivita jednotlivých forem komunikace. Na základě vyhodnocení bude navržen systém komunikace, který zajistí, aby občan dostával informace včas a nebyl zatěžující pro pracovníky města.

Způsob provedení dotazníkového šetření mezi občany:

- Cílová skupina dle věku: od 15 let
- Celkový vzorek: min. 200 odevzdaných dotazníků
- Minimální počet odevzdaných dotazníků dle věkových kategorií:
    - 15 – 25 let = 50
    - 25 – 60 = 100
    - nad 60 let = 50

Dotazníkové šetření bude provedeno formou elektronického dotazníku, který bude zveřejněn na webu zadavatele. A zároveň v papírové podobě – místem pro vyzvednutí a odevzdání papírových dotazníků bude Informační centrum Vítkov.

- Výstupy z dotazníkového šetření budou zpracovány formou tabulek, grafů a textového komentáře.

Způsob provedení analýzy vnitřní komunikace úřadu:

- Uchazeč (zhotovitel) provede analýzu ve spolupráci s odborem vnitřní správy a oddělením kultury městského úřadu. Pracovní tým určí tajemnice městského úřadu.
- Analýza bude provedena formou elektronického, anonymního dotazníku umístěného na webových stránkách uchazeče (zhotovitele), který bude k vyplnění zpřístupněn jen zaměstnancům městského úřadu (zabezpečen např. heslem). Analýzu možno doplnit ještě osobním dotazováním. Uchazeč (zhotovitel) provede vyhodnocení dotazníkového šetření.

- Předpokládaný celkový vzorek dotazníkového šetření: 80 vyplněných dotazníků
- Podklady pro analýzu vnitřní komunikace: Informace o vnitřní komunikaci a postupech jsou k dispozici a na vyžádání budou tyto informace předávány pracovním týmem objednatele Zhotoviteli.
- Výstupem analýzy vnitřní komunikace bude zhodnocení stávajícího stavu vnitřní komunikace. Dále SWOT analýza = Silné a slabé stránky současně používané vnitřní komunikace. Rizika, která mohou v budoucnu ovlivňovat (nebo už ovlivňují) rychlost a efektivnost komunikace. Jaké jsou možnosti (příležitosti) do budoucna tento stav posunout k lepšímu.
- Součástí plnění bude provedení veřejného projednání návrhu Koncepce moderní komunikace města Vítkova (komunikační strategie).
- Součástí plnění bude provedení seznámení zaměstnanců města se zpracovanou koncepcí (komunikační strategií) a s její implementací do praxe.
- Součástí plnění bude zajištění role koordinátora celého procesu přípravy a tvorby koncepce komunikace a s nimi souvisejících výstupů, které jsou předmětem této veřejné zakázky.

Podmínky pro zpracování Koncepce moderní komunikace města Vítkova (komunikační strategie)

- Zadavatel požaduje vyhotovení jednotné a ucelené komunikační strategie, tj. zpracování strategického dokumentu s níže uvedenými minimálními parametry.
- Zadavatel požaduje, aby uchazeč (zhotovitel) provedl před dokončením Koncepce moderní komunikace města Vítkova (komunikační strategie) veřejné projednání – veřejné seznámení s tímto dokumentem. Předpokládaný termín – únor 2022. Konkrétní den a čas bude stanoven zadavatelem s alespoň třítýdenním předstihem a dodavatel bude povinen takový termín akceptovat.

Minimální parametry Koncepce moderní komunikace města Vítkova (komunikační strategie)

Kompletní zmapování komunikace městského úřadu/města Vítkova vůči občanům, návštěvníkům, turistům či klientům městského úřadu. Dále komunikace uvnitř úřadu včetně pracovišť umístěných mimo hlavní budovu úřadu (2 budovy úřadu, knihovna, kino, kulturní dům).

Cílem komunikační strategie je zavést jednotnou komunikaci využívající efektivní komunikační formy a prvky a zkvalitnění komunikace uvnitř úřadu a dále komunikace města, jejích představitelů a zaměstnanců směrem k občanům, návštěvníkům (turistům) města a jeho okolí a klientům městského úřadu.

V rámci dokumentu bude popsán význam komunikační strategie pro město vč. definic základních pojmů.

Dokument se bude skládat z části analytické a strategické (návrhové).

1) Analytická část bude popisem stávající situace a bude obsahovat:

- Určení cílové skupiny komunikace.
- Popis stávajících komunikačních kanálů, které město používá pro komunikaci s občany a návštěvníky města včetně jejich srozumitelnosti, přehlednosti. Budou zmapovány využívané formy komunikace s různými cílovými skupinami.
- Pozornost bude věnována: Vítkovskému zpravodaji, plakátům a pozvánkám, internetovým stránkám města, propagačním materiálům, výlepovým plochám, městskému rozhlasu, mobilnímu rozhlasu, odborné a úřední komunikaci, sociálním sítím, mediální prezentaci, veřejným diskuzím, online komunikaci. Bude zmapována provázanost uvedených kanálů.
- Bude popsána osobní, telefonická a elektronické komunikace s cílovou skupinou.

2) Strategická (návrhová) část řešení bude obsahovat:

- Nastavení cílů komunikace města včetně rozpracování témat:

- Čeho chceme strategií komunikace dosáhnout.
- Jaký je cílový stav za definovaný čas.
- K čemu jsou cíle důležité.
- Jak budeme cíle dodržovat vč. nastavení hodnotících kritérií.
- Systém zpětné vazby.
- Stanovení odpovědných osob.

- Nastavení jednotné komunikační strategie při provázání stávajících komunikačních kanálů.
- Zavedení nových komunikačních kanálů či zkvalitnění a doplnění stávajících.
- Popis nových nebo inovovaných komunikačních nástrojů včetně jejich funkcionalit a možnosti jejich využívání.
- Časový harmonogram postupného zavádění nových technologií komunikace včetně předpokládaných finančních nákladů na jejich zavedení a provoz.

7.1.2 Zpracování výstupu

Výstup byl realizován v období září 2021 – únor 2022.

V rámci projektu byly využity následující metody a s tím související aktivity:

Metoda	Popis
Studium a analýza relevantní dokumentace a dat	**1) Studium a analýza dostupné dokumentace z města** (ale i úřadu) Vítkov, která je relevantní pro výstupy v projektu: • Připravovaný nový strategický plán rozvoje města (využity částečně informace z dotazníkového šetření). **2) Analýza dalších dat a informací týkající se města z veřejných zdrojů** (ČSÚ, analýza veřejně přístupných komunikačních nástrojů). **3) Vlastní analytické šetření a sběr informací konzultantů uchazeče přímo u klienta**, a to formou řízených rozhovorů a pracovních setkání / workshopů (detailněji viz níže). Tato doplňující metoda je podstatná z pohledu kontextualizace a širšího pochopení souvislostí tvrdých dat zjištěných ze studia a analýzy.
Dotazníkové šetření	Dotazníkové šetření slouží jako další doplňující metoda zisku a ověření informací. **Pro potřeby projektu byla využita metoda CAWI.** • Metoda CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) – elektronický sběr - spočívá ve sběru dat pomocí internetového rozhraní, kdy bude dotazník v elektronické podobě k dispozici prostřednictvím URL odkazu. Dodavatel k tomuto účelu využívá rozhraní SURVIO, které je pro respondenta jednoduché a intuitivní na využití. Dotazník byl k dispozici na internetových stránkách města a Facebooku města. Sběr probíhal od října do listopadu. Sebráno bylo 113 dotazníků. V každém dotazníkovém šetření dochází při interpretaci dat k segmentaci, tj. rozpadu a interpretaci odpovědí za jednotlivé skupiny.

Individuální rozhovory	Jde o rozhovory o pevné struktuře obsahující otevřené a cílené otázky týkající se komunikace, komunikačních kanálů, komunikačních procesů a cílů komunikace. Osoby, se kterými byly provedeny řízené rozhovory, byly vytipovány na úvodním jednání k projektu. Jednalo se o osoby z města / úřadu (zástupci samosprávy, odborní zaměstnanci úřadu), které jsou zainteresované v tématu komunikace na straně města / úřadu. Na těchto rozhovorech byla řešena konkrétní témata za dané osoby týkající se komunikace a rovněž ověřovány, doplňovány a kontextualizovány informace získané z analýzy a interpretace relevantní dokumentace a dat. Celkem byly realizovány 4 individuální rozhovory.
Workshopy/ pracovní setkání	Workshopy mají pevnou strukturu a obsahující otevřené a cílené otázky, kdy konzultant dodavatele celou diskuzi vede, řídí a směřuje ke stanovenému cíli. Workshopy mají primárně za cíl: • Identifkovat současnou situaci (problémy, potenciály…). • V případě potřeby hledat řešení z pohledu účastníků. • Ověřovat zjištění Celkem byly realizovány 3 workshopy (leden – únor 2022).
Benchmark	Srovnání výkonu a sledované oblasti napříč českou samosprávou, a to formou sdílení dobré praxe vycházející ze zkušeností dodavatele v obdobných projektech, ale i veřejně dostupných informací. Při analýze stávající situace i v návrhové části bude pro Vítkov pracováno s dobrými (ale i špatnými) příklady dobré praxe z českých samospráv, které bude možné v místním prostřední využít. Zpracovatel disponuje velkou škálou benchmarků, které čerpá ze 2 zdrojů: • Vlastní zkušenosti s realizovanými projekty v oblasti komunikační strategie. • Vlastním analytickým šetřením.
SWOT analýza	Analýza, která vede k odhalení silných a slabých stránek, dále příležitostí a rizik v prostředí města. Práce s výstupy této analýzy v kontextu tvorby komunikační strategie spočívá v hledání vhodných, smysluplných řešení, jak posilovat silné stránky a maximálně využití identifikované příležitosti a současně řešení, jak potlačit slabé stránky a vyhnout se daným hrozbám.
PESTLE analýza	PESTLE analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí faktorů: • legal – právní a legislativní hledisko • policy – politické hledisko • economic – ekonomické hledisko • social – sociální hledisko • technology – technické hledisko • legal – právní a legislativní hledisko • ecological – ekologické vlivy Práce s výstupy této analýzy v kontextu tvorby komunikační strategie spočívá v definování oblastí, které se týkají nebo do budoucna mohou týkat komunikace města či úřadu.

Analýza a syntéza	Analýza je metoda zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Syntéza sjednocuje několik jednodušších informací do jednoho celku.
Explanace	Metoda pro určení příčin výskytu daných jevů.
Dedukce	Metoda využívaná při formulací návrhů řešení a doporučení.
Brainstorming	Metoda pro generování podnětů a způsobů řešení. Jedná se o skupinovou techniku.
Metoda SMART	Metoda pro stanovování cílů a práci s nimi. Cíle tak musí být stanovovány jako: • Specifické • Měřitelné • Akceptovatelné • Realistické • Termínované
Paretova analýza	Metoda pro určení priorit, na které je třeba se zaměřit při analýze informací. Metoda vychází z logiky, že uspořádává položky podle zvoleného parametru a analyzuje pouze položky znamenající 80 % celkové hodnoty zvoleného parametru všech položek.

PROJEKT BYL REALIZOVÁN VE 4 NAVAZUJÍCÍCH KROCÍCH

1) Přípravná fáze = V přípravné fázi došlo k nastavení principů spolupráce a komunikace mezi zpracovatelem a zástupci města Vítkov. K nastavení slouží především úvodní setkání, na kterém byla ověřena očekávání ze strany města a úřadu.

2) Analytická fáze = Východisko, které je nezbytné ke zmapování stávající situace a identifikace potřeb pro návrhovou část. Tato část je nejnáročnější jak z hlediska času, tak nákladu lidských zdrojů, nicméně její kvalitní a detailní provedení je základním pilířem úspěchu celého projektu.

3) Návrhová fáze = Zpracování samotné komunikační strategie, kdy důležitá je praktičnost využití, tj. maximální konkrétnost návrhů řešení dle jednotlivých oblastí a jejich vzájemné provázání / doplnění. V této části je klíčové zaměřit se čistě na návrh komunikační strategie pro město Vítkov.

4) Implementační fáze = Návrh harmonogramu a odpovědností zavádění navržených opatření - "Akční plán", včetně nastavení systému řízení implementace a vyhodnocení plnění navržené strategie.

7.2 PŘÍLOHA Č. 2 – PRAVIDLA PRÁCE S DOKUMENTEM

Kdo může dokument upravovat

- Do dokumentu může obsahově zasahovat pouze tajemnice úřadu po konzultaci s koordinátorem komunikace.
- Tajemnice může pověřit vybranou osobu, aby konkrétní úpravy, které určí, provedla.

Role při správě dokumentu

Tajemnice:

- Přijímá návrhy na změnu dokumentu ze strany vedoucích zaměstnanců a přímo podřízených zaměstnanců.
- Přijímá návrhy na změnu od zástupců samosprávy.
- Zaujímá stanovisko k návrhům.
- Konzultuje každý návrh s koordinátorem komunikace.
- Může zadat určenému zaměstnanci, aby provedl změnu v dokumentu.
- Sám může podávat návrhy na změnu, které ovšem konzultuje s koordinátorem komunikace.
- Dle potřeby a vlastního uvážení může požádat o konzultaci nebo stanovisko k návrhu vybraného zaměstnance úřadu.
- Má konečné slovo v rozhodnutí o tom, zdali bude dokument měněn, jak a kdy.

Koordinátor komunikace:

- Má hlavní odpovědnost za dokument a jeho obsahovou správnost.
- Má konzultační a doporučující roli k návrhům na změnu – dává stanovisko (kladné, záporné, návrh na úpravu, neutrální).
- Sám může podávat návrhy na změnu přímo tajemnici, který ovšem rozhoduje. (Postup se řídí procesem jako pro vedoucí zaměstnance.)

Ostatní zaměstnanci úřadu (vedoucí i řadové pozice) i představitelé samosprávy:

- Mohou předkládat návrhy na úpravu dokumentu a řídí se procesem podání, který je popsán v následující podkapitole pro jednotlivé pozice.

Podání návrhů na úpravu dokumentu

Část interní strategie: Popis procesu z pohledu jednotlivých aktérů

Návrh na úpravu může podat jakýkoli zaměstnanec úřadu i zástupce samosprávy, a to způsobem, který je popsán níže.

Řadový zaměstnanec nebo odborný zaměstnanec přímo podřízený tajemnici:

1. Předkládá návrh svému přímému nadřízenému, tj. vedoucímu odboru, vedoucímu oddělení nebo samostatného oddělení nebo přímo tajemnici.
2. Forma podání musí být písemná prostřednictvím emailu. Může však předtím dojít k ústní konzultaci s přímým nadřízeným nebo jiným zaměstnancem úřadu.
3. V návrhu zaměstnanec navrhne, co by se mělo změnit. V návrhu musí ovšem zdůvodnit, proč je změna navrhována a z čeho navrhovaná změna vychází.
4. Návrh se předkládá vedoucímu, pod kterého zaměstnanec spadá, který postupuje návrh tajemnici. Vedoucí

se může k návrhu sám vyjádřit (kladně, záporně, návrh na úpravu, neutrálně).

5. Po zaujetí stanoviska ze strany tajemnice a koordinátora komunikace je zaměstnanec vyrozuměn o výsledku. Rozhodnutí zasílá tajemnice písemně emailem navrhovateli.
6. Nesouhlasí-li zaměstnanec se stanoviskem tajemnice a koordinátora komunikace, může toto stanovisko sdělit přímo jim na jednání, o které požádá. Následovalo by jednání zainteresovaných, kde bude hledáno řešení. Konečné rozhodnutí je na tajemnici. Konečné rozhodnutí je na tajemnici, který zašle poté písemné vyrozumění prostřednictvím emailu.

Zaměstnanec na vedoucí pozici (vedoucí odboru, vedoucí oddělení nebo samostatného oddělení, vedoucí oddělení přímo podřízeného tajemnici):

1. Předkládá návrh tajemnici.
2. Forma podání musí být písemná prostřednictvím emailu. Může však předtím dojít k ústní konzultaci s tajemnicí nebo jiným vedoucím či řadovým zaměstnancem úřadu.
3. V návrhu vedoucí navrhne, co by se mělo změnit. V návrhu musí ovšem zdůvodnit, proč je změna navrhována a z čeho navrhovaná změna vychází.
4. Návrh se předkládá tajemnici, který diskutuje návrh s koordinátorem komunikace.
5. Po zaujetí stanoviska ze strany tajemnice a koordinátora komunikace je vedoucí vyrozuměn o výsledku. Rozhodnutí zasílá tajemnice písemně emailem navrhovateli.
6. Nesouhlasí-li vedoucí se stanoviskem tajemnice a koordinátora komunikace, může toto stanovisko sdělit přímo jim na jednání, o které požádá. Následovalo by jednání zainteresovaných, kde bude hledáno řešení. Konečné rozhodnutí je na tajemnici, který zašle poté písemné vyrozumění prostřednictvím emailu.

Zástupce samosprávy (zastupitel, starosta, místostarosta, radní):

1. Předkládá návrh tajemnici.
2. Forma podání musí být písemná prostřednictvím emailu. Může však předtím dojít k ústní konzultaci s tajemnicí nebo jiným vedoucím či řadovým zaměstnancem úřadu.
3. V návrhu zástupce samosprávy navrhne, co by se mělo změnit. V návrhu musí ovšem zdůvodnit, proč je změna navrhována a z čeho navrhovaná změna vychází.
4. Návrh se předkládá tajemnici, který diskutuje návrh s koordinátorem komunikace.
5. Po zaujetí stanoviska ze strany tajemnice a koordinátora komunikace je zástupce samosprávy vyrozuměn o výsledku. Rozhodnutí zasílá tajemnice písemně emailem navrhovateli.
6. Nesouhlasí-li zástupce samosprávy se stanoviskem tajemnice a koordinátora komunikace, může toto stanovisko sdělit přímo jim na jednání, o které požádá. Následovalo by jednání zainteresovaných, kde bude hledáno řešení. Konečné rozhodnutí je na tajemnici, který zašle poté písemné vyrozumění prostřednictvím emailu.

7.3 PŘÍLOHA Č. 3 – ZÁKLADNÍ PRAVIDLA PRO PRÁCI S KOMUNIKAČNÍMI NÁSTROJI

Vzhledem k tomu, že některé nástroje (osobní komunikace, e-mail, telefon) mají stejné základy a platí pro ně stejná pravidla v rámci komunikace interní, tak směrem ke klientům, jsou tyto základy a pravidla pro přehlednost komplexně definovány v této příloze č. 2. U pravidel, která se jednoznačně týkají externí komunikace, je doplněna poznámka („týká se externí komunikace“).

Tato pravidla může úřad do budoucna využít jako součást vnitřních předpisů nebo pro účely interních školení.

Osobní jednání

Osobní komunikace je komunikace s jednotlivcem nebo skupinou jednotlivců, je komunikací tváří v tvář s druhou osobou/osobami. Tento druh komunikace zahrnuje verbální a neverbální komunikaci při každodenním osobním formálním i neformálním styku s klienty úřadu**.**

Smyslem osobní komunikace je najít společné porozumění, pochopení, dohodu, spolupráci nebo jen vhodné odborné řešení. Dosáhnout takového výsledku efektivně, znamená mít znalosti a správně využívat především verbální i neverbální komunikaci. **Tuto komunikaci musí především skvěle zvládat vedoucí zaměstnanci**, protože výsledky jejich práce závisí zejm. na tom, co a jak udělají jejich podřízení, členové týmu. Tato forma komunikace je jedna z nejdůležitějších v manažerské praxi.

Pravidla osobního rozhovoru:

- Věnujte člověku, se kterým komunikujete, plnou pozornost.
- Aktivně naslouchejte.
- Dávejte vždy upřímné, přímé a srozumitelné odpovědi.
- Dejte partnerovi najevo, že informace, kterou se vám snaží zprostředkovat, je podstatná a že vás zajímá.

Při osobním rozhovoru se vyhněte těmto chybám:

- Neudělejte z dialogu monolog; žádejte o zpětnou vazbu a diskutujte.
- Nezvedejte telefon, pokud s někým vedete důležitý rozhovor.
- Nečekejte příliš dlouho na to, abyste si vyžádali zpětnou vazbu.
- Nenechávejte si špatné zprávy na později, chovejte se k partnerovi jako k inteligentnímu a dospělému člověku, který chce znát pravdu.

E-mailová komunikace

Specifika e-mailové komunikace směrem ke klientům:

- Nevynechávejte oslovení adresáta či vlastní podpis s případnými dalšími kontakty. Nejlepší je připojovat celou vizitku, aby vás druhá strana mohla v případě potřeby ihned kontaktovat např. telefonicky.
- Pracovní či obchodní e-maily formulujte jasně, stručně a zdvořile, nepoužívejte emotikony (smajlík atp.), nesrozumitelné zkratky nebo slang.
- Problémy může způsobit diakritika – přítomnost háčků a čárek v textu. Pokud nemáte jistotu, že příjemce diakritiku akceptuje, je lepší psát bez ní.
- Komunikujete-li po delší době, krátce se připomeňte.
- Pokud chcete zaslat velké přílohy, předem na to upozorněte a přílohy opatřete logickými názvy.
- Na oficiální e-maily je potřeba odpovídat vždy.

- Pokud je v e-mailu uvedena i další e-mailová adresa/y (ať už s určením „komu“ nebo „kopie“) – správně zvažte, komu budete odpověď zasílat. Zprávy zasílejte jen těm příjemcům, kteří vaše sdělení potřebují znát. Dávejte pozor na informace, jejichž sdílení by mohlo představovat právní problém nebo problém zaslání důvěrných informací na nesprávné „místo“ atp.

Telefonická komunikace

Specifika telefonické komunikace směrem ke klientům:

- Pokud zazvoní pracovní telefon, pak absolutní samozřejmostí musí být to, že se představíme svým jménem a následuje slovo "prosím“ nebo dané době adekvátní pozdrav. Navíc v případě externí komunikace doplníme za svým jménem také název úřadu a přidat můžeme i svou funkci, pokud to pokládáme za důležité.
- V případě, že jste volajícím, oslovte klienta jménem (pátým pádem), dále také titulem nebo funkcí; tím vnášíte do telefonátu osobní tón, který je podstatný pro získání důvěry.
- Pokud nelze jinak a určité obsáhlejší věci musíte probrat na dálku, raději si před telefonátem udělejte poznámky, ujasněte si cíl, kterého chcete rozhovorem dosáhnout a v případě potřeby mějte u ruky nutné podklady. I během samotného hovoru si dělejte poznámky a opakujte klíčové body. Předejdete tím pozdějšímu nedorozumění a váš partner bude vědět, že pozorně posloucháte. Může se stát, že hovor plyne na relevantní úrovni, ale vy už musíte končit kvůli jiným, naléhavým aktivitám. Další část hovoru odložte: "Jsem rád, že jsme se dostali k dané věci, rozhodně stojí za další prodiskutování. Omlouvám se, ale nyní již musím končit kvůli neodkladné pracovní schůzce. Mohli bychom si proto znovu zavolat zítra, abychom dohodli podrobnosti?“
- Pokud máte předem sjednaný termín a čas telefonátu, dbejte na to, abyste volali v momentě, kdy jste hovor přislíbili. V případě, že víte, že ve sjednaný čas nebudete moci hovor z důležitého důvodu uskutečnit, domluvte si nový termín.
- Jestliže volaná osoba hovor odmítne, je dobré vyčkat určitý čas, a pak volat znovu. Není dobré volat znovu okamžitě. Pokud volaný hovor odmítne opět, je jasné, že s námi momentálně nemůže mluvit. Volanému by mělo být jasné, že s ním potřebujete mluvit. Měl by se ozvat sám, jakmile bude mít možnost. Je-li zpráva neodkladná, je dobré poslat SMS a v ní stručně vysvětlit problém, jinak nám nezbývá nic jiného než počkat.
- Obecně netelefonujeme brzy ráno, pozdě večer a snažíme se vyhnout době oběda.
- Pokud telefonujete do zahraničí, ujasněte si časové pásmo volaného a tomu přizpůsobte čas volání.