

**NÁSTROJ PRO STRATEGICKOU PRÁCI SAMOSPRÁV**

# **KOMUNIKACE, PARTICIPACE A MARKETING STRATEGIÍ A PROJEKTŮ**

**Mgr. Štěpán Strnadel; doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.;**  
**RNDr. Radim Misaček; Mgr. Milan Křápek, Ph.D.;**



# Představení nástroje – co je obsahem?

- Význam, přístupy a pravidla komunikace ve strategické práci samospráv
- Principy a metody participace v procesech přípravy strategií a projektů
- Digitální komunikace a crowdsourcing
- Úvod k marketingu ve veřejné správě
- Přístupy k přípravě komunikačních plánů, postupy a kroky
- Příklady komunikačních plánů měst, pravidel vnitřní komunikace a pocitové mapy
- Příklady k analýze cílových skupin ve vazbě na nástroje komunikace
- Šablona cílových skupin a komunikačních nástrojů



# Význam komunikace ve strategické práci

- Správná komunikace – klíčový předpoklad úspěchu
  - » Nezbytná pro pozitivní přijetí plánovaných opatření
- Strategické rozhodnutí – různý dopad na různé skupiny veřejnosti
  - » Klíčové vymežit zainteresované strany (cílové skupiny, aktéři) a jaká mají očekávání (postoj)
- Zapojování veřejnosti (participace)
  - » Aktivní zapojení do plánování - > předcházení konfliktům a nepochopení
  - » Budování povědomí o strategii/projektu
  - » Posilování komunity



# Přístupy obcí ke komunikaci, participaci a marketingu

## PASIVNÍ

Komunikace vnímána jako „nutné zlo“  
Informování a zapojování veřejnosti jen pro formální naplnění zákonných povinností. Občan je vnímán jako pasivní příjemce.

## PRAGMATICKÝ

Komunikace a zapojování veřejnosti je součástí budování pozitivního obrazu města. Často selektivní užití (jen když se to hodí).  
Vychází z nástrojů městského/regionálního marketingu.  
Občan je vnímán jako klient.

## PARTICIPATIVNÍ

Komunikace a zapojování veřejnosti je integrální součástí rozhodovacích procesů. Probíhá neustále (i když s rozdílnou intenzitou).  
Vychází z konceptu Dobrého vládnutí (Good governance). Občan je vnímán jako partner.



# Pravidla komunikace ve veřejné správě

- Nesmí být v rozporu se zákony
- Respektuje morální zásady
- Transparentnost
- Pravidelné a průběžné informování veřejnosti
- Snaha o co možná největší objektivitu a komplexitu
- Uzpůsobení potřebám cílových skupin a možnostem komunikačních nástrojů
- Přiměřenost vzhledem k cílům a cílovým skupinám



# Problémy komunikace ve veřejné správě

- Nedostatek finančních zdrojů a personálních kapacit na aktivity komunikace omezující rozsah a dosah komunikace a zapojení veřejnosti
- Špatně formulovaná sdělení
- Špatně zvolený jazyk komunikace, např. veřejnosti nepřístupný jazyk byrokratických organizací
- Špatně volené nástroje komunikace ve vztahu k oslovovaným cílovým skupinám
- **Nezájem veřejnosti a nedostatek porozumění, případně odpor veřejnosti k navrhovaným opatřením strategie nebo projektu**





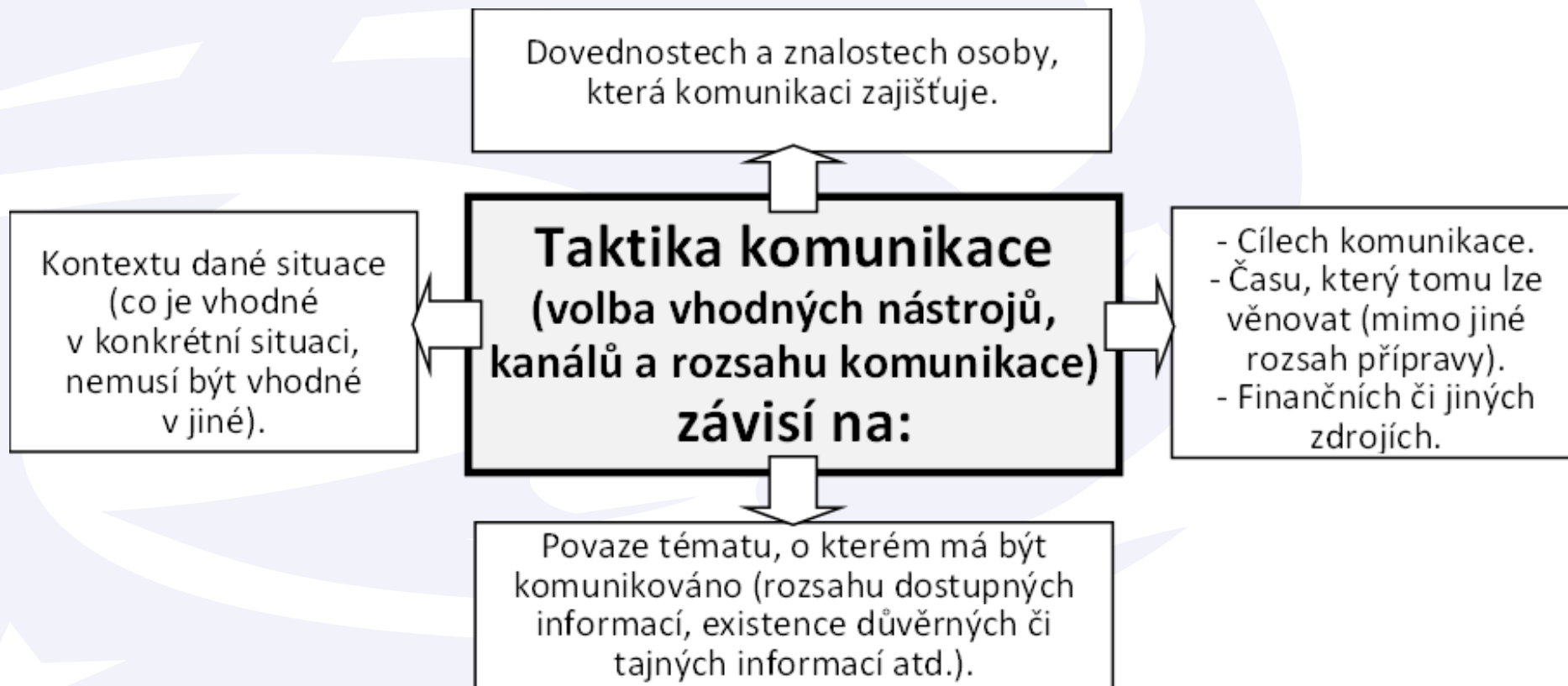
# Přístupy ke komunikaci

- » Dle rozsahu příprav lze uplatnit 3 taktiky:
- **Nulová příprava (improvizace)** – zde nemáme na přípravu dostatek času. Obvykle improvizujeme.
  - **Rychlá příprava** – v rámci časových možností připravíme jednoduchý komunikační plán, stanovíme komunikační nástroje a definujeme postupy. Rychlá analýza cílových skupin, získání potřebných informací. Prakticky vše realizujeme sami nebo v malém týmu.
  - **Komplexní příprava (taktika)** – je náročnější na přípravu i na čas. Je vhodná pro komunikaci celé strategie (komunikační plán) nebo nejdůležitějších opatření či projektů. Velký důraz na ověření informací, znalosti místních podmínek a správné vyhodnocení relevantní souvislosti (kontextu). Zabere více času, finančně náročnější, ale je přesnější.
  - Pokud to okolnosti či možnosti dovolují, je **vhodné dávat komplexní taktice přednost**.



# Taktika komunikace

» Taktika komunikace – volba vhodných nástrojů a rozsahu komunikace





# Komunikace strategií a projektů

- Komplexní strategie nebo rozsáhlý projekt – nutné stanovit koncept komunikace – tzv. **komunikační plán nebo komunikační strategii**
  - » Stanovuje pravidla pro komunikaci
  - » Cíl komunikačních aktivit
  - » Hlavní zainteresované strany (cílové skupiny)
  - » Co? Proč? Jak? Kdo? Kdy? Koho? S jakými náklady?
- Tři zásady komunikace jsou: **včas, dostatečně a srozumitelně**



# Komunikační plán (1/2)

Krok	Podrobný popis
<b>1. Obecný rámec</b>	<b>Shromáždění klíčových informací</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prostředí a kontext komunikace; které další organizace komunikující dané téma?</li><li>• Pravidla organizace, soulad s dalšími komunikačními aktivitami a formalizovaným stylem komunikace organizace (vizuální styl, loga, grafika, obvyklá média komunikace)</li><li>• Možnosti rozpočtu</li></ul>
<b>2. Určení cílových skupin</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stanovení klíčových skupin aktérů, kterých se daná strategie nebo projekt týká</li><li>• Zhodnocení výběru komunikačních nástrojů ve vztahu cílovým skupinám</li></ul>
<b>3. Stanovení cílů komunikace</b>	<b>Jaké jsou cíle komunikačního plánu?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informování obyvatel</li><li>• Obhájení a vysvětlení plánovaných záměrů veřejnosti</li><li>• Budování důvěry, podpora aktivního zapojení obyvatel do plánovaných záměrů a projektů</li><li>• Snaha o aktivní změnu chování a přístupu obyvatel</li></ul>
<b>4. Formulace sdělení</b>	<b>Základní otázky:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jaké jsou <b>přínosy</b> pro veřejnost plynoucí z porozumění sdělení?</li><li>• Co přiměje příjemce sdělení <b>změnit jejich názor nebo přístup</b>?</li><li>• Jakou <b>formu</b> zvolíme pro přenos sdělení? Jedná se o formu oficiální nebo více hravou, vizuálně atraktivní, apod.?</li><li>• <b>Stupeň zájmu veřejnosti o téma</b> (nízký – jednoduchá úroveň sdělení / vysoký – detailnější informace) a motivace (pozitivní / negativní)</li></ul>

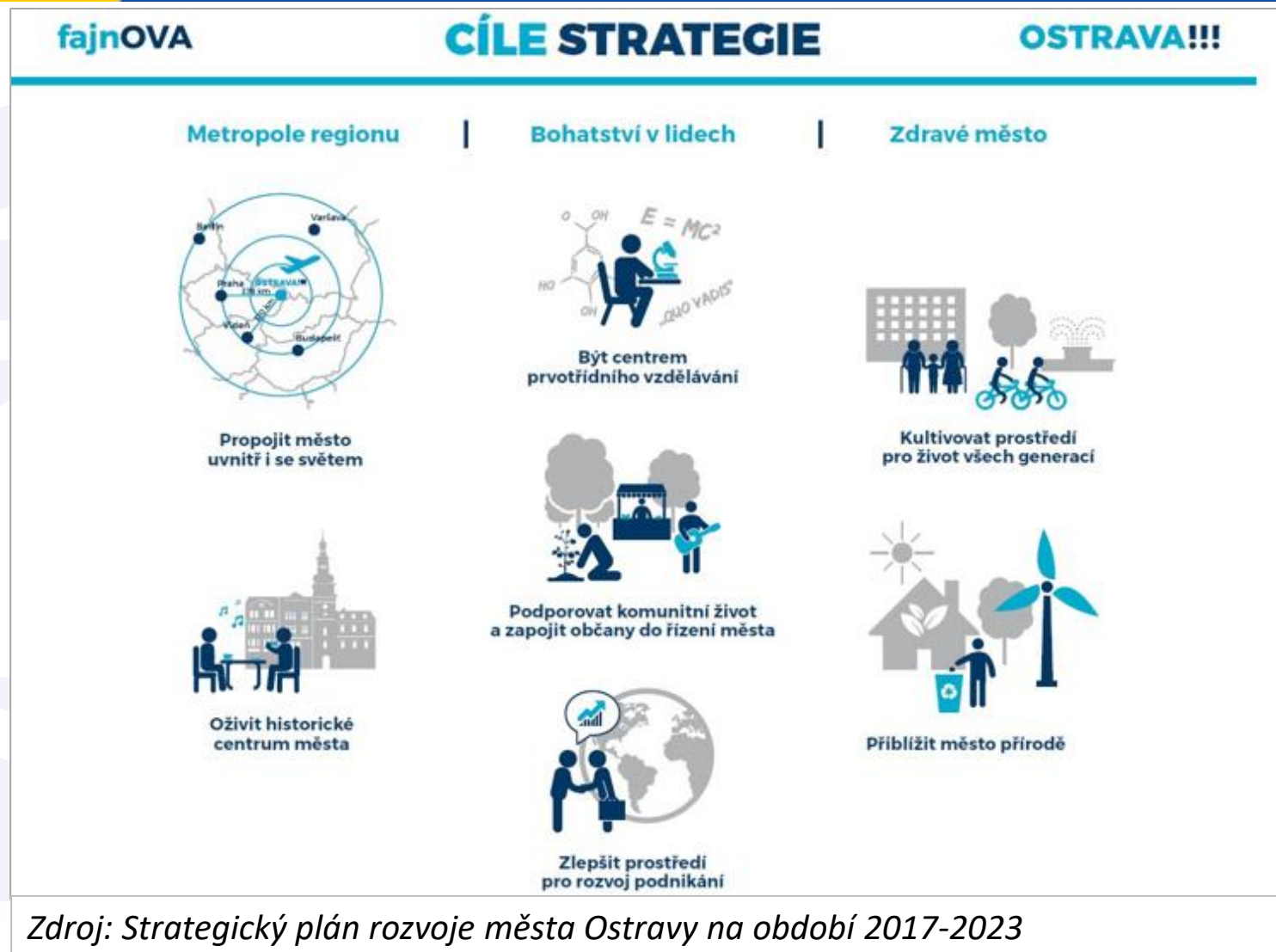


# Komunikační plán (2/2)

Krok	Podrobný popis
5. Výběr a plánování metod a nástrojů	<b>Kritéria výběru:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Potenciál oslovení co nejvyšší počtu osob z dané cílové skupiny</li><li>• Frekvence – komplexní sdělení potřebují být komunikovány opakovaně, aby byly správně pochopeny</li><li>• Délka trvání, načasování a další pokračování šíření sdělení</li><li>• Důvěryhodnost zvoleného média</li><li>• Kontrola nad obsahem sdělení</li></ul>
6. Ověření/testování komunikačního plánu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Testování komunikačního plánu</li><li>• Měření efektivity komunikace</li></ul>
7. Efektivní implementace	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Konzistence formy</b> – rychlá a jasná identifikace iniciátora sdělení a jednoduché pochopení obsahu sdělení</li><li>• <b>Konzistence obsahu</b> – různá sdělení odpovídají určeným cílům komunikace</li><li>• <b>Konzistence načasování</b> – v případě využití více médií komunikace je nezbytné zajištění vzájemné koordinace a načasování sdělení</li></ul>
8. Zhodnocení efektivity komunikačních aktivit	<b>Tři úrovně:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Měření – např. počet kontaktů</li><li>• Výsledek – informování veřejnosti a vliv na veřejné mínění</li><li>• Dopad – změna postojů a chování veřejnosti</li></ul>



# Komunikace a vizualizační techniky (1/3)



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Ostravy na období 2017-2023

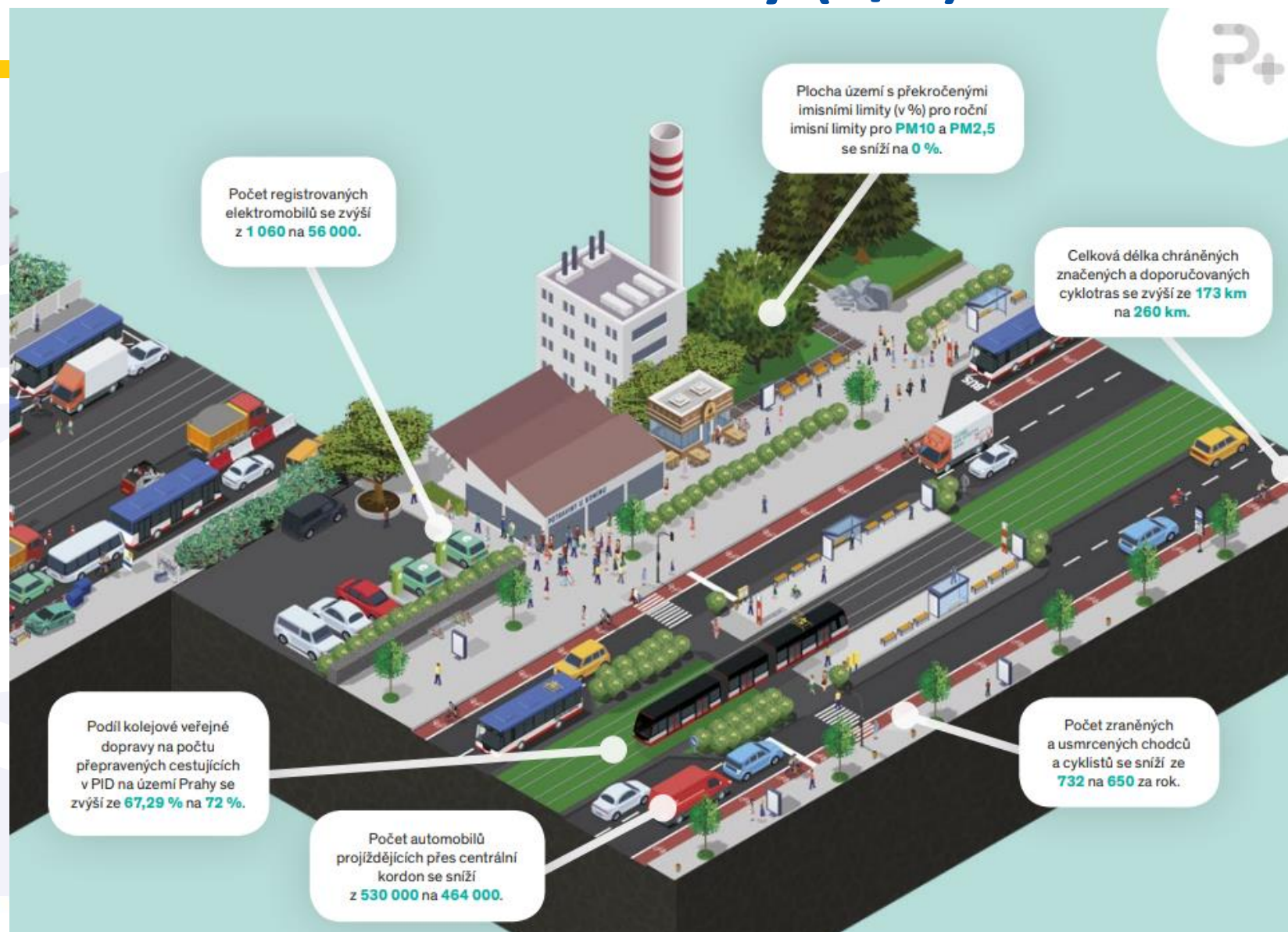




# Komunikace a vizualizační techniky (2/3)



# Komunikace a vizualizační techniky (3/3)



Zdroj: Plán udržitelné mobility Prahy a okolí – Propagační brožura





# Zapojování veřejnosti (participace)

- » Snaha aktivně zapojit občany do strategického plánování -> **spoluvorba**
- » Nástroj **posilování rozvoje místní komunity**

## Příležitosti participace

- Využití **místních znalostí**
- Včasné **odhalení potenciálních konfliktů**
- Kvalitnější a **efektivnější rozhodovací proces**
- Větší transparentnost, legitimita a **přijetí výstupů plánovacích procesů**
- Větší pocit **sounáležitosti s místem, občanská angažovanost**
- **Lepší dialog** mezi občany, odborníky a politiky
- **Rozvoj dovedností** důležitých pro demokracii

## Rizika participace

- Otázka reprezentativnosti
- Otázka efektivity – zpoždění nebo zvýšení nákladů
- Konkurence procesům zastupitelské demokracie na místní úrovni.
- Zneužití pro partikulární zájmy
- Neuniverzálnost užití participace



# Předpoklady úspěšné participace

- » Veřejnost musí mít šanci podílet se na výsledné podobě návrhů
- » Cílové skupiny veřejnosti jsou daným záměrem ovlivněny nebo jinak projevují zájem
- » Existují dostatečné lidské a finanční zdroje pro zajištění participace
- » Zapojení veřejnosti k návrhu má dostatečnou politickou podporu



# Plán participace

- » Nastavení cílů procesu participace
- » Zajištění potřebných zdrojů
- » Organizační zabezpečení participace, určení manažera participace
- » Výběr zainteresovaných stran a stakeholderů
- » Rozhodnutí o intenzitě participace
- » Stanovení metod participace
- » Zajištění komunikace, propagace a informování o průběhu a výsledcích
- » Důležitá role facilitátora - odborník na řízení procesu participace



# Metody participace

Stupeň participace	Metoda
Rozhodování	Delegování odpovědnosti
	Nezávazné referendum
	Referendum
Partnerství	Účast veřejnosti v pracovních skupinách a komisích
	Workshopy
	Plánovací víkendy, komunitní vycházky
Konzultace	Městský panel, občanská porota
	Pracovní semináře či konference
	Veřejná setkání
	Kulaté stoly
	Participativní rozpočet
Připomínkování	Interaktivní výstavy s přítomností pracovníka
	Online nástroje pro sběr informací, pocitové mapy
	Místní šetření, dotazníkové šetření
	Internetové hlasování a online diskusní fóra, sběr připomínek
	Sociologické průzkumy, ankety, rozhovory
Informování	Média (tisk, rozhlas, televize, web)
	E-mailový distribuční seznam, rozesílka po domech
	Obecní zpravodaje, letáky, brožury, plakáty
	Internetový portál obce
	Úřední deska

## PARTICIPAČNÍ ŽEBŘÍK



(Zdroj: CESES FSV UK, upraveno)



# Digitální komunikace a participace

» Digitální komunikace – nesmí nahrazovat, ale doplňovat tradiční média

» Digitální nástroje

- Webové stránky
- Sociální sítě
- Video (Youtube, apod.)
- Online dotazníky
- Mapové aplikace
- QR kódy pro stahování materiálů
- Crowdsourcing – veřejná participace prostřednictvím digitální komunikace





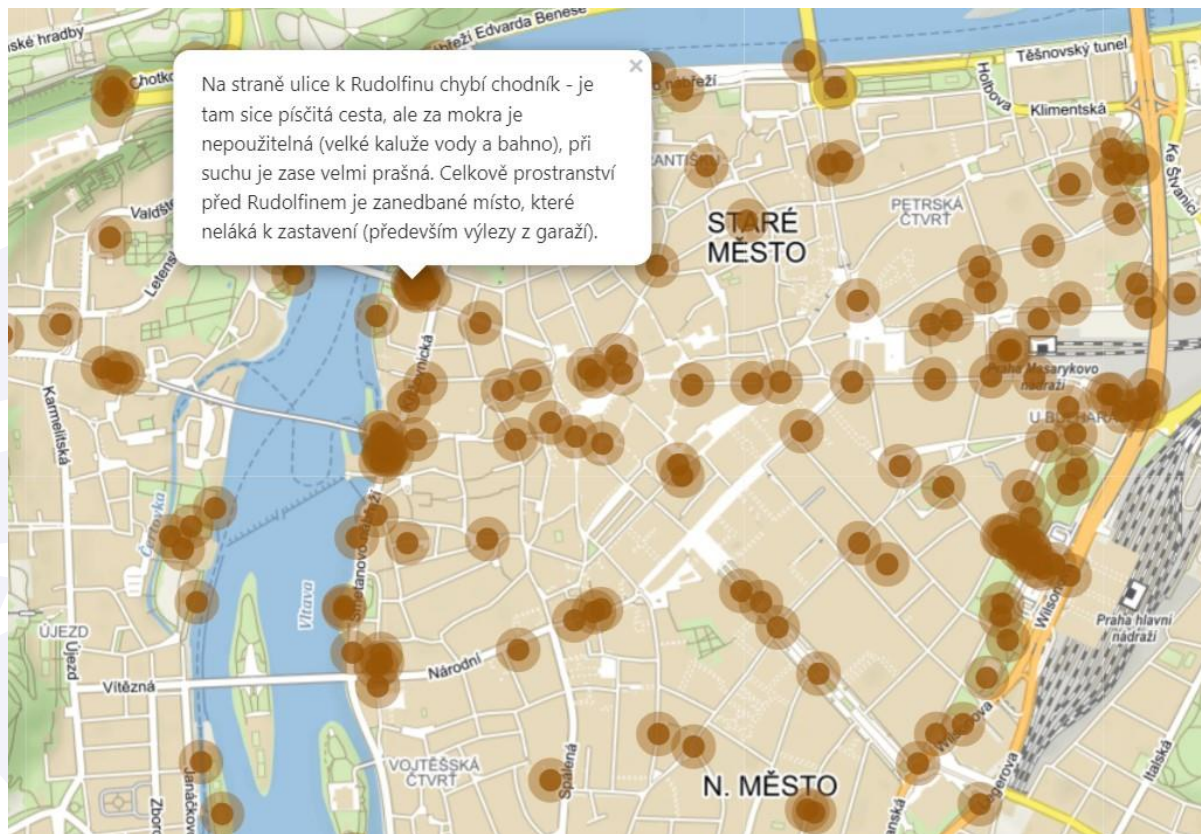
# Crowdsourcing

Metoda	Charakteristika
Průzkumy veřejného mínění	Sběr informací a podnětů ke danému tématu
Pocitové mapy, Participativní mapování a registrace geo-lokalizovaných vstupů (komentáře)	Sběr informací a podnětů vztahujících se k řešenému území, vizualizace návrhů v mapě
Participativní rozpočet	Participace veřejnosti na rozhodování o využití veřejných financí
Simulační metody, participativní 3D modelování	Tvorba scénářů a jejich hodnocení, návrhy prostorového řešení lokality
Volba a hodnocení návrhů	Výběr navrhovaných opatření na základě nejvyšší popularity návrhu
Crowdfunding	Tzv. hromadné financování – větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce požadované pro realizaci předmětu financování
Vkládání a sdílení médií, propojení se sociálními sítěmi	Registrace a sdílení návrhů a podnětů vztahujících se k řešenému území nebo tématu





# Pocitové mapy



Zdroj: <https://www.pocitovemapy.cz/praha-1>



Zdroj: BeePartner (2022) – Příprava Strategického plánu Statutárního města Ostravy 2017 - 2023

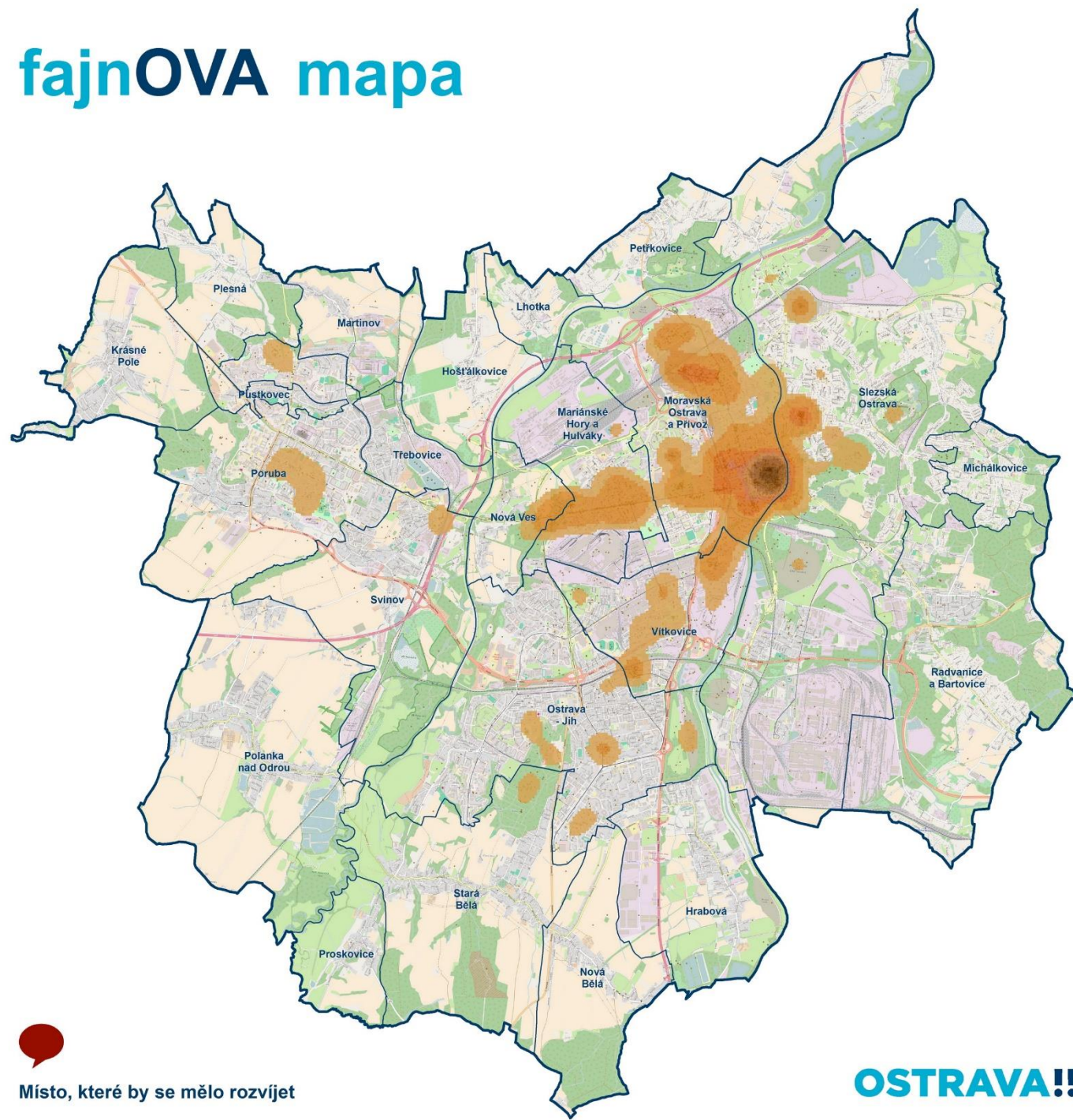


MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



# Pocitové mapy

## fajnOVA mapa



Místo, které by se mělo rozvíjet

**OSTRAVA!!!**



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



# Marketing strategie a projektů a městský marketing

- » V podmínkách municipality jsou možnosti použití marketingu ve srovnání s podmínkami v ziskovém sektoru výrazně omezené a obtížněji realizovatelné
- » Na koho se **městský marketing** zaměřuje
  - Občané / obyvatelé
  - Návštěvníci (turisté)
  - Investoři, podnikatelé a/nebo zaměstnavatelé
  - Na zákazníky vybraných veřejných služeb, které město poskytuje
  - Celkově – budování značky



# Analýza cílových skupin (1/2)

Č.	Popis cílové skupiny			Očekávání cílové skupiny	Návrh opatření/komunikační kanál
	Název skupiny (a její popis)	Vliv kladný / záporný	Význam		
1	Obyvatelé / podnikatelé s dveřmi a okny v dosahu kamer	kladný	střední	kamery jim zvýší pocit bezpečí – podporují projekt	(1) Leták do schránky
2	Obyvatelé / podnikatelé s dveřmi a okny v dosahu kamer	záporný	velký	kamery chápou jako narušení soukromí - jsou proti	(1) Leták do schránky (2) Diskutovat a vysvětlovat
3	Lidé pohybující se v dosahu kamer (obyvatelé, návštěvníci, turisté, ....)	kladný	střední	kamery jim zvýší pocit bezpečí – podporují projekt	Článek v městském zpravodaji, informace na www
4	Ostatní obyvatelé	kladný	nízký	kamery jim zvýší pocit bezpečí – podporují projekt	Článek v městském zpravodaji, informace na www
5	Odpůrci kamer ve městě	záporný	velký	kamery chápou jako narušení soukromí - jsou proti	(1) Článek v městském zpravodaji, info na www (2) Diskutovat a vysvětlovat





# Analýza cílových skupin (2/2)

Význam jednotlivých komunikačních nástrojů pro vybrané cílové skupiny

Komunikační nástroj	Cílová skupina					Odpovědnost	
	žáci a studenti	zaměstnanci	senioři	podnikatelé	zájmové skupiny	za tvorbu obsahu	za kontrolu obsahu
Kloboucký zpravodaj	nízký	vysoký	vysoký	střední	nízký	redakční rada, zainteresované osoby a subjekty	redakční rada
místní rozhlas	nízký	střední	vysoký	nízký	nízký	kancelář úřadu, zainteresované osoby a subjekty	kancelář úřadu (zahrnuje tiskovou mluvčí)
webové stránky města	nízký	střední	nízký	vysoký	vysoký	tisková mluvčí, zainteresované osoby a subjekty	tisková mluvčí (design webu – externí dodavatel)
facebookový profil města	střední	střední	nízký	střední	střední	tisková mluvčí (v kooperaci s dalšími osob.)	tisková mluvčí
instagramový profil města	střední	nízký	nízký	nízký	nízký	tisková mluvčí (v kooperaci s dalšími osob.)	tisková mluvčí
veřejné výlepové plochy	střední	střední	střední	nízký	nízký	zainteresované osoby a subjekty prostřednictvím Valašskoklobouckých služeb	tisková mluvčí



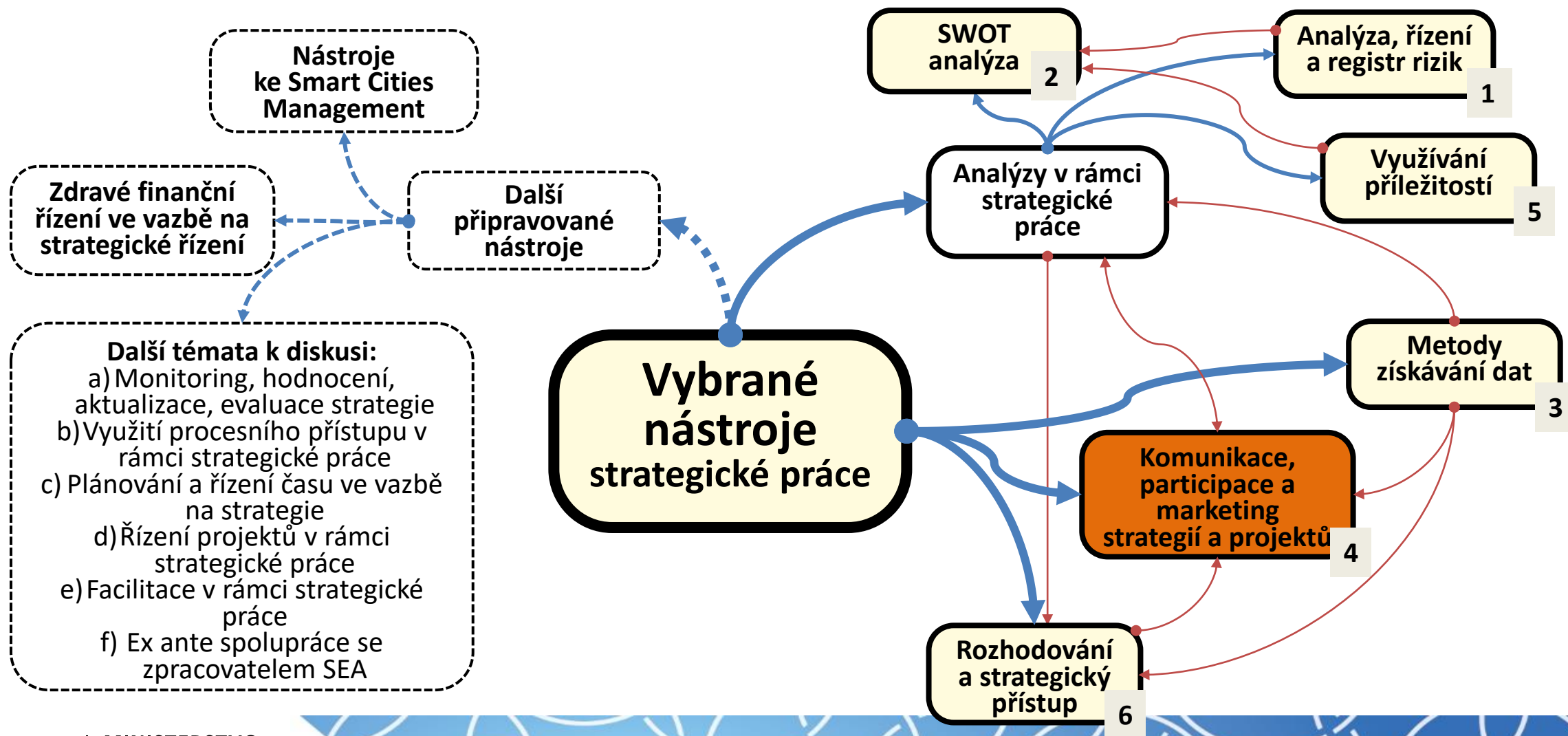
# Otázky pro správnou komunikaci strategií a projektů

- » Byly důkladně analyzovány **klíčové cílové skupiny** relevantní pro daný projekt/strategii?
- » Byly v rámci komunikačních aktivit **zahrnuty všechny skupiny obyvatel**, kterých se projekt/strategie dotýká?
- » Odpovídají vybrané nástroje komunikace a forma komunikace **potřebám a možnostem všech relevantních cílových skupin**?
- » Je v rámci příprav projektu/strategie podporována **aktivní participace veřejnosti**?
- » Jsou komunikační aktivity prováděny v **dostatečné míře a pravidelně**?
- » Odpovídá styl komunikace **formalizovanému stylu komunikace** Vaší organizace?
- » Je dostatečně pracováno s **atraktivními vizualizačními technikami**?
- » Jsou na komunikační aktivity vyčleněny **dostatečné finanční prostředky**?
- » Je jasně stanovena **odpovědnost a personální kapacity** pro realizaci komunikačních aktivit?
- » Vyžaduje si charakter projektu/strategie definovat **vlastní komunikační strategii**, která shrne všechny důležité aspekty komunikace?





# Závěrečné poznámky – vazba na nástroje v rámci projektu



**Děkujeme za pozornost**

**Mgr. Štěpán Strnadel; doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.;**  
**RNDr. Radim Misaček; Mgr. Milan Křápek, Ph.D.**

