



KOMUNIKACE ORGANIZACÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY (ANALÝZA DAT)

OBCE, MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHY A ÚSTŘEDNÍ
ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY



Obsah

Úvod	3
Manažerské shrnutí	4
ČÁST A: Analýza komunikace obcí a městských částí Prahy	5
Dotazníkové šetření	5
Polostrukturovaný rozhovor	6
Aktuální stav komunikačních strategií	7
Organizační zajištění komunikace	9
Komunikační nástroje	14
Rychlost komunikace	25
Měření efektivity komunikace	28
Interní komunikace	29
Ostatní	30
Data ze soutěže Přívětivý úřad	31
ČÁST B: Analýza komunikace ústředních orgánů státní správy	38
Dotazníkové šetření	38
Aktuální stav komunikačních strategií	38
Komunikační nástroje	42
Aktuální stav metodické pomoci služebním úřadům	46
Závěry	47
Seznam grafů, tabulek a obrázků	53



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Výstup vznikl v rámci projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125. Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fondu

Úvod

Komunikace je jedním z nejdůležitějších aspektů řízení jakékoli organizace, včetně subjektů veřejné správy. Pro strategický přístup ke komunikaci se používají komunikační strategie, které jsou běžné zejména v soukromém sektoru u větších firem. Postupně se ale v českém prostředí dostávají i do veřejného sektoru.

Uvědomění si významu komunikační strategie prokazuje také aktuální zájem o jejich zpracování ze strany samospráv. Příkladem může být výzva č. 92¹ (resp. č. 119²) Operačního programu Zaměstnanost podporující např. aktivity: „přívětivý úřad – nástroje komunikace s veřejností“ nebo „informační systémy a související analýzy pro zlepšení komunikace“, ve které představilo celkem 33 z 86 žadatelů (obce, dobrovolné svazky obcí, městské části Prahy) projekt zahrnující zpracování komunikační strategie, případně analýzy komunikace, a to v návaznosti na rozvoj strategického řízení samosprávy. V případě výzvy č. 92 zájem žadatelů pětkrát převýšil alokaci.

Rovněž mezinárodní organizace OECD, která se ovšem soustředí spíše na centrální (státní) úroveň, klade důraz na posilování komunikace veřejných institucí a volených veřejných orgánů. Činí tak pod hlavičkou principu otevřeného vládnutí, v rámci kterého komunikaci chápe jako klíčový aspekt posilování transparentnosti, společenské odpovědnosti a participace zájmových skupin, čímž všim má být posílena demokracie. Za hlavní charakteristiky správného přístupu ke komunikaci OECD považuje přístup založený na strategickém řízení a plánování, znalých a zkušených zaměstnancích, profesionálním využívání nových, ale i tradičních komunikačních kanálů a nástrojů, a na dostatečném zajištění finančních prostředků pro komunikační aktivity zaměřené na informování veřejnosti a jejího zapojování do plánování a tvorby politik a rozvoje.³

Přínos komunikační strategie je v logice strategického řízení nenahraditelný. Díky ní si organizace může stanovit hlavní cíle, vytyčit cílové skupiny a kanály (a nástroje), kterými je bude oslovovat, a tím také připravit efektivní strategii komunikace s cílem účelného vynaložení finančních prostředků. Rovněž je vhodným místem pro nastavení spolupráce a zapojování zájmových skupin.

V současnosti ovšem v Česku neexistuje komplexní metodický nástroj, který by organizacím veřejné správy pomohl s přípravou komunikace. Stejně tak dosud chyběla data o stavu komunikace subjektů veřejné správy. Dlouhodobé neřešení uvedené problematiky a její aktuální naléhavost vedla k zařazení specifického cíle 5.1 Zlepšit komunikaci veřejné správy směrem k veřejnosti do koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030.⁴ Předkládaná výzkumná sonda má tedy za cíl poskytnout základní datový rámec představující současný (výchozí) stav (ačkoliv svým rozsahem omezený) použitelný pro budoucí vytvoření metodických materiálů k tvorbě komunikačních strategií a ke komunikaci veřejné správy obecně, a to na základě evidence-informed přístupu, což jsou současně úkoly vymezené zmíněnou koncepcí. Doporučení budou tedy rozpracována v samostatném metodickém materiálu, který bude vytvořen právě na základě zde popsaných dat.

Tato statistická analýza volí popisný přístup. Jejím cílem je charakterizovat aktuální stav komunikačních strategií organizací veřejné správy a získat jasný obraz chování úřadů ve smyslu organizačního zajištění informování veřejnosti a jiných klíčových aktérů o probíhajících aktivitách, popř. jakým způsobem se mohou do procesu zapojit, dále nejčastějšího využívání komunikačních kanálů, rychlosti komunikace, měření efektivnosti komunikace a interní komunikace. Současně je obsáhlejší část k obcím doplněna zjištěními z polostrukturovaného skupinového rozhovoru.

¹ <https://www.esfcr.cz/vyzva-092-opz> – alokace 285 mil. Kč, žádosti přesáhly hranici sumy 1,5 mld. Kč

² <https://www.esfcr.cz/vyzva-119-opz> – alokace 15 mil Kč, žádosti přesáhly hranici sumy 38 mil. Kč

³ <https://www.oecd.org/gov/open-government/oecd-international-report-on-public-communication.htm>

⁴ <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

Manažerské shrnutí

Elektronického dotazníkového šetření, na jehož základě je vystaven tento analytický dokument, se zúčastnilo celkem 160 obcí a městských částí Prahy, a dále také 30 ústředních orgánů státní správy. Sběr se uskutečnil mezi únorem a březnem 2021. Cílem bylo zjistit aktuální stav komunikace a zavádění komunikačních strategií ve vybraných subjektech veřejné správy.

Základním zjištěním je, že komunikační strategii má zavedenou jen 19 procent ze zapojených obcí a 53 procent ústředních orgánů státní správy (dále ÚOSS). Analýzou dat přitom bylo jasně potvrzeno, že vypracování psané komunikační strategie vede ke komplexnějšímu a efektivnějšímu přístupu ke komunikaci organizace.

Díky komunikační strategii získává organizace dokument, kterým si stanoví cílové skupiny a formu sdělení, kterou je bude oslovovat. Stanoví si také komunikační cíle, které díky strategickému přístupu může měřit a vyhodnocovat. Prokázalo se, že zpracovaná komunikační strategie zvyšuje pravděpodobnost, že komunikace organizace bude kontinuální a sjednocená. Současně, že taková organizace bude využívat více komunikačních nástrojů a kanálů. V neposlední řadě se ukázalo, že strategický přístup šetří finanční zdroje, jelikož může měřit efektivitu vynaložených prostředků na určitý typ komunikačního nástroje nebo kanálu.

V personální otázce bylo zjištěno, že přetrvává zásadní rozdíl mezi malými a většími organizacemi. Malé organizace většinou nemají žádného pracovníka, který by se na plný úvazek věnoval komunikaci, a komunikaci se tyto organizace věnují jako vedlejší činnosti, při které dávají dohromady dovednosti svých ostatních zaměstnanců. Stejně tak uvolňují na komunikaci jen malé finanční zdroje a celkově využívají menší množství komunikačních nástrojů (obvykle webové stránky, obecní zpravodaj a v některých případech i sociální síť Facebook). Je však nutné podotknout, že tyto organizace více spoléhají na fyzickou komunikaci (setkávání) a využívají rovněž tradiční kanály jako např. obecní rozhlas. Naopak větší organizace s více zaměstnanci a více finančními zdroji, se komunikaci v posledních letech věnují komplexněji než dříve. Novým přístupem je zřizování centralizovaných útvarů komunikace, které napomáhají koordinaci a sjednocení komunikace, a dále zpracovávání komunikačních strategií. Komunikace se tím v těchto organizacích stává nedílnou součástí strategického řízení. Současně zkoušejí a využívají více komunikačních nástrojů a často se významně přesouvají do online prostředí.

Co se týká ÚOSS zde je v jistých ohledech situace značně pokročilejší oproti obcím. Komunikační strategii má zpracovanou lehce přes polovinu (53 %) ÚOSS. Také se v tomto případě setkáváme s většími finančními i lidskými zdroji a zejména u ministerstev obvykle i s útvary komunikace. U dalších ÚOSS je situace značně rozdílnější v závislosti na velikosti organizace a přístupu ke komunikaci. Existují tím také další ÚOSS, které volí ke komunikaci přístup shodný s malými obcemi (malé finanční zdroje a nízký počet pracovníků, slabá aktivita na komunikačních nástrojích/kanálech).

Závěrem analýzy je doporučení k tvorbě komunikačních strategií a úkol pro předkladatele k vytvoření souvisejícího metodického materiálu.

ČÁST A: Analýza komunikace obcí a městských částí Prahy

Dotazníkové šetření

Data pro analýzu byla získána prostřednictvím elektronického dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v rozmezí února a března 2021. Prostřednictvím datových schránek byly osloveny všechny obce s rozšířenou působností (205) s žádostí o rozeslání i na další obce (obce s pověřeným obecním úřadem a obce se základní působností) v jejich správním obvodu. Dále byly stejným způsobem osloveny městské části hlavního města Prahy (22), které mají obdobné kompetence, jako obce s rozšířenou působností. Elektronická adresa dotazníku byla rovněž publikována na webových stránkách www.kvalitavs.cz.

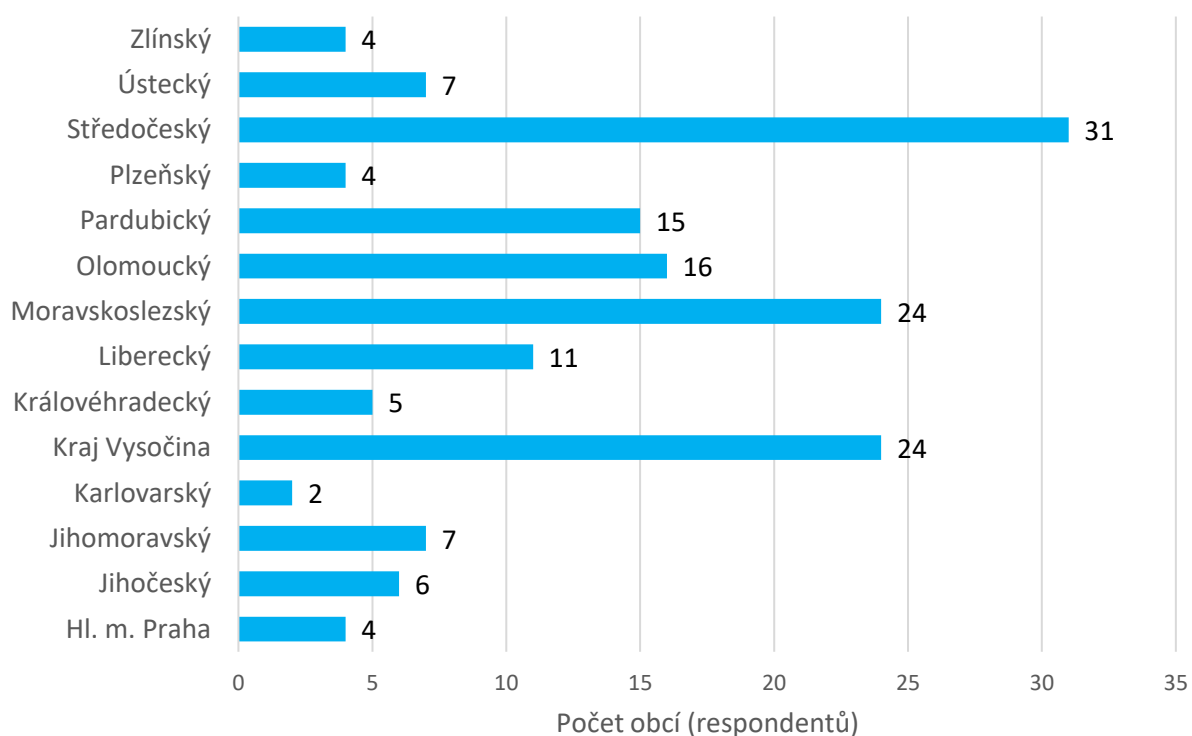
V souboru dat bylo získáno celkem 160 odpovědí s následujícími podíly dle typu: 4 MČ Prahy, 108 obcí se základní působností (obce I. typu), 9 obcí s pověřeným obecním úřadem (obce II. typu) a 39 obcí s rozšířenou působností (obce III. typu). Vzhledem k relativně malému vzorku lze dokument považovat za výzkumnou sondu spíše než analýzu umožňující zobecnění.

Tabulka 1: Soubor respondentů

Typ	Počet zapojených	Počet přímo oslovených	Celkový počet obcí/MČ Prahy v daném typu	Procentuální podíl zapojených ze všech daného typu
MČ Prahy (1–22)	4	22	22	18 %
Obce I. typu	108	0	5 865	1,8 %
Obce II. typu	9	0	183	4,9 %
Obce III. typu	39	205	205	19 %
CELKEM	160	227	6 254 obcí (včetně Prahy)	2,6 %

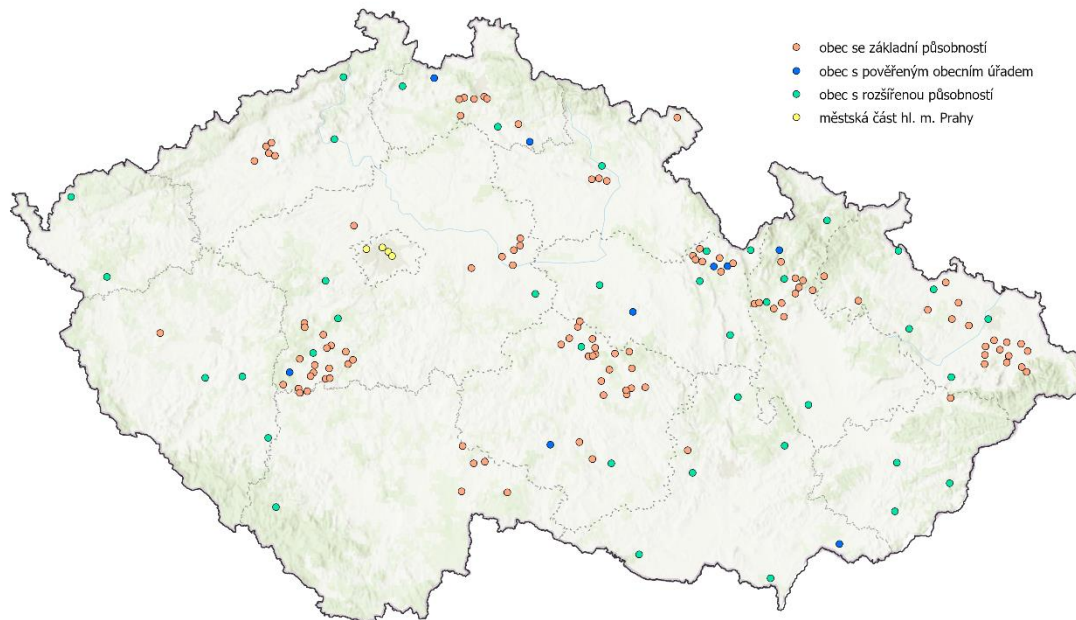
Zastoupení obcí dle krajské příslušnosti je vidět na grafu níže.

Graf 1: Struktura odpovědí - obce (respondenti) dle krajů



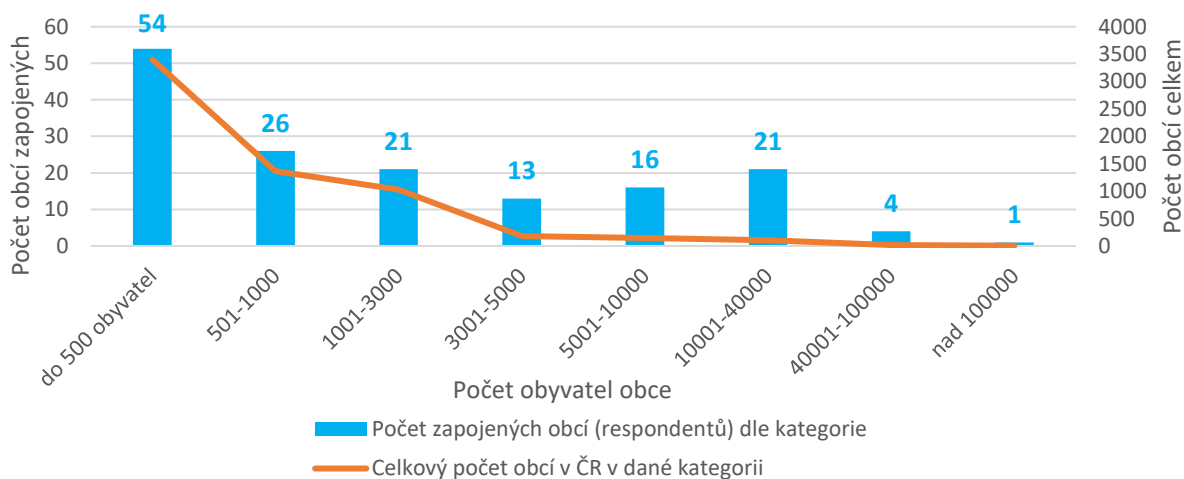
Níže uvedená mapa ukazuje prostorové rozložení obcí zapojených do dotazníkového šetření (resp. respondenty). Vzhledem ke způsobu oslovení (prostřednictvím obcí s rozšířenou působností) je patrné, že některé správní obvody obcí s rozšířenou působností jsou zastoupeny řadou obcí (I. typu či II. typu). A to zejména v kontrastu k místům, kde odpověděly pouze obce s rozšířenou působností.

Obrázek 1: Mapa ukazující zapojené obce (respondenty)



Esri, CGIAR, USGS, Esri, HERE, Garmin, FAO, NOAA, USGS

Graf 2: Podíly zapojených obcí dle počtu obyvatel (v porovnání s celkovým počtem obcí v dané velikostní kategorii) – bez MČ Prahy



Z porovnání v grafu 2 je patrné, že při zohlednění celkového počtu obcí v ČR dle stanovených velikostních kategorií, jsou větší obce ve vzorku zastoupeny ve vyšším poměru než obce malé, což potvrzují i údaje v tabulce č. 1.

Polostrukturovaný rozhovor

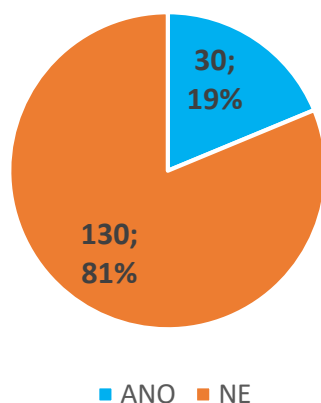
Statistická část materiálu je rozšířena o zjištění ze skupinového rozhovoru se zástupci tří měst (Litoměřice, Zlín, Jablonné v Podještědí) a jedné městské části (Praha 3).

Aktuální stav komunikačních strategií

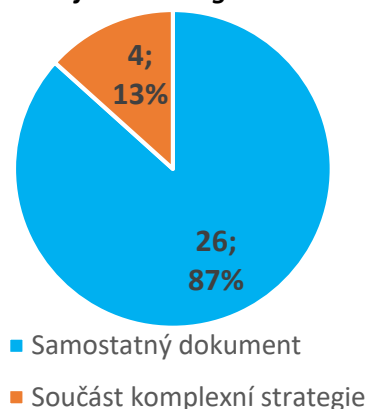
Účelem tvorby komunikační strategie je popsání a nastavení způsobu dosažení stanovených komunikačních cílů. Strategie vymezuje cílové skupiny komunikace a popisuje, jakými nástroji komunikace a metodami (tedy nastavuje komunikační/mediální mix) bude k jednotlivým cílovým skupinám komunikováno sdělení. Cílovými skupinami například mohou být: obyvatelé obce, turisté, podnikatelé, média, nestátní neziskové organizace, organizátoři akcí, obyvatelé okolních obcí, osoby se zdravotním postižením a další. V praxi obvykle bývá komunikační strategie zpracovávána paralelně k marketingové strategii, která se v prostředí obcí soustředí na propagaci obce, lákání turistů či investorů, branding obce apod. Komunikace se přitom, pro potřeby struktury strategického dokumentu, obvykle dělí na dva základní druhy: na interní (ve vztahu k zaměstnancům a organizacím obce) a externí (vnější vztahy). Cílem strategie obvykle bývá zvýšit efektivitu komunikace obce vůči stanoveným cílovým skupinám.

V první sadě dotazů bylo v průzkumu zjišťováno, zda mají obce zpracovanou komunikační strategii, jak je zaměřena, kdo ji vytvořil (interně x externě) a na jaký časový úsek byla zpracována (krátkodobá vs. střednědobá). Otázky v této sadě předpokládají vytvořenou samostatnou komunikační strategii, která je z praxe obcí obvykle chápána jako ucelený dokument, který se komplexně věnuje nastavení komunikace obce, a to jak směrem dovnitř organizace, tak také navenek (k veřejnosti).

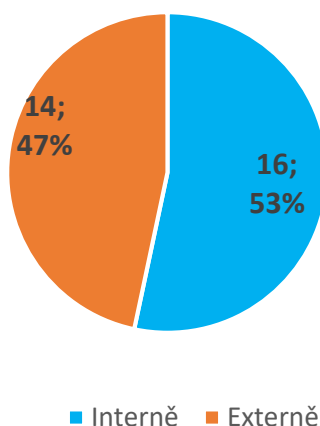
Graf 3: Má Váš úřad psanou a aktuálně platnou komunikační strategii



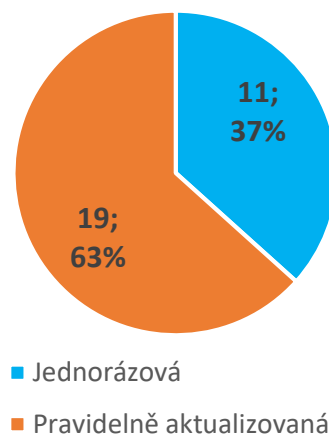
Graf 4: Pokud ano, jedná se o samostatný koncepční dokument, nebo jde o dílčí součást komplexnějšího strategického dokumentu?



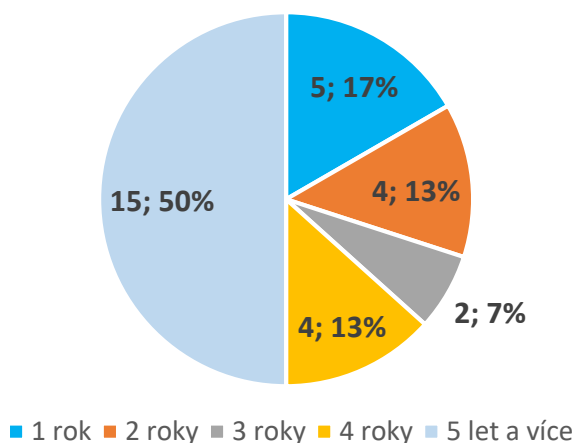
Graf 5: Pokud ano, vytvořili jste ji interně svépomocí, nebo ji vytvořili externí dodavatelé?



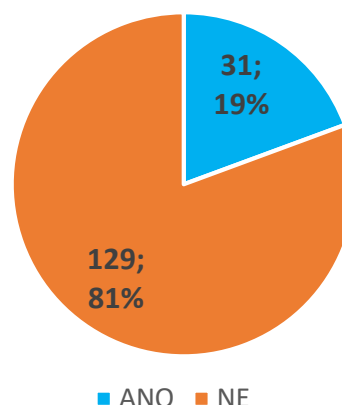
Graf 6: Pokud ano, je vaše komunikační strategie jednorázová, nebo ji pravidelně aktualizujete?



Graf 7: Pokud ano, na jaké období jste ji zpracovali?



Graf 8: Máte zpracovaný plán či manuál krizové komunikace? (nejde o krizové řízení)



Ze získaných odpovědí vyplývá, že pouze 19 % respondentů (obcí) má zpracovanou platnou komunikační strategii, přičemž nejčastěji se jedná o samostatný dokument (87 %), který byl v lehce nadpoloviční většině případů (53 %) zpracován interními zaměstnanci obce se záměrem její pravidelné aktualizace (63 %) spíše než k jednorázovému využití na vymezený časový úsek (37 %). Komunikační strategii přitom obce nejčastěji zpracovávají na období 5 a více let (50 %), neboť řídit se strategickým dokumentem zpracovaným na delší časové období, by bez adekvátních aktualizací bylo, v rychle se měnícím světě komunikačních cílů a nástrojů, kontraproduktivní.

Z obdrženoého počtu odpovědí, od obcí se zpracovanou komunikační strategií (30 obcí), je komplikované dovozovat zákonitosti pro jednotlivé typy obcí. Lze však uvést, že z 30 obcí s komunikační strategií bylo celkem: 14 obcí III. typu, 2 obce II. typu, 12 obcí I. typu a 2 MČ Prahy. Jednotlivé typy obcí s větším počtem zastoupení (tj. obce III. typu a obce I. typu) nijak zásadně nevybočují z celkového trendu. Obce I. typu (12) zpracovaly ve většině případů komunikační strategii v samostatném dokumentu (10) a to rovnoměrně buď interně (6), nebo externě (6). Stejným poměrem strategii připravily jako jednorázový dokument (6), nebo jako dokument, který má být pravidelně aktualizovaný (6). Nejčastěji zpracovaly komunikační strategii na 5 let (7), 4 roky (3), 3 roky (1) a 2 roky (1). Obce III. typu (14) zpracovaly komunikační strategii jako samostatný dokument (13) méně často interně (6) než externě (8). U obcí III. typu je ovšem častější kratší doba trvání strategie: 1 rok (3), 2 roky (3), 3 roky (1), 4 roky (1). Na druhou stranu ani 5 let není výjimkou (6).

Z dat plyne, že existuje vztah mezi zpracováním komunikační strategie a počtem používaných komunikačních kanálů a nástrojů. Dá se tedy říci, že když obce investují čas a prostředky do zpracování komunikační strategie, vypracují si tím závazek ke změně přístupu ke komunikaci, která se tím stává významnějším tématem dané organizace, kterému následně věnují více času a zdrojů.

Ze skupinového rozhovoru vyplynulo, že respondenti (představitelé měst a MČ Prahy) považují komunikační strategii za materiál vedoucí ke sjednocení komunikace obce/MČ Prahy. Napomáhá sjednocení používání komunikačních nástrojů a kanálů a tím se dosahuje jednotné formy předávání sdělení (čímž se buduje rozpoznatelná identita komunikace města/MČ Prahy). Komunikační strategii chápou jako vhodný rámec pro stanovení si cílů komunikace a pro standardizované měření a vyhodnocování jejich dosahování, které je založené na datech. Respondenti rozhovorů uvedli, že komunikační strategie je pro ně v praxi obce spíše novinkou. Ve dvou případech nově začali používat svou historicky první komunikační strategii, v jednom případě první strategii přijali před třemi lety (a to i přesto, že se jednalo o větší města či MČ Prahy). Obecně lze pozorovat vzestupný trend, kterému

předcházet spíše roztržitěný a ad hoc přístup ke komunikaci. Zapojené město s nejmenším počtem obyvatel sice vlastní zpracovanou komunikační strategii nemá a ani ji v dohledné době neplánuje zpracovat, ale má nepsaná, avšak jasně nastavená pravidla a cíle komunikace. Respondenti uvedli, že vytvoření jejich komunikační strategie předcházela fáze testování a učení se, jakým způsobem je konkrétní cílová skupina ochotna přijímat sdělení a jaké používá nástroje a kanály komunikace. Důležité také podle respondentů bylo dosáhnout pro komunikační strategii širšího politického konsensu, aby byla přijata vládnoucími představiteli i opozicí a tím mohla funkčně sloužit po celé období své platnosti.

Krizová komunikace

Celkem 19 % obcí, bez ohledu na zpracování komunikační strategie, mělo zpracovaný plán krizové komunikace, který slouží coby metodický materiál pro komunikaci v období tzv. mediální krize.

Na skupinovém rozhovoru zástupci měst uvedli, že je nezbytné mít připravený plán, jak jednat (mediálně) během krizové situace. Obvykle ale v praxi nejde o manuál, ale o ad hoc přípravu na společných poradách. Na nich se v dostatečném čase před zveřejněním sdělení prodiskutuje strategie nebo taktika komunikace, identifikuje se možná kritika a připraví se na ni dopředu odpovědi. Případně se na kritiku připraví i odpovědní představitelé (volení zástupci), čímž je dosaženo jisté odpovědnosti za jim svěřenou agendu. Po vypuknutí krize jde následně o fázi non-stop vysvětlování na sociálních sítích apod., kdy je vhodné popisovat dřívější postup organizace v dané věci. Toto vychází z obvyklého předpokladu, že kritik zprávu zachytil až v posledním stádiu a nemá informace o předchozím postupu a souvislostech. Současně nelze předpokládat, že si je sám aktivně vyhledá.

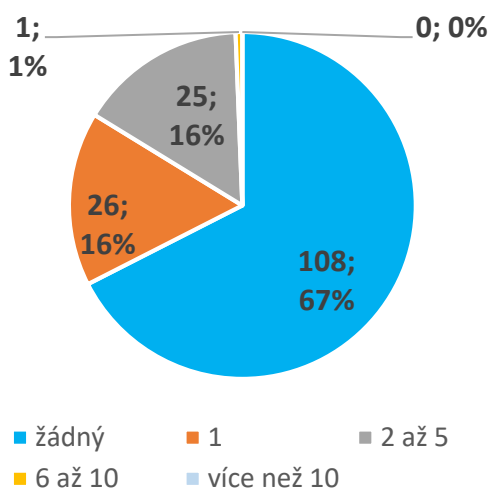
V některých případech se lze připravit i formou školení, například v používání manipulativních technik na sociálních sítích, které se hodí pro vedení komunikace s tzv. trolly. Odborná příprava je v tomto ohledu nutná i pro nastavení pravidel, jak a na koho reagovat. Krizová komunikace se totiž u různých cílových skupin liší. Respondenti se shodli, že hlavním principem je odpovídat bez vzedmutých emocí.

Organizační zajištění komunikace

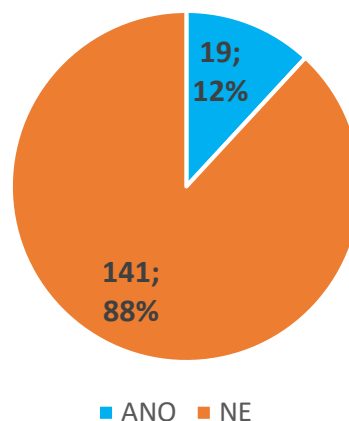
Další sada otázek se vztahovala ke zjišťování, jak jednotlivé úřady obcí/MČ Prahy organizačně zabezpečují vedení komunikace. Zjišťován byl počet zaměstnanců, v jejichž popisu práce je komunikace (s veřejností i úředníky), výše rozpočtu jednotlivých obcí na komunikaci, zaměstnávání grafika či grafičky, existence jednotného vizuálního stylu a zajišťování pravidelných školení komunikace pro zaměstnance.

Obdržená data ukazují na skutečnost, že ve většině obcí se na plný úvazek nevěnuje komunikaci žádný zaměstnanec (67 %). Po 16 % poté shodně mají obce s 1 zaměstnancem na komunikaci a obce s 2 až 5 zaměstnanci věnujícími se komunikaci na plný úvazek. Stejně tak v organizační struktuře úřadů není v 88 % žádný samostatný útvar věnující se komunikaci. V 84 % případů úřady ani pravidelně nevyužívají služeb grafiků či grafiček. Profesionální grafika přitom je základem moderní komunikace, která vytváří obraz o úřadu coby organizaci. Vizuální komunikace je bohužel často podceňovaná část komunikace českých úřadů. Podoba letáků, plakátů, zpravodajů, webových stránek, ale také logo obce či grafiky, užívané na sociálních sítích, jsou důležitou součástí oslovení veřejnosti a budování jednotné a moderní image organizace. Bohužel u grafiky je amatérský přístup vůči profesionálnímu rozeznatelný téměř na první pohled. Úřady by proto měly dbát na vizuální styl své komunikace a investovat do nadaných tvůrců alespoň v podobě částečných úvazků, nebo ad hoc zakázek. Velmi důležité, pro ucelenou komunikaci, je vytvoření profesionální jednotné vizuální identity obce (dnes zatím častěji u měst) – viz dále.

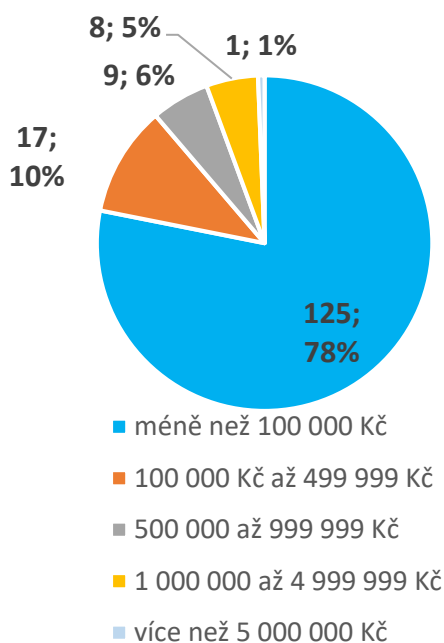
Graf 9: Kolik zaměstnanců se na plný úvazek věnuje komunikaci?



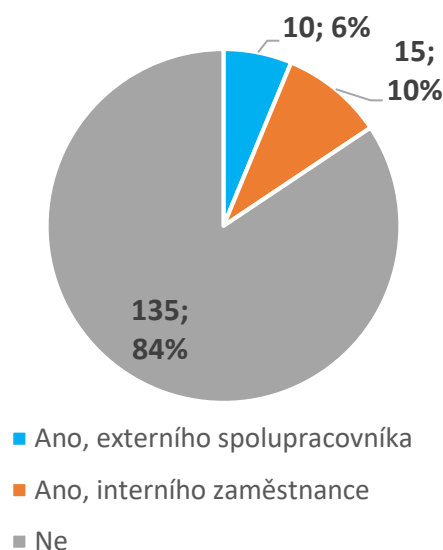
Graf 10: Máte ve struktuře úřadu samostatné oddělení/odbor komunikace?



Graf 11: Jaký je váš roční rozpočet na komunikaci?



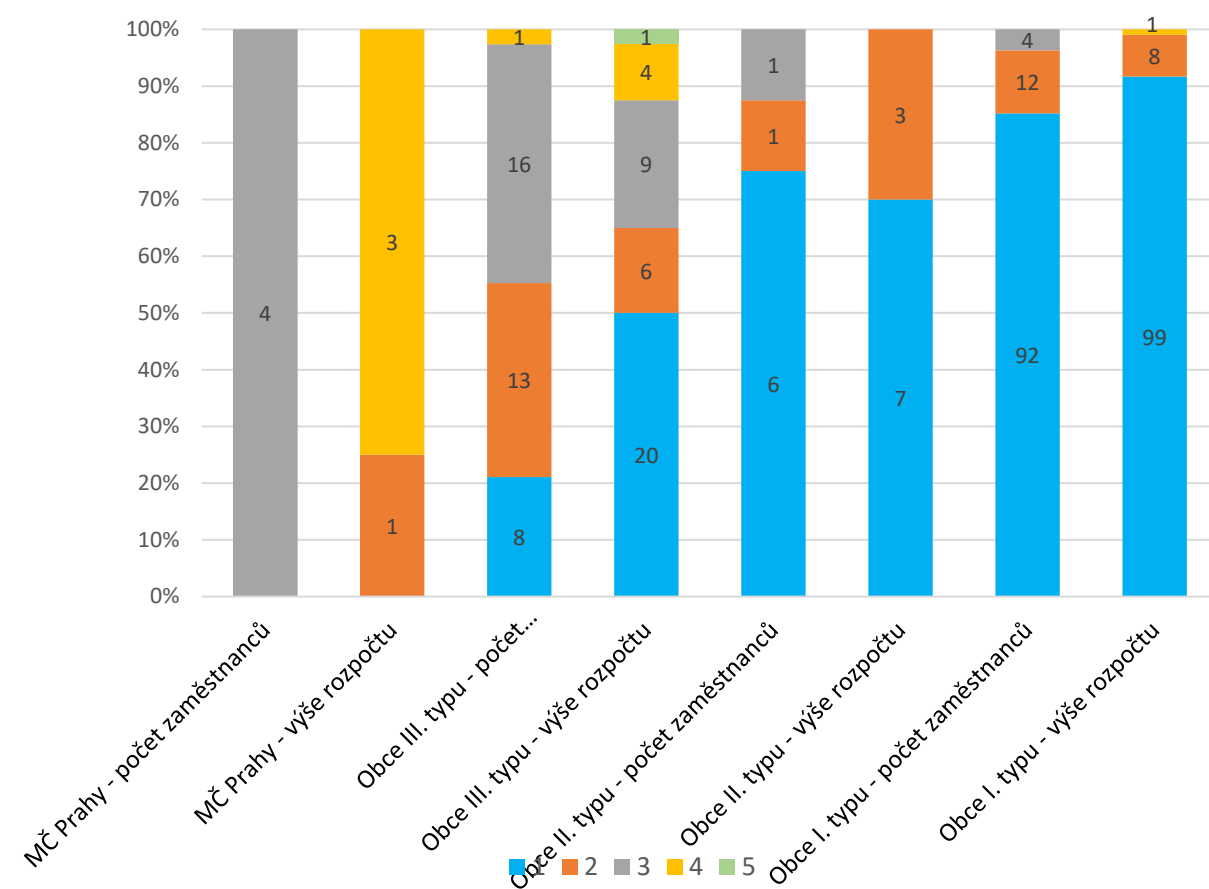
Graf 12: Máte v řadách zaměstnanců úřadu vlastního grafika/grafičku?



Co se týká výše ročního rozpočtu na komunikaci, většina obcí na ní vynakládá méně než 100 000 Kč (78 %). V této kategorii jsou všechny obce, které uvedly, že nemají žádného pracovníka na komunikaci. Jsou zde uvedeny ovšem i obce, které uvedly, že mají jednoho pracovníka na komunikaci na plný úvazek (zde je tedy patrné, že obce nezapočítávaly výdaje na platy). Nad 500 000 Kč ročně uvolňují ze svého rozpočtu – až na jednu výjimku – pouze některé obce III. typu a některé MČ Prahy. Nad 1 000 000 Kč ročně na komunikaci uvolňuje jen 6 % respondentů (obcí). Nad 5 000 000 Kč vydává z respondentů pouze Ostrava, největší město v souboru respondentů. Zcela jistě zde platí, že čím menší obec (nižší obecní rozpočet), tím roste pravděpodobnost, že bude klesat výše ročních výdajů na oblast komunikace. Celkem 99 obcí I. typu (tj. 91,6 % obcí I. typu v sadě) uvedlo, že ročně vynakládají na komunikaci do 100 000 Kč.

Graf 13 ukazuje, že obce I. typu mají shodně jak minimum zaměstnanců věnujících se na plný úvazek komunikaci, tak také vynakládají minimum finančních prostředků na komunikaci. Zapojené obce II. typu se v tomto podobají obcím I. typu, a to zejména ve výši rozpočtu na komunikaci. V počtu zapojených zaměstnanců se objevila pouze jedna obec II. typu s anomálními 2 až 5 zaměstnanci. Oproti tomu v ostatních obcích nebyl zaměstnanec žádný a jen v jednom případě měli jednoho zaměstnance. Zajímavé je, že obce III. typu vykazují velmi různorodé výsledky, což pravděpodobně souvisí s velmi odlišnou velikostí těchto obcí. U obcí III. typu se již téměř nestává, aby neměly žádného zaměstnance na plný úvazek věnujícího se komunikaci. Nejvíce finančních prostředků a zaměstnanců mezi respondenty průměrně věnují komunikaci městské části Prahy.

Graf 13: Struktura odpovědí - počet zaměstnanců na komunikaci a výše ročního rozpočtu na komunikaci dle typů obce (a MČ Prahy)



Ukazatel	1	2	3	4	5
Počet zaměstnanců	žádný	1	2 až 5	6 až 10	Nad 10
Výše ročního rozpočtu	Méně než 100 000 Kč	100 000 Kč až 499 999 Kč	500 000 Kč až 999 999 Kč	1 000 000 Kč až 4 999 999 Kč	Nad 5 milionů Kč

Analýzou dat se potvrdilo, že zcela logicky s rostoucí velikostí finančních prostředků vydávaných obcí na komunikaci, roste také počet zaměstnanců, kteří se oblastí komunikace zabývají. Jelikož však tyto pracovníci nepůsobí v praxi organizačně pouze na odboru komunikace, lze předpokládat, že vykonávají i jinou agendu. To však může snižovat efektivní vynaložení prostředků určených na komunikaci, protože zaměstnanci, kteří mají na obci na starosti komunikaci, jsou primárně placeni z těchto prostředků (tj. může dojít k případům, kdy za v dotazníkovém šetření vykázaný rozpočet na komunikaci je

vykonávána i jiná nesouvisející činnost). Dále se potvrdilo, že existence útvaru komunikace vede k zajištění využití finančních zdrojů určených primárně na komunikaci právě na tento účel.

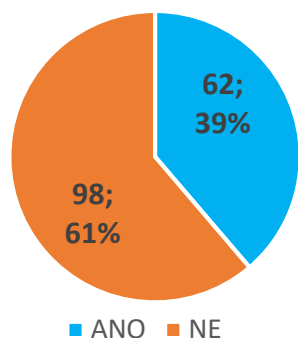
Ze skupinového rozhovoru vyplynulo, že u větších měst, která používají více nástrojů komunikace a mají více komunikačních aktivit, je obvyklejší, že existuje vlastní útvar zabývající se komunikací. Bylo řečeno, že např. každá sociální síť vyžaduje specifický způsob komunikace a trvá značnou míru času na správu komunity (odpovídání uživatelům). Větší města také využívají služeb profesionálů na sociální sítě, které chápou jako klíčové nástroje komunikace, ale současně si uvědomují, že vývoj sociálních sítí je natolik dynamický, že vyžaduje člověka, který se jim bude naplno věnovat a bude rozumět jejich měnícím se mechanismům. Dále bylo zjištěno, že vytvoření útvarů komunikace i na větších městech je relativně novějším přístupem, který se snaží centralizovat osoby (dříve například tiskový mluvčí, přispěvatelé do zpravodaje, osoba objedávající související služby, příspěvkové organizace zabývající se cestovním ruchem apod.) do jednoho útvaru, aby byla sjednocena komunikace a zjednodušena kontrola a i koordinace. Zvláště největší města se navíc setkávají s náročností práce na velkých akcích, kterých je město partnerem nebo organizátorem (např. sportovní nebo kulturní události), které si vyžadují rozsáhlou marketingovou a propagační činnost, což se lépe zvládá v koordinovaném centrálně řízeném týmu.

Menší města (a logicky i obce) se ovšem s komunikací vypořádávají s menším počtem zaměstnanců (obvykle i bez samostatného útvaru pro komunikaci). Fakt, že nemají vlastní útvar komunikace, vyplývá i z podstaty, v návaznosti na dříve řečené, že tyto úřady nedisponovaly jednotlivými osobami věnujícími se komunikaci, které by šlo sloučit do jednoho útvaru. Praxe je taková, že činnosti a funkce se na menších obcích kumulují a komunikaci se věnuje více lidí v rámci relativně malé části svého úvazku. Představitelé menších obcí proto v praxi hledají potřebné dovednosti mezi svými zaměstnanci a těm pak svěřují související úkoly. U větších obcí někdy funguje podobný princip, kdy se zjišťuje, zda některý ze zaměstnanců není odborníkem na některou oblast komunikace, ačkoliv nejde o jejich primární činnost. Ti pak fungují jako poradci nebo konzultanti.

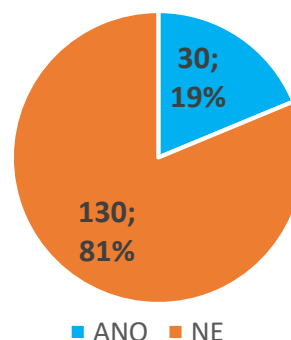
K pravidelným školením zaměstnanců v oblasti komunikace se přihlásilo celkem 30 obcí (19 %). Jednalo se o celkem 14 obcí III. typu, 2 obce II. typu, 12 obcí I. typu a 2 MČ Prahy. Znalosti a dovednosti v komunikaci (v dynamickém oboru, ve kterém se rychle rozvíjí a střídají trendy a využití nových médií) je nezbytné neustále zvyšovat. Lze proto doporučit nastavení pravidelně se opakujících školení zaměřená na Public Relations, komunikaci, sociální sítě, grafický design, krizovou komunikaci, copywriting, marketingové trendy, online marketing apod. Na základě obdržovaných dat však současná situace zvyšujícím se trendům zatím neodpovídá. Z analýzy dat se ukázalo, že pravidelná školení častěji objednávají obce, které mají zpracovanou komunikační strategii, čímž se potvrzuje koncepční přístup.

Vizuální komunikace

Graf 14: Máte zpracovaný jednotný vizuální styl obce?



Graf 15: Provádíte pravidelně školení (min. 1x ročně) zaměstnanců v komunikaci?



Celkem 62 obcí (39 %) uvedlo, že má zpracovaný jednotný vizuální styl. V praxi se však ukázalo, že obce chápou tento pojem odlišně, a položená otázka téma blíže nespecifikovala. Jednotný vizuální styl znamená komplexní vizuální komunikaci, která je založena nejen na logu, ale zejména na jednotné grafické podobě veškeré komunikace (např. letáky, plakáty, vizitky, hlavičkové papíry, orientační tabule, propagační předměty, zpravodaj, publikace úřadu nebo také podoba služebních vozidel). Obvykle je zpracován ucelený grafický manuál, který popisuje všechna zmíněná použití jednotné vizuální identity. Z uvedených 62 obcí se jednalo o 29 obcí III. typu, 5 obcí II. typu, 24 obcí I. typu a 4 MČ Prahy. Fungující jednotnou vizuální identitu lze nejspolehlivěji získat veřejnou soutěží, do které se zapojí profesionální grafici a kterou hodnotí i odborníci, nejen zástupci obce. Jelikož jde o zcela zásadní aspekt současné vizuální komunikace (který je stále na vzestupu), je vhodné nepodcenit kvalitu a komplexitu zpracování vizuální identity a podle možností dané obce do ní investovat prostředky.⁵

Skupinový rozhovor téma upřesnil. Ukázalo se, že jednotná vizuální identita je mezi většími městy aktuálně výrazným tématem. Všechna zapojená větší města a MČ Prahy již vlastní jednotnou vizuální identitu zpracovanou mají (Zlín byl prvním městem s vizuální identitou v České republice, ostatní dva účastníci rozhovoru ji mají zpracovanou teprve necelé dva roky – i zde se tedy potvrzuje, že ve větším měřítku se jedná o poměrně novou aktivitu v oblasti komunikace). Důvodem aktuální potřeby je změna důležitosti vizuální komunikace (např. na sociálních sítích, ale i ve veřejném prostoru). Zástupci města se shodli, že při uvažování o zpracování jednotné vizuální komunikace je vhodné si předem zjistit, co vše toto obnáší a zahrnuje (resp. že nejde pouze o zpracování loga).

Dále panovala shoda na přístupu, že je přínosné nechat vizuální identitu zpracovat profesionály (lze např. soutěžit ve veřejné soutěži s adekvátním zadáním a oceněním). V praxi se ukázalo, že města s jednotnou vizuální identitou měla vlastního grafika či grafičku zejména na interní komunikaci (např. tvorba výroční zprávy), ale na vnější komunikaci využívají externí grafiky, kteří také udržují či zpracovávají materiály v pravidlech jednotné vizuální identity (např. zpracovávají celkový rebranding všech nosičů a médií). I analýza dat potvrdila, že je pravděpodobnější, že obec bude mít grafika, pokud má současně zpracovanou jednotnou vizuální identitu.

V některých případech (např. Liberce, MČ Prahy 3 nebo Ostravy) se kolem nově přijaté vizuální identity strhla mediální kontroverze, kdy byla problematika probírána prizmatem „velkých výdajů za jednoduché logo“, města se ovšem shodla, že samozřejmě částka zahrnuje nejen vymyšlení nového loga a jeho použití, ale také celkový rebranding všech nosičů a materiálů, včetně zpracování často velmi rozsáhlého logomanuálu (nebo grafického manuálu). Je tedy vhodné mít na paměti, že může jít tedy o téma krizové komunikace (jak byla popsána výše) a připravit se na to. Jak již bylo uvedeno výše, je vhodné si předem připravit odpovědi na kritické hlasy a poté usilovně prostřednictvím všech komunikačních nástrojů vysvětlovat přínosy. V důsledku se totiž v praxi ukazuje, že přínos jednotné vizuální identity je kladný. Zapojená města uvedla, že se občané postupně s novým vizuálním pojetím ztotožňují a například nakupují související produkty z merchandisingu, čímž se identifikují s městem jako takovým. Současně před přípravou výstupů (materiálů) nakonec dojde k jisté úspoře nákladů. Na konci jsou navíc na první pohled jasně rozpoznatelná sdělení města/MČ Prahy.

⁵ Lze se inspirovat například u měst Litoměřice, Kadaň, Svitavy, Chrudim, Nymburk, Frýdek-Místek, Liberec, Příbram, Uherské Hradiště nebo Ostrava. Více informací např. zde: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/kdyz-mesta-veri-designu-aneb-5-radnic-ktere-pro-sve-mesto-ziskaly-funkcni-vizualni-styl>

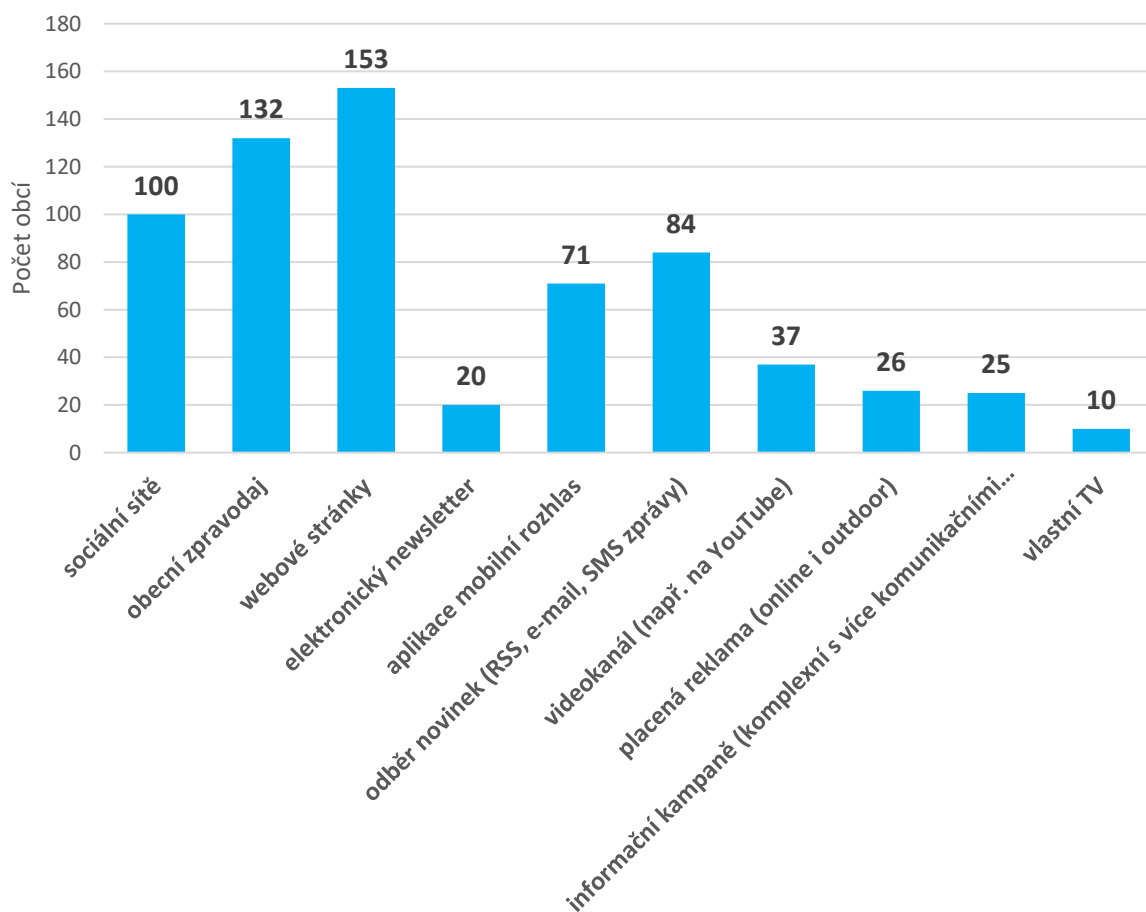
Komunikační nástroje

Další část dotazníkového šetření se věnovala využívání a hodnocení různých druhů komunikačních nástrojů. Obce byly dotazovány na používání a hodnocení tradičnějších nástrojů jako např. vydávání zpravodaje, webové stránky, odběr novin, ale také na novější či méně obvyklé nástroje (např. sociální sítě, placené reklamy, samostatné informační kampaně a aplikace).

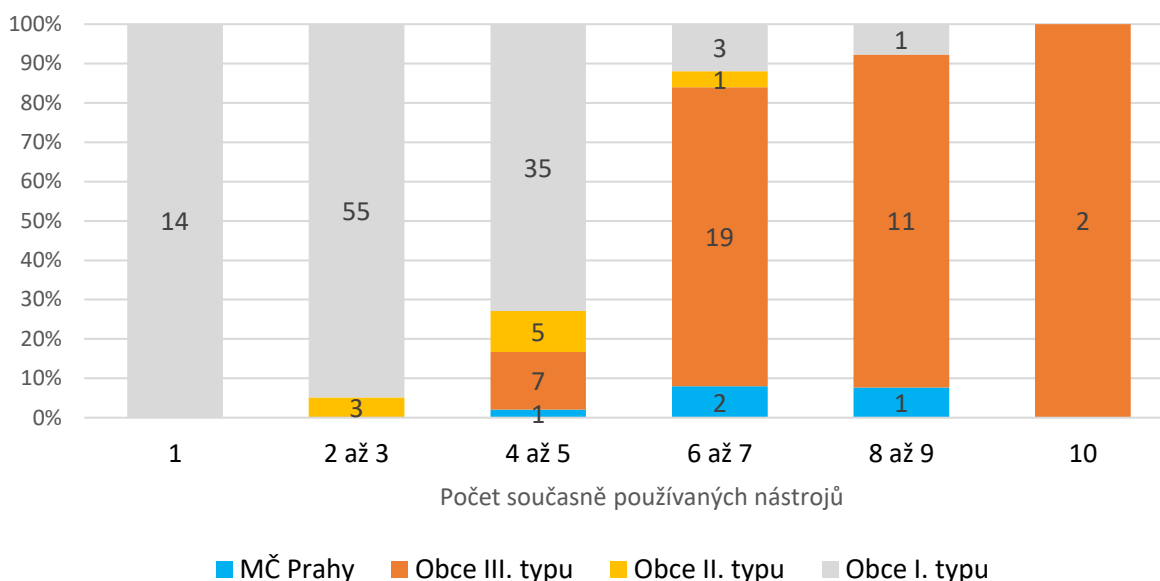
Obce z komunikačních nástrojů nejčastěji používají webové stránky (153), obecní zpravodaj (132) a sociální sítě (100). S odstupem následují automatizovaný odběr novin (84) a aplikace mobilní rozhlas (71). Spíše výjimečně byly vzorkem respondentů využívány: videokanál (37), placená reklama (26), informační kampaně (25), elektronický newsletter (20) a vlastní TV (10).

Když se podíváme na mix komunikačních nástrojů, více než 5 z vyjmenovaných nástrojů současně používá celkem 53 obcí. Dva až čtyři nástroje současně používá celkem 93 obcí. Pouze jeden nástroj využívá pouze 14 obcí. Z obdržených informací lze konstatovat, že čím větší obec, tím větší pravděpodobnost, že využívá více nástrojů komunikace. Všechny obce, které používají jen jeden nástroj komunikace, jsou obcemi I. typu. Obdobně u obcí, které používají pouze dva nástroje, jde, až na jeden případ (obec II. typu), o obce I. typu. Jak plyne z grafu níže, nejčastější kombinaci, kterou obce využívají, jsou webové stránky, obecní zpravodaj a profil na sociálních sítích. Naopak komplexní mix využívání 6 až všech 10 sledovaných nástrojů je, až na pár výjimek, záležitostí obcí III. typu nebo MČ Prahy. Z dat je patrné, že velké obce (nad 10 000 obyvatel) využívají vždy minimálně 4 nástroje. Obdobně většina obcí do 1 000 obyvatel využívá do 5 nástrojů (až na výjimky).

Graf 16: Jaké využíváte nástroje komunikace?



Graf 17: Struktura odpovědí - počet současně používaných nástrojů dle typu obcí



Při zpracování komunikační strategie jsou obcemi využívány následující komunikační nástroje: sociální sítě (17 %), obecní zpravodaj (22 %), webové stránky (26 %), elektronický newsletter (3 %), aplikaci mobilní rozhlas (12 %), email či SMS zprávy (14 %), videokanál (6 %). Čísla v závorkách uvádí váhy (resp. míru důležitosti) jednotlivých komunikačních kanálů v celkovém komunikačním mixu obcí.

Je logické a dá se očekávat, že s výší rozpočtu bude souviset reklamní činnost; jinými slovy s narůstajícím rozpočtem na komunikaci je pravděpodobnější, že obce jsou zadavateli reklamy. Zejména u obcí s rozpočtem nad 500 000 Kč na komunikaci je již vysoká pravděpodobnost, že budou realizovat reklamní a informační kampaně.

Obce byly v dotazníkovém šetření rovněž dotazovány na hodnocení jimi využívaných nástrojů komunikace. Graf 18 ukazuje strukturu hodnocení včetně možnosti „nástroj nepoužíváme“. Z toho lze dovodit, že váha hodnocení je u každého nástroje odlišná.

Dle analýzy výsledků jsou obce spíše spokojené (hodnocení 1, 2) než nespokojené (hodnocení 4, 5) s přínosností nástrojů komunikace, které využívají ke kontaktu s občany a předávání potřebných informací (či sdělení). Respondenti nevidí velkou přínosnost ve využívání reklamních informačních kampaní. Vzhledem k předpokládané relativní finanční nákladnosti reklamních kampaní a jeho neoblíbenosti, lze doporučit využívání efektivnějších kanálů komunikace (levnějších a s větší mírou subjektivně vnímané přínosnosti) než jsou reklamní kampaně. Nutno však dodat, že toto doporučení se týká především větších obcí, které mají na komunikaci vyhrazený větší finanční rozpočet. Případně lze tyto kampaně používat jako doplňky komplexnějších propagačních aktivit.

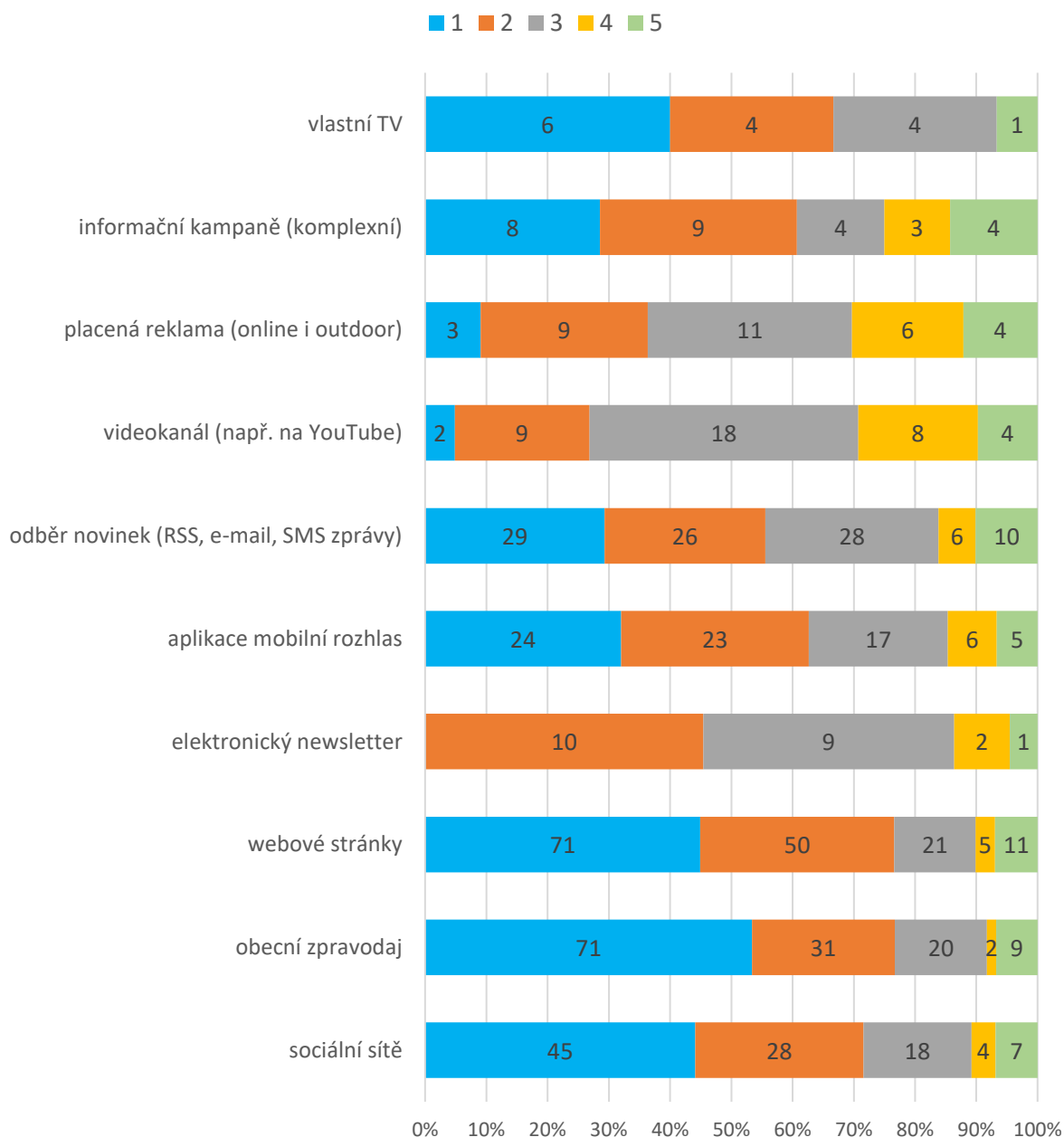
Analýzou se rovněž potvrdilo, že lze odůvodněně předpokládat, že pestrost palety komunikačních nástrojů či jejich variace poroste s výší finančních prostředků. Souvislost je nejenom s rozpočtem, ale také s typem obce. To znamená (dle očekávání), že obce I. typu, ve srovnání s obcemi III. typu, vyprodukují (budou používat) o 3,8 j. méně používaných komunikačních kanálů, resp. obce II. typu ve srovnání s obcemi III. typu používají o 2,7 j. komunikačních kanálů méně. Srovnání v počtu komunikačních kanálů mezi obcemi III. typu a MČ Prahy není statisticky signifikantní.

Graf 18: Hodnocení přínosnosti využívaných nástrojů komunikace obcemi (hodnocení jako ve škole)



Níže uváděný graf 19 naopak ukazuje pouze samostatné bodové hodnocení, tedy hodnocení, které vyplnily jen ty obce, které nástroj skutečně využívají. Z uvedeného plyne, že žádný ze sledovaných nástrojů není hodnocen jako vyloženě nefunkční. Naprostá většina nástrojů získala nadpoloviční hodnocení známek 1 a 2. Nejlépe vycházejí hodnocení nejvíce využívaným nástrojům, tj. obecní zpravodaj, webové stránky, sociální sítě, ale také u málo využívané vlastní TV, a dále u komplexní informační kampaně, aplikace mobilní rozhlas nebo u odběru novinek. Nejhorše hodnocené jsou placené reklamy a používání videokanálů na internetu.

Graf 19: Hodnocení přínosnosti využívaných nástrojů komunikace obcemi (hodnocení jako ve škole) - bez odpovědi "nepoužíváme"

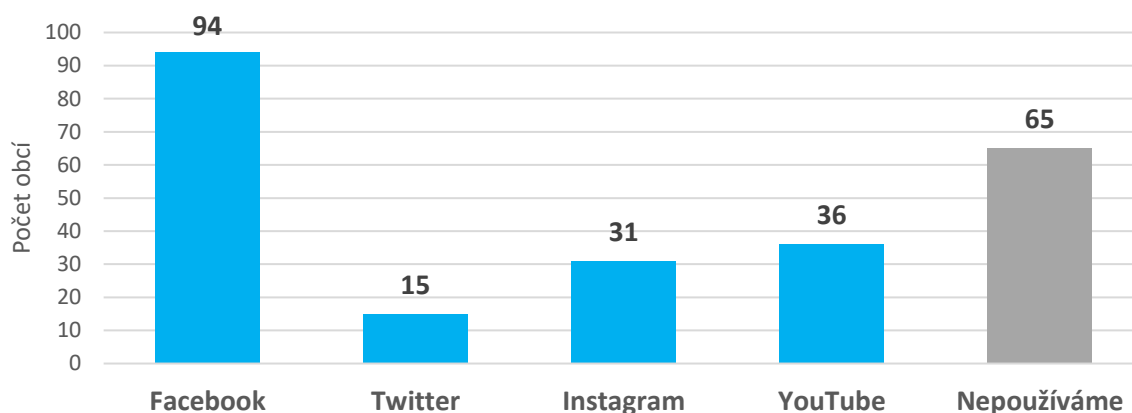


Další otázkou byla otázka zaměřená na nahrávání pravidelných videí/videovzkazů o dění v obci či na radnici pro veřejnost. Kladně odpovědělo pouze 29 obcí, přičemž 19 z nich byly obce III. typu nebo městské části Prahy. Videovzkazy jsou vhodným doplněním mixu obsahu sociálních sítí. Umožňuje je jak Facebook, tak i Instagram (Stories, Reels) a YouTube.

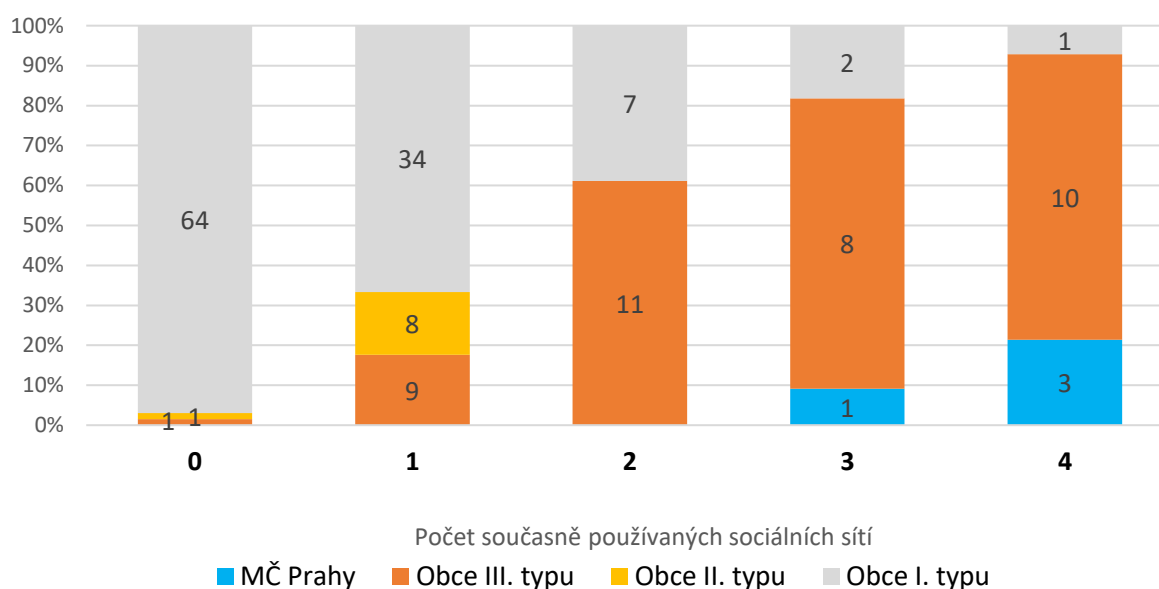
Z uvedeného průzkumu využívání sociálních sítí vyplynulo, že nejoblíbenější je mezi českými obcemi Facebook (94) následovaný YouTube (36), Instagramem (31) a Twitterem (15). Všechny čtyři sledované sítě používá pouze 14 obcí ze souboru respondentů. Až na jednu výjimku se jedná o obce III. typu a městské části Prahy. Tři sociální sítě (nejčastěji bez Twitteru) používá dalších 11 obcí (opět zejména obce III. typu). Dvě (nejčastěji Facebook v kombinaci s YouTube) využívá dalších 18 obcí – v tomto případě se jedná o kombinaci typů obcí, ovšem stále s vysokým zastoupením obcí III. typu. Zbytek tvoří

celkem 51 obcí, které využívají pouze jednu sociální síť (vždy Facebook). V této skupině převládají obce I. typu, a dále 66 obcí bez profilu na sociální síti (převážně obce I. typu).

Graf 20: Struktura používaných sociálních sítí



Graf 21: Počet současně používaných sociálních sítí dle typu obce



Dotazníkem bylo dále sledováno, kdo spravuje obecní profily na sociálních sítích. Ve většině případů byly spravovány interně zaměstnanci obce (82). Externího správce/agenturu mělo najato jen 5 obcí (4 obce I. typu a jednu obec II. typu). Pravděpodobným důvodem najmutí agentury se jeví potřeba zajištění osoby, která má časový prostor i odbornost se správě profilu věnovat. Na malých úřadech může být interní zajištění problematictější. Což ovšem nemusí být v rozporu s ostatními výsledky malých obcí. I když je úředníkovi, jehož pracovní náplní je správa sociálních sítí interně přidělena, neznamená to, že vždy zajistí kvalitní a profesionální profil. Výsledky interní správy tak mohou být velmi různorodé co do kvality a profesionality.

Předpoklad, že čím vyšší typ obce, tím více používá nástrojů – v tomto případě sociálních sítí – byla potvrzena, jak vyplývá z grafu 21. Nelze však konstatovat, že by zde existovalo pravidlo lineárního růstu. Analýzou dat se potvrdilo, že počet platforem sebeprezentace, kterou obce využívají, souvisí s počtem obyvatel žijících v obci. Prakticky je možné predikovat, že obce začnou využívat nový (dodatečný) kanál pro sebeprezentaci zhruba na (pro) každých dalších 12 000 obyvatel obce. Dále bylo zkoumáno, který z používaných nástrojů si zpravidla žádá, aby byl spravován na profesionální úrovni (dá se tedy

předpokládat, že je sice na jedné straně preferovaný, tj. sledován obcemi jako efektivní ve smyslu komunikace s občany, ale zároveň také časově či jinak náročný, a proto si žádá pracovní sílu, která se jeho správě bude soustavně a naplno věnovat). Jinými slovy (profesionální) správa určitého kanálu znamená jeho určitou důležitost pro obce a vyjadřuje míru (váhu), kterou mu přisuzují. Po testování bylo zjištěno, že je možné tvrdit, že právě existence Facebooku je obvyklým důvodem, proč si na tento účel obce najmou pracovníka. Facebook obce hodnotí jako nejprospěšnější a nejužitečnější pro sebe prezentaci. Ten je také pro tyto účely využíván nejčastěji (asi v 63 % případů). Celkem 60 % obcí, kterým facebookové stránky spravovali specialisté, bylo spokojených s výsledkem (hodnotili 1 nebo 2). Pouhých 12 % spatřovalo facebookovou prezentaci obce jako špatnou nebo velmi špatnou (hodnotili 4 nebo 5).

Každá sociální síť přitom přináší jiné možnosti a způsoby komunikace a využívá ji jiná cílová skupina. Proto je vhodné nastavit adekvátní mix sociálních sítí podle cílových skupin, pro které jsou informace určeny. Síť YouTube je určena pro videa (akce obce, informování veřejnosti, zpravodajství), Instagram⁶ pro fotografie a několikavteřinové foto/video příběhy (reporting z akcí, propagace krás obce a okolí, lákání turistů), Twitter umožňuje rychlé předání krátkých informací zejména novinářské veřejnosti a Facebook⁷ lze pojmout coby centrální sociální platformu, na které je přítomných nejvíce Čechů různého věku. I proto je Facebook obecně nejpopulárnější sociální sítí mezi Čechy i českými obcemi. Facebook měl v roce 2018 v Česku téměř 5,1 milionu aktivních uživatelů (přístup na síť každý měsíc). Dnes lze odhadovat, že toto číslo je ještě vyšší. Na Facebooku je aktivních odhadem 70 % internetové populace Česku.⁸ Dnes ovšem rostou také sociální sítě TikTok a Snapchat (zejména mezi mladistvými). Sledovanost roste i novým formátům předávání informací, jako jsou Facebook Stories, Instagram Stories, Instagram TV/Reels. Roste rovněž doba, kterou Češi průměrně tráví na sociálních sítích.⁹

Sociální sítě ovšem vyžadují aktivní práci a čas. A také sobě vlastní neúřední uvolněný styl komunikace a použitého jazyka (nutností je také vstřícný přístup, péče o komunitu nebo kvalitní copywriting).¹⁰ Podstatná je aktivita, jelikož čím aktivnější budete, tím bude aktivnější i komunita na vašem profilu. Znovu se na sociálních sítích ukazuje, že je nutné investovat i do výše zmíněné vizuální komunikace (resp. do práce grafiků). Vizuální obsah by měl být promyšlený a profesionálně pořízený/vytvořený, aby přilákal pozitivní ohlasy. Pro Instagram se vyplatí investovat do profesionálního fotografa či fotografky. Při natáčení videí je rovněž nutné promyšlet scénář, vybírat lokace, investovat do vybavení (i když dnes lze kvalitní videa pořizovat i na mobilní telefony) a ideálně i do profesionála. Obce s menšími rozpočty do komunikace, které na profesionály často nedosáhnou, mohou zapojit své nadšené zaměstnance nebo další občany (např. studenty či amatéry s talentem). Možností je také

⁶ Lze inspirovat například na profilech Kadaně, Prahy nebo Olomouce, které byly také oceněny (<https://www.kvalikom.cz/blog/zlaty-lajk-2021-top-10-instagramu-velkych-mest-bodovala-kadan-praha-a-olomouc>).

⁷ Lze se inspirovat na profilech měst a obcí Znojmo, Chomutov, Třebíč, Brno-střed, Hustopeče, Ratiboř, Praha (více např. na <https://www.kvalikom.cz/blog/nejlepsi-facebookove-profil-y-v-cesku-maji-chomutov-hustopece-a-ratibo-21>)

⁸ <https://www.czechcrunch.cz/2020/02/facebook-po-svete-pouziva-kazdy-mesic-25-miliardy-lidi-v-cesku-uz-je-to-vice-nez-polovina-populace/>

⁹ <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/08/cesi-letos-travi-na-sitich-vic-casu-prilis-jim-ale-neduveruji/>

¹⁰ Inspirovat se lze na facebookovém profilu **Městské policie Přerov**, který spravuje tamní zástupce ředitele městské policie. Svým lehkým a humorným tónem se postupně z profilu stává lovebrand, který sleduje již 24,5 tisíce osob. Stránka byla v roce 2021 oceněna cenou Zlaté pero za nejlepší reklamní text. Tamní zábavné příspěvky obvykle sklízí stovky až nižší tisíce interakcí fanoušků. Více na: https://www.focus-age.cz/m-journal/internet/mestska-police-prerov-bavi-facebook-jej-stranky-priblizuji-zasahy-policistu-s-humornou-lehkosti_s281x15528.html a <https://www.mediar.cz/zlate-pero-ziskala-stranka-mestske-police-prerov/> Vedle Přerova se lze inspirovat také na facebookovém profilu **Městské policie Pardubice**, který sleduje 13 400 lidí.

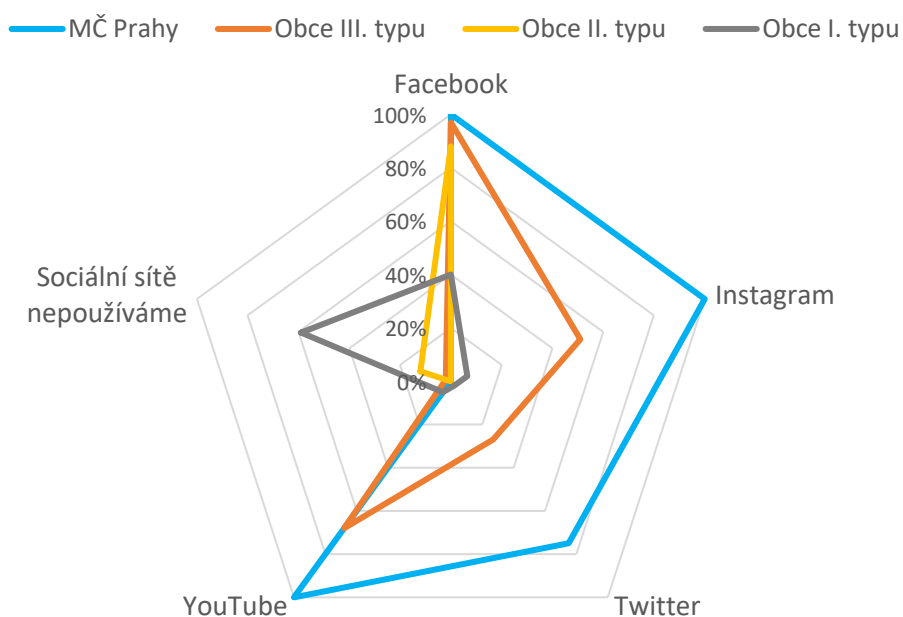
sdílení grafika mezi více obcemi. Styl a kvalita komunikace na sociálních sítích dnes více, než co jiného, buduje image organizace v očích široké veřejnosti. Je tedy vhodné ji nepodceňovat.

Datový soubor lze doplnit o zjištění spolku Kvalikom, který v roce 2020 realizoval průzkum na vzorku 1200 českých měst a obcí. „Více jak polovina českých měst komunikuje přes sociální sítě. Převládá Facebook, stále častěji si radnice zakládají i profily na Instagramu. Zatímco v některých obcích slouží sociální sítě pouze k turistické propagaci, jinde můžete přes Facebook nahlásit nepořádek v ulici nebo se anketami zapojit do rozhodování o podobě náměstí,“ vyplynulo z průzkumu Kvalikomu.¹¹ „U měst nad 10 tisíc obyvatel je to (pozn. mít účet na sociální síti) již téměř samozřejmost. Měst mezi dvěma a deseti tisíci obyvatel aktivních na sociálních sítích je přes 58 %. U těch menších je to okolo 20 %, ale procent stále roste.“

Zajímavým a relativně novým kanálem komunikace může být účast v podcastech (audio na vyžádání) nebo v drop-in audio chatovacích sítích typu Clubhouse. Poslechovost podcastů v Česku od roku 2019 neustále roste. Například na platformách Českého rozhlasu a na třetích stranách Spotify, Apple Podcast a Google Podcast si uživatelé jen za říjen 2020 spustili přes 4 miliony audio podcastů a pořadů z dílny Českého rozhlasu. Dalších necelých 2,5 milionu unikátních poslechů zaznamenaly video sestřihy publicistických pořadů na sociální síti YouTube.¹²

Vlastní podcast například vydává MČ Praha-Klánovice,¹³ dále se lze inspirovat podcasty Retrospektiva MČ Praha 3,¹⁴ Příbram v podcastu¹⁵ nebo podcastem města Mostu¹⁶.

Graf 22: Podíl obcí dle typu používajících danou sociální síť (vzorek 160 obcí a MČ Prahy)



¹¹ <https://www.kvalikom.cz/blog/ceska-mesta-objevuji-instagram-a-youtube-urednici-odpovidaji-i-po-facebooku>

¹² <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/11/cro-poslech-podcastu-a-on-demand-poradu-byl-v-rijnu-rekordni/>

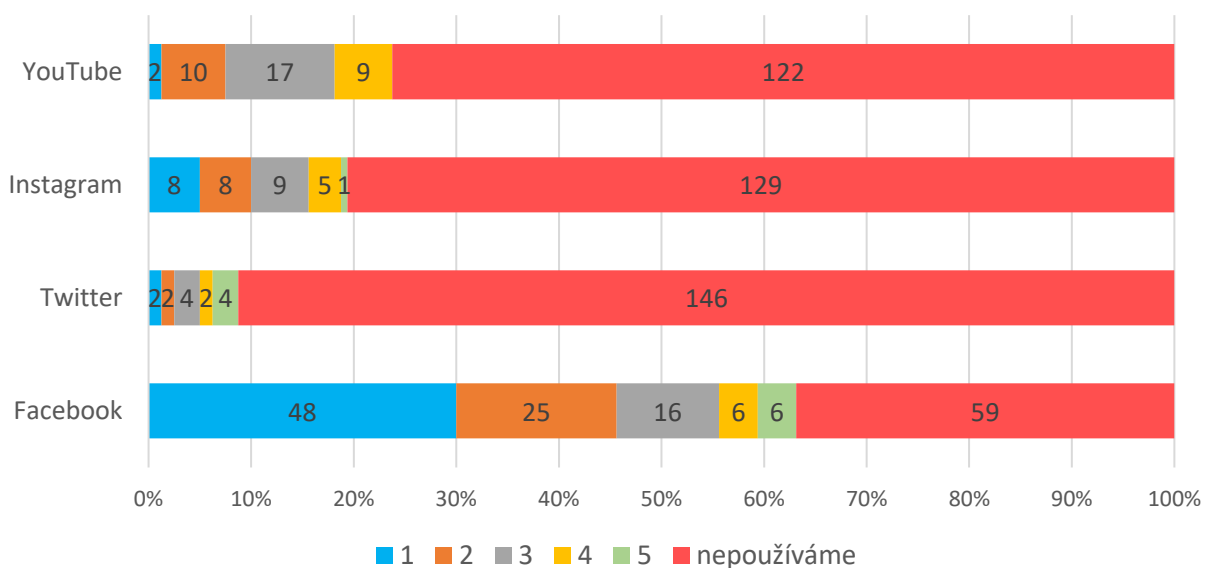
¹³ <https://www.praha-klanovice.cz/mestska-cast/klanovicky-podcast-1/>

¹⁴ <https://ceskepodcasty.cz/podcasty/praha-3>

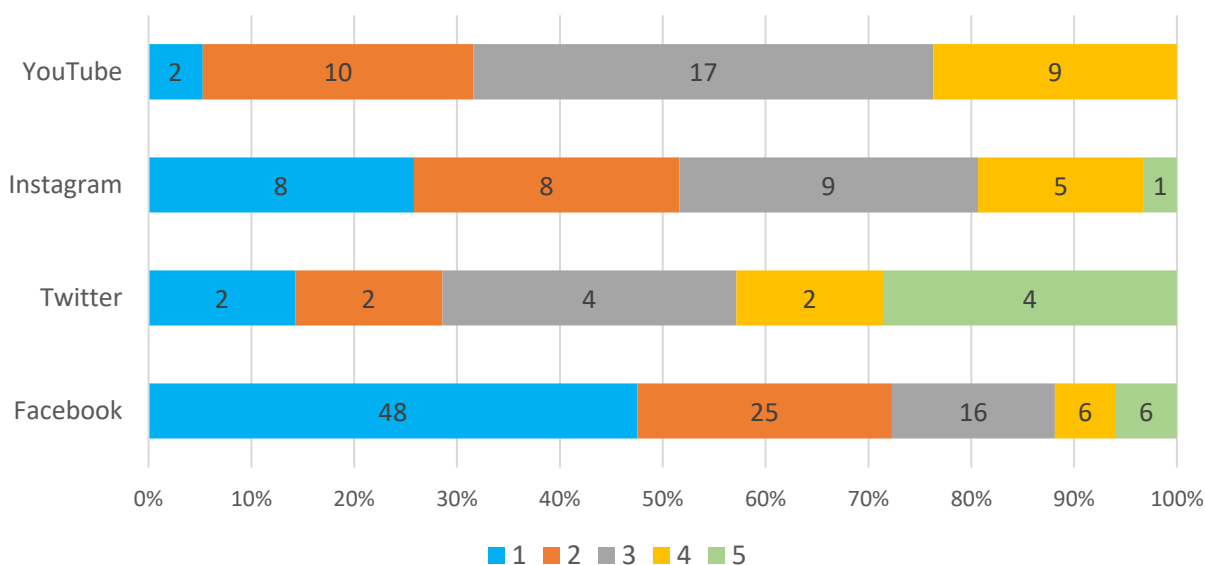
¹⁵ <http://szm.pb.cz/pribram-v-podcastu/>

¹⁶ <https://anchor.fm/mesto-most/>

Graf 23: Hodnocení přínosnosti využívaných sociálních sítí obcemi (hodnocení jako ve škole)



Graf 24: Hodnocení přínosnosti využívaných sociálních sítí obcemi (hodnocení jako ve škole) - bez odpovědi "nepoužíváme"



Hodnocení přínosnosti jednotlivých sociálních sítí uvedených obcemi, které je využívají, ukazuje, že nejvíce kladně je hodnocen Facebook, tedy opět nástroj, který je nejvíce používán. Následuje Instagram, YouTube a nejhůře dopadl Twitter, který je v Česku používán spíše pro komunikaci směrem k novinářům, čehož české obce příliš nevyužívají.

Ve skupinovém rozhovoru se potvrdila tři důležitá zjištění. Respondenti (města a MČ Prahy) chápou Facebook jako nejvýznamnější a nejvíce univerzální sociální síť, dále si uvědomují, že každá sociální síť je určena k jiné formě sdělení a koncentruje jiné cílové skupiny a třetím potvrzením byla shoda na tom, že správa sociálních sítí je odbornou činností, která si vyžaduje čas a usilovnou práci (péči o komunitu).

Panovała shoda, že Facebook je primárním kanálem, na který lze umístit nejvíce široké spektrum témat. Instagram vnímají jako nástroj propagace „hezkých míst ve městě a okolí“ a lákání turistů. Současně potvrdili, že s Twitterem mají nejvíce obtíží, respektive, že se jim na Twitteru příliš nedaří vzbuzovat

zájem uživatelů. Uvědomují si, že je to spíše nástroj krátkých zpráv, který se hodí na komunikaci s novináři. Jisté rozpory panují u YouTube, v rámci kterého byly na jednu stranu uvedeny klady ve formě užití coby on-line televize, ale na druhou stranu bylo zmíněno, že si YouTube vyžaduje velkou aktivitu, jinak kvůli tamnímu algoritmu nebudou výsledky dosahu příliš velké.

Současně bylo poukázáno na fakt, že v posledních letech je cílem měst slučovat dříve rozbuřené profily do jednoho na každé síti, aby byla komunikace jednotná a dostupná z jednoho místa. Pokud např. na Facebooku přetrvává profil turistického informačního centra (který byl dříve u měst vcelku běžný), respondenti doporučili mu najít vlastní identitu. Jedno z měst ho např. nadále používalo zejména na informování o historii a výročích města a tamních rodáků.

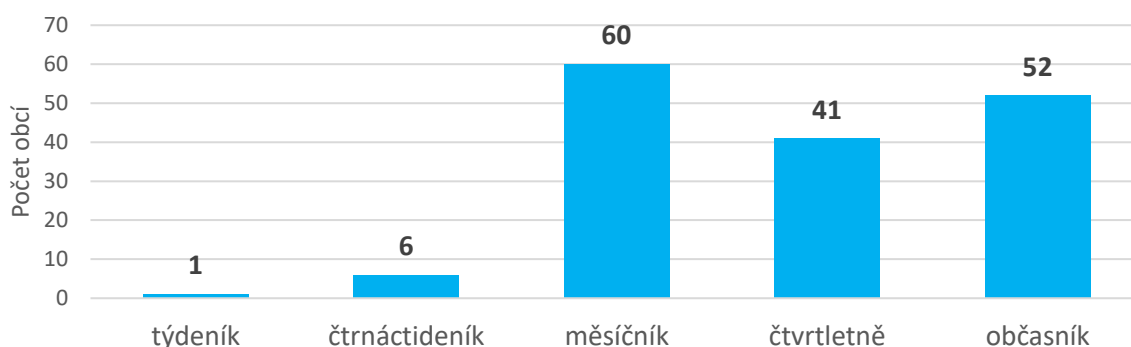
Další sociální sítě měst zatím spíše jenom zkoušejí a testují tamní formy komunikace. Z jiných sociálních sítí zazněl LinkedIn, ve kterém představitelé úřadů vidí možnou formu nástroje na rozvoj HR a hledání nových zaměstnanců. I zde ovšem bylo poukázáno na fakt, že tamní profil organizace musí být aktivní a atraktivní.

V rozhovoru zastoupené menší město uvedlo, že nemá kapacitu pracovníků na kvalitní správu sociálních sítí, a proto se soustředí výhradně na Facebook, prostřednictvím kterého lze najednou oslovit největší skupinu posluchačů.

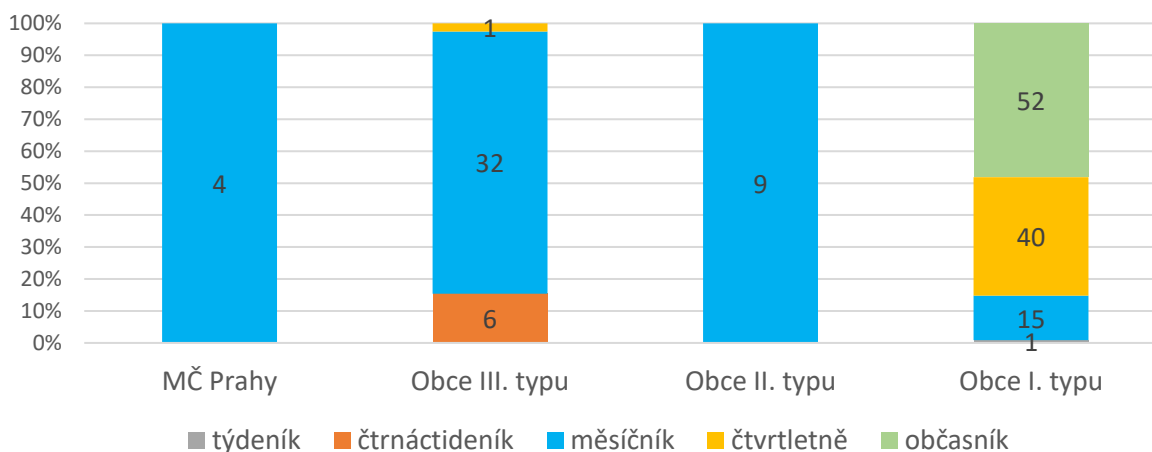
Další nástroje komunikace

Z nástrojů komunikace si oblibu drží také zpravodaj obce. V dotazníkovém šetření proto byla uvedena otázka, která zjišťovala, s jakou periodicitou je obecní zpravodaj vydáván.

Graf 25: Periodicita vydávání obecního zpravodaje



Graf 26: Periodicita obecního zpravodaje dle frekvence a typu obce



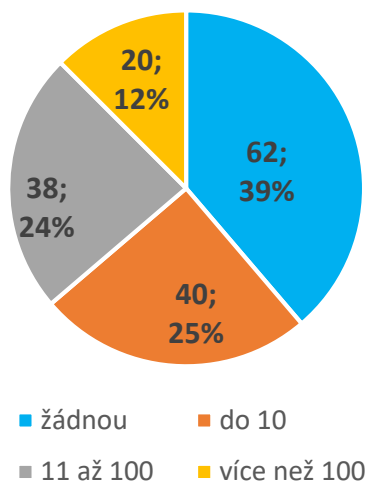
Periodicita publikování obecního zpravodaje ukazuje, že nejčastěji obce vydávají měsíčník (60), který je také nejčastější frekvencí publikování u obcí II. typu, III. typu a MČ Prahy. U obcí III. typu se navíc objevuje (6) také čtrnáctideník. Naopak u obcí I. typu se doba mezi vydáními zpravodaje prodlužuje. Měsíčník je v tomto typu obcí až třetí nejčastější frekvencí. Nejčastěji v malých obcích vychází občasník (52) a dále čtvrtletník (40). Výjimku tvoří 1 obec I typu, která uvedla, že vydává týdeník.

Vydávání obecního zpravodaje patří mezi relativně levné prostředky informování občanů o dění v obci. To se projevuje v tom, že tento komunikační nástroj využívají převážně menší obce s rozpočtem na komunikaci do 100 tis. Kč; velké obce (města) s objemnějším rozpočtem se soustředí na jiné nástroje komunikace. Současně se analýzou ukázalo, že obce vydávají zpravodaj v menších časových intervalech s tím, jak jsou jejich finanční prostředky skromnější.

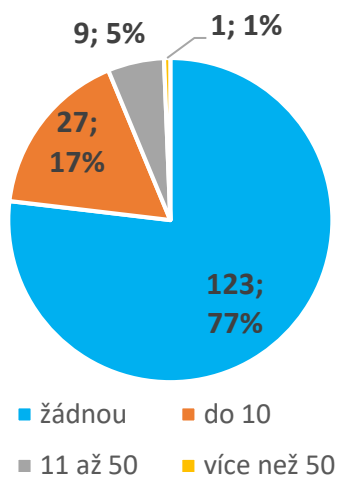
I kvůli obvykle masové distribuci do všech domácností obce je rovněž zpravodaj výkladním produktem propagace obce. I v tomto případě je tedy vhodné myslet na vizuální podobu, čtivost a jednotnost vizuální komunikace s dalšími produkty propagace obce (letáky, plakáty apod.). Důležitost vizuálního zpracování zpravodaje dokazuje existence několika soutěží o nejhezčí/nejlepší zpravodaj (např. nestátní neziskové organizace Kvalikom¹⁷ nebo Civipolis¹⁸). Jak bude popsáno v následujícím textu, je v současné době na vzestupu vydávání elektronické mutace zpravodaje (nejčastěji ve formátu PDF zveřejněném na webových stránkách města). Je to důsledkem stále markantnějšího přesouvání informací do on-line prostoru, při kterém ovšem dochází i k proměně očekávání a návyků čtenářů.

Tradičními nástroji komunikace jsou rovněž tiskové zprávy, tiskové konference a komunikační kampaně. Obce proto byly dotázány, kolik vydávají tiskových zpráv, jak často pořádají tiskové konference, a zda se pouštějí do svébytných komunikačních kampaní, kterým by přiřadily v rozpočtu vlastní kapitulu.

Graf 27: Kolik za průměrný rok vydáte tiskových zpráv?



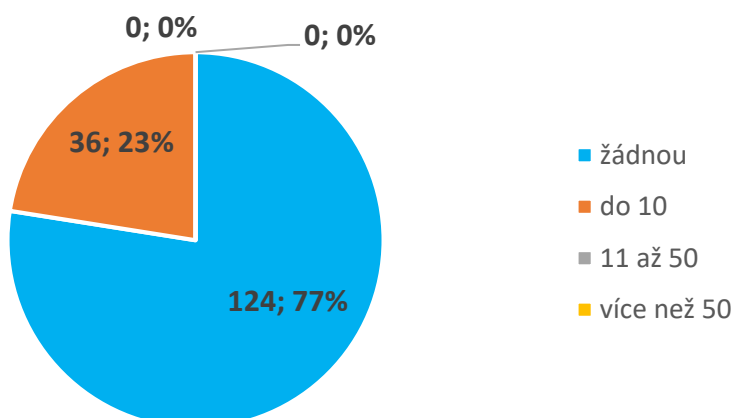
Graf 28: Kolik za průměrný rok pořádáte tiskových konferencí pro média?



¹⁷ <https://www.kvalikom.cz/blog> - Inspirovat se lze u měst: Zlín, Hradec Králové, Jihlava, Karlovy Vary, Liberec.

¹⁸ <https://www.civipolis.cz/rocnik-2019/> - Inspirovat se lze u měst: Třinec, Nymburk a Kutná Hora; u obcí: Velatice, Jistebník, Zlechov.

Graf 29: Kolik za průměrný rok vedete svébytných kampaní (s vlastním rozpočtem)?



Z odpovědí vyplývá, že ačkoliv v případě větších měst a obcí je standardní předávání sdělení médiím, obce příliš nevyužívají ani těchto tradičních nástrojů styku s médii. Nejpoužívanější jsou tiskové zprávy, které ovšem přesto nevydává celkem 39 % respondentů (obcí). Zbýlých 61 % je sice vydává, ale ve velmi různém počtu. Nad 10 ročně jich vydá pouze 36 % obcí.

Vždy však záleží na schopnosti generovat mediálně zajímavá sdělení. Ve větších obcích roste užití tiskových konferencí. S těmi nemá zkušenost celkem 77 % obcí, přičemž dalších 17 % je pořádá ojediněle (do 10 ročně). Pravidelné tiskové konference pořádá jen 6 % respondentů (obcí). Pořádání tiskových konferencí má smysl v momentě, kdy sdělení má šanci vzbudit zájem médií.

Není třeba si ovšem představovat nutnost přítomnosti celostátních médií. Tiskovou konferenci lze pořádát i pro lokální a regionální média. Je nezbytně nutné pracovat na vlastním medialistu a na media relations, díky čemuž se zvyšuje pravděpodobnost proniknutí zajímavých informací do médií.

Stejně málo časté, jako pořádání tiskových konferencí, je i konání svébytných komunikačních kampaní s vlastním rozpočtem (23 %). Komunikační kampaně vždy vyžadují čas, pracovníky, finanční prostředky a značnou dávku kreativity, organizační dovednosti a koordinaci.

Analýza dat rovněž potvrdila logický předpoklad: obce vydávají-li tiskové zprávy (většinou malé obce žádné tiskové zprávy nevydávají) jejich počet silně souvisí s velikostí rozpočtu, tj., čím větší je rozpočet na komunikaci (a tím jde nejspíš o obec větší svou rozlohou a počtem obyvatel), tím více vydává tiskových zpráv. Velmi podobné tvrzení platí i pro tiskové konference.

Z obdrženého vzorku odpovědí vyplývá, že celkem 60 obcí nepoužívá ani jeden ze tří nástrojů popsaných výše (tj. tiskovou zprávu, tiskovou konferenci či komunikační kampaň). Až na dvě výjimky se jedná o obce I. typu (výjimky tvoří jedna obec II. typu a jedna obec III. typu). Z celkem 20 obcí, které ročně vydají přes 100 tiskových zpráv je 16 obcí III. typu nebo MČ Prahy. Z celkem 37 obcí, které pořádají tiskové konference, bylo celkem 29 obcí III. typu nebo MČ Prahy. Pokud jsou pořádány pravidelně (nad 10 ročně), vždy jsou to pouze obce III. typu. To vše koresponduje s předpokladem, že tisková konference je nástrojem zejména větších měst. A nakonec 36 obcí, které pořádají také komunikační kampaně, tvořilo 28 obcí III. typu nebo MČ Prahy. Uvedené informace potvrzují, že zmíněné nástroje komunikace zpravidla začínají využívat větší města a obce.

Rozlišení komunikace politických představitelů a úřadu/obce

Ve skupinovém rozhovoru byla rozebrána praxe rozdělování komunikace úřadu zaměřené na propagaci obce a propagaci jejího politického vedení, která může běžně splývat. Toto je navíc problematizované skutečností, že o komunikaci v konečném důsledku rozhoduje politické vedení obce. Z rozhovoru vyplynulo, že často jde o kompromis a nastavení samotné komunikace a o zachování jisté míry apolitičnosti úřadu. Podstatným faktorem je přístup politického vedení k této otázce.

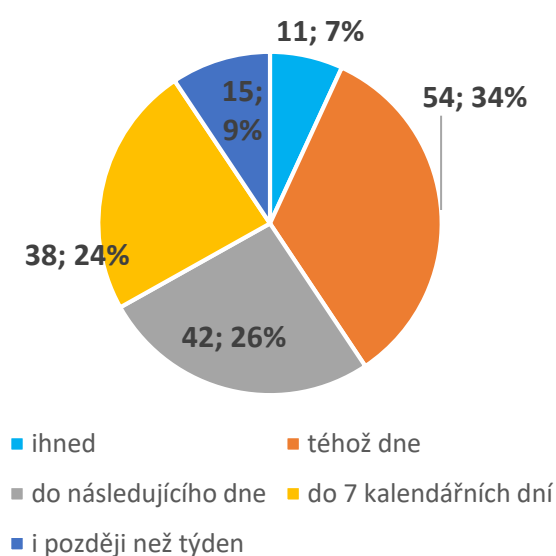
Obecně se úřady snaží politickou komunikaci směřovat do zpravodaje obce, který je obvykle svazován pravidly vyváženosti politického zastoupení vládnoucích politiků a opozice (někdy je dokonce k tomuto účelu zřízena redakční rada, ve které je zastoupena i opozice). Nicméně propagace politického vedení prosakuje i do ostatních komunikačních nástrojů (např. na sociální sítě). Respondenti proto uvedli, že by úřady měly svým politickým představitelům doporučovat zřízení svých vlastních osobních profilů (zejména na Facebooku a Twitteru), na kterých se mohou prezentovat a komunikovat svá témata s veřejností. Profil obce by poté mohl být více apolitický a udržet si nestrannost, což je důležité i pro pocit důvěryhodnosti ze strany občanů. A roste tím i odpovědnost politiků vůči svým tématům a vyjádřením. V tomto duchu je tedy možné propojovat politiky s komunikovanými tématy, které mají v gesci. Sami by tím vyvíjeli aktivní komunikaci a ulehčili práci zaměstnancům úřadu.

Současně je vhodné nastavit pevná pravidla možností prezentace politiků v komunikačních kanálech obce v předvolebním období.

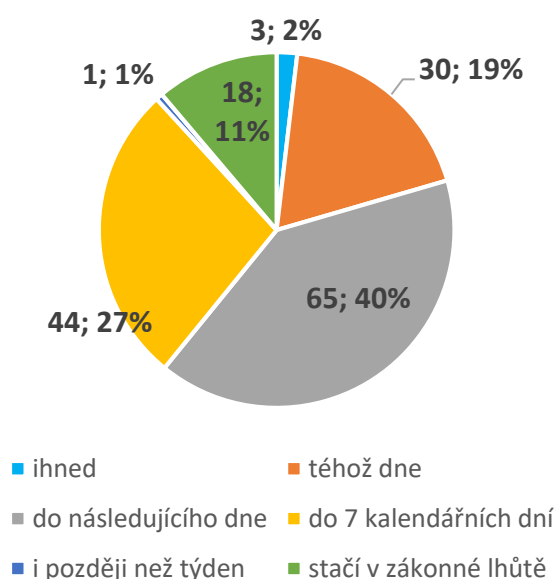
Rychlost komunikace

Další oblastí, která byla v dotazníkovém šetření sledována, byla subjektivní představa představitelů obcí o rychlosti komunikace. Představitelé obcí měli uvést, jak rychle – dle svého soudu – by měly úřady ideálně reagovat na dotazy listinnou formou, e-mailem a na sociálních sítích.

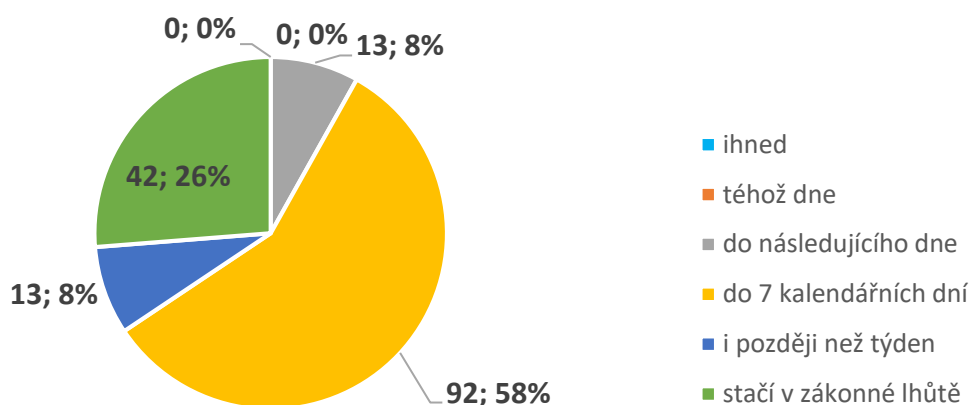
Graf 30: Jak rychle by měl úřad podle vás ideálně reagovat na obecný dotaz na sociálních sítích zasláný občanem v pracovní dobu úřadu?



Graf 31: Jak rychle by měl úřad podle vás ideálně reagovat na obecný dotaz zasláný e-mailem občanem v pracovní dobu úřadu?



Graf 32: Jak rychle by měl úřad podle vás ideálně reagovat na obecný dotaz zaslaný dopisem poštou občanem?



Jak správně naznačují proměny mezi třemi výše uvedenými grafy, na sociálních sítích a v digitálním prostoru má komunikace být značně rychlejší, než jak probíhá prostřednictvím pošty. Nicméně výše uvedená subjektivní hodnocení ideálního stavu rychlosti komunikace vedením obcí nevyovídá o velkých ambicích. Odpovídání na sociálních sítích je obvykle spojováno s minutami až hodinami, nikoliv se dny (pokud tedy mluvíme o dotazech zaslaných v pracovní době a které si nevyžadují časově náročnou práci spojenou se zajištěním odpovědi, i tak ale lze občanovi odpovědět ve smyslu, že odpověď se připravuje, případně, že mu může být zaslána e-mailem, pokud ho poskytne). Ihned a téhož dne by za ideální stav rychlosti komunikace na sociálních sítích považovalo pouze 41 % respondentů (obcí). Dalších 26 % by odpovědělo do druhého dne. Ovšem 24 % obcí by reagovalo do 7 dnů a u 9 % obcí dokonce i déle. Na sociálních sítích by však odpověď, ve většině případů, již ztratila smysl. Například Facebook přitom dobu odezvy správců stránek na zasláné zprávy měří. Za rychlost a aktivitu při odpovídání byl nedávno oceněn profil Městské části Brno-střed, na kterém se lze inspirovat.¹⁹

Nutnost rychle odpovědět na e-mailový dotaz občana mezi vedením obcí ještě o něco klesá. Jen 2 % respondentů (obcí) by odpovědělo ihned a dalších 19 % ještě téhož dne. Občan tak má v ideální představě vedení obcí jen pětinou šanci, že mu na e-mailový dotaz někdo odpoví ještě téhož dne, kdy ho položí. Čas do druhého dne by využilo celkem 40 % obcí, což může být zejména spojeno s nutností si nechat danou odpověď schválit vedením či s další přidruženou prací. Následně 27 % obcí by odpovědělo do týdne, 1 % i později a zbylých 11 % se domnívá, že ideálním stavem je odpovědět v rámci zákonné lhůty (obvykle tedy do 15 nebo 30 dní). Samozřejmě vždy záleží na komplexnosti a náročnosti vytvoření odpovědi či poskytnutí informace. Lze zde zmínit, že v poslední době se i do veřejné správy dostává trend chatbotů, kteří v automatizovaném přednastaveném režimu mohou například na webových stránkách obce rychle odpovídat na nejčastější dotazy nebo odkázat na odpovědného úředníka.

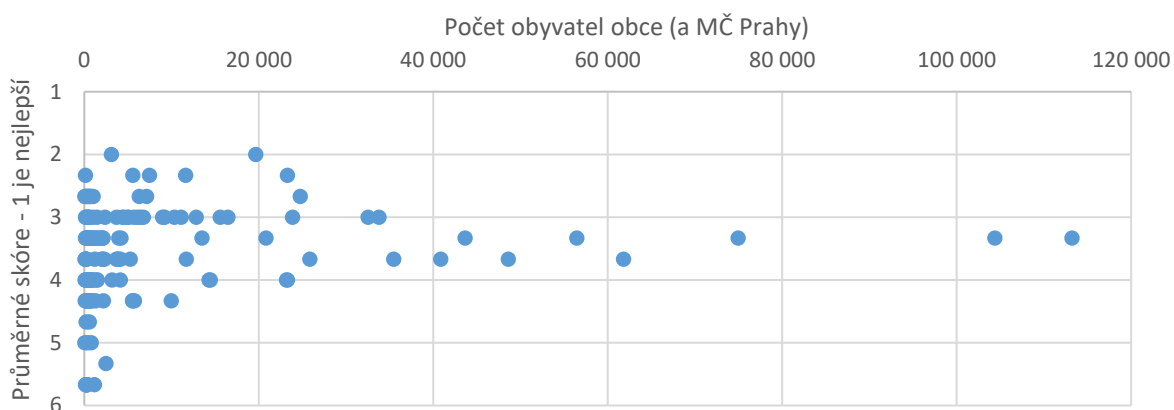
Co se týká obecného dotazu zaslaného poštou, obce by využily standardní přístup a využily by zákonných lhůt. Odpovědět ihned ani téhož dne nepovažuje za ideální stav žádný úřad. Do následujícího dne by odpověď vypravilo 8 % úřadů. Do týdne by odpovědělo 58 % úřadů. Déle než týden by si na odpověď nechalo dalších 8 % úřadů. A celkem 26 % úřadů by se i v ideálním stavu drželo stanovených zákonných lhůt.

¹⁹ <https://www.kvalikom.cz/blog/rekordni-rychlost-odpovedi-radnice-v-brne-stred-ma-jeden-z-nejlepsich-facebooku>

Obecně lze ovšem konstatovat, že obce zpravidla cítí za svou povinnost odpovídat na dotazy občanů rychleji, než jim ukládá zákon.

Pokud se zprůměrují výsledky za všechny tři sledované způsoby pokládání dotazů občany, nejhůře vychází obce I. typu. Mezi stovkou obcí s nejhorsím skóre (tj. obce, které udávaly nejdelší lhůty) bylo 95 obcí I. typu. Posledních 25 pozic obsadilo 24 obcí I. typu a 1 obec II. typu, které by si na odpověď na sociálních sítích ideálně stanovily nejméně týden, na e-mailovou odpověď týden a více a na odpověď poštou by využily zákonné lhůty. Ovšem přední příčky jsou mixem jak obcí III. typu, tak také obcí II. typu a obcí I. typu. Zatímco tedy platí, že nejdelší lhůty zastávají obce I. typu, rozhodně neplatí, že by mezi nimi nebyly výjimky, ani že by na předních příčkách byly pouze velké obce. Je zde tedy jasně patrné, že záleží vždy na přístupu vedení obce a nikoliv o velikost obce, resp. personální kapacitě úřadu.

Graf 33: Bodové rozmištění obcí dle počtu obyvatel a průměrného skóre za představu rychlosti odpovídání (1 je nejrychleji, 6 nejpomaleji) – (bez započítání největšího respondenta Ostravy)



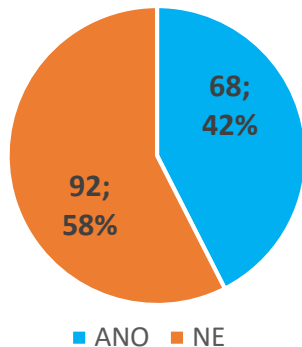
Kategorie výše uvedeného grafu (graf 32) jsou: 1 – ihned, 2 – téhož dne, 3 – do následujícího dne, 4 – do 7 kalendářních dní, 5 – i déle než 7 dní, 6 – stačí v zákonných lhůtách. Jelikož u odpovědi poštou si žádná obec nepředstavila možnosti odpovědět ihned nebo téhož dne, nachází se i ty v tomto ohledu nejvíce pokrokové úřady u hodnoty 2 až 3 (tj. v průměru téhož dne nebo do následujícího dne). Velké obce se v průměru pohybují zejména mezi hodnotami 3 a 4 (tj. odpovědi do týdne).

Analýza dat ukazuje, že obce vyššího typu uváděly zpravidla rychlejší komunikační interakce s tazateli (občany, stakeholderi) u všech tří používaných typů komunikačních kanálů (sociální sítě, email, pošta). Např. na sociálních sítích obce III. typu odpovídají v kratších časových intervalech (do následujícího dne). Platnost analýzy této části výzkumné sondy lze poměrně s vysokou pravděpodobností rozšířit i na celou populaci (všechny obce v ČR), jak ukazují hodnoty chí-kvadrátového testu. Pokud se týče vztahu mezi typem obce a rychlostí odpovědi na jednotlivých komunikačních kanálech je následující: délka doby na odpovědi klesá s tím, jak se rozšiřuje správní agenda úřadů (což je poměrně paradoxní závěr). Zjištění lze interpretovat tak, že na úřadech III. typu často působí profesionální (specializované) týmy, které se komunikaci věnují na plný úvazek a intenzivně (zde se také nejspíš vyřídí větší objem spisové agendy). Na druhé straně obce nižšího typu (I. a II.) bez velkého (rozsáhlého) úřednického aparátu reagují relativně pružně na sociálních sítích a emailem, větší časové prodlevy v odpovědích vznikají v případě poštovní korespondence. Tento stav je poměrně pochopitelný, protože úředník zaměstnaný na obci I. typu (bez dostatečných personálních zdrojů) musí zpravidla zvládat vícero různorodých (nespecializovaných) agend a činností, čímž může docházet k prodlužování odpovědi (reaktivnosti). Znovu je však třeba zdůraznit, že se nejedná o analýzu skutečného stavu věci, ale představu „ideálu“, jak rychle by úřady měly tazatelům odpovídat.

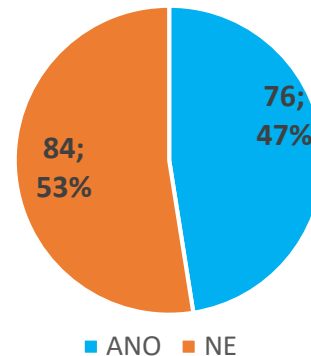
Měření efektivity komunikace

Předposlední zjišťovanou oblastí dotazníkového šetření byla snaha obcí o měření efektivity a dosahu jejich komunikace. Obcím bylo položeno pět otázek: zda sledují, odkud občané čerpají informace o obci, dále zda sledují spokojenost občanů s komunikací obce, zda provádí analytiku chování návštěvníků webových stránek, zda provádí monitoring médií ve vztahu mapování dosahu svých komunikovaných sdělení a zda vytváří pravidelné analýzy komunikace s různými cílovými skupinami.

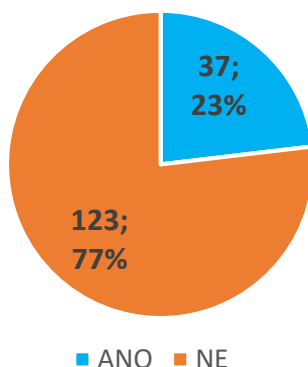
Graf 34: Sledujete pravidelně (min. 2x ročně) z jakých informačních zdrojů se občané dozvídají informace o činnosti úřadu?



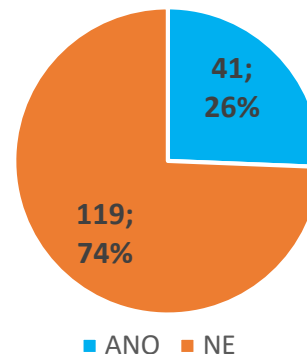
Graf 35: Sledujete pravidelně spokojenost (min. 1x ročně) občanů s komunikací úřadu/obce?



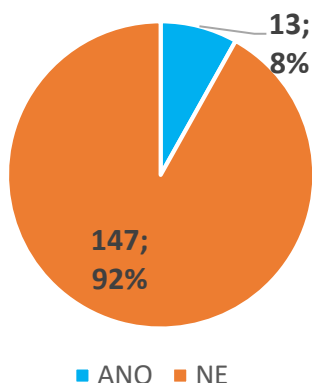
Graf 36: Provádíte analytiku chování uživatelů na vašich webových stránkách (např. Google Analytics)?



Graf 37: Provádíte pravidelný monitoring médií s ohledem na vámi vydávané tiskové zprávy a komunikovaná témata?



Graf 38: Vytváříte pravidelně vlastní analýzy proběhlé komunikace úřadu s občany nebo novináři?



Z grafů výše plyne, že měření efektivity a dosahu komunikace, stále není mezi obcemi standardem. Nejvíce je sledována spokojenost občanů s komunikací (alespoň jednou ročně), a to 47 % úřadů. Může se však lišit metoda – od sbírání ad hoc zpětné vazby po ankety či dotazníky. Obdobně radnice zajímá, odkud se občané získávají informace o dění v obci (42 % obcí toto zjišťuje alespoň dvakrát ročně). Naopak praktičtější analytika efektivity vlastní kampaně je prováděna jen na čtvrtině úřadů. Analytiku webových stránek provádí 23 % obcí a monitoring médií zpracovává 26 % obcí. Vlastní analýzy uskutečněné komunikace obce pravidelně zpracovává jen 13 % obcí ze souboru respondentů.

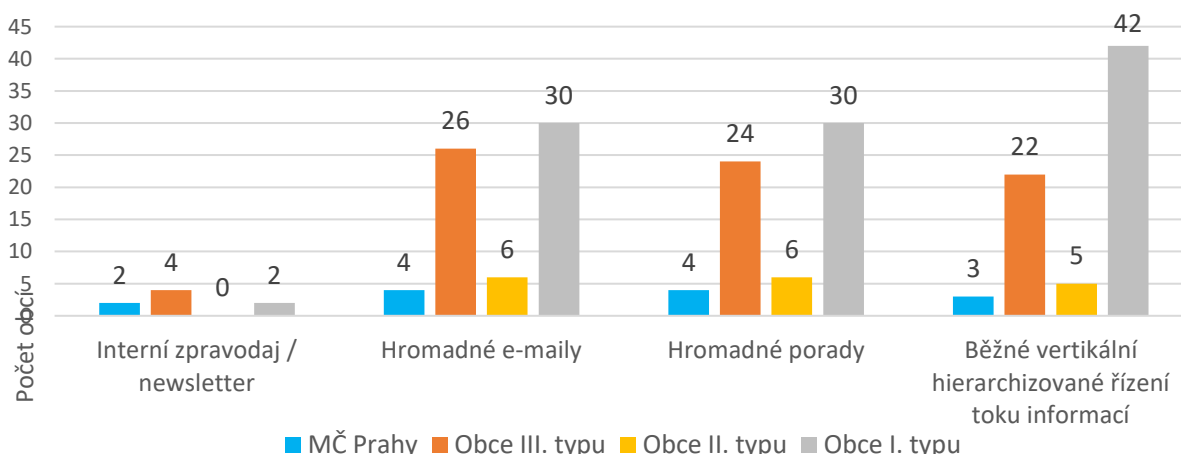
Žádný z pěti uvedených měření neprovádí celkem 53 obcí – až na pět případů se jedná o obce I. typu. Pouze jeden ze jmenovaných způsobů měření používá dalších 34 obcí, přičemž 26 z nich jsou obce I. typu. Naopak všech pět způsobů využívá 8 obcí (vždy obce III. typu nebo městské části hl. města Prahy). Čtyři způsoby z pěti (obvykle bez vlastní analýzy komunikace) používá dalších 13 obcí, přičemž 10 z nich jsou obce III. typu nebo MČ Prahy. Opět platí, že s vyšším typem obce roste pravděpodobnost důkladnějšího měření efektivity komunikace obce. Pro správné nastavení, ale i vyhodnocování komunikační strategie a komunikačních plánů, je přitom měření efektivity komunikace klíčové. Je tedy vhodné využívat různých analytických nástrojů k přesné evaluaci zvolené komunikační strategie.

Je pochopitelné, že tyto analytické činnosti budou spíše v možnostech větších obcí (vyššího typu), které na to mají (v mnoha případech) zřízený samostatný odbor komunikace. Data jednoznačně tuto hypotézu podporují. Např. procentní rozdíl říká, že o původ informačních zdrojů, ze kterých čerpají občané informace o úřadu, se zajímají jak malé, tak i velké obce, nicméně proporcčně se zajímají více (o 26,2 %) větší obce než obce menší.

Interní komunikace

V poslední oblasti dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jaké používají obce nástroje komunikace se svými zaměstnanci. Komplexnější rozpracování a řízení interní komunikace dává smysl až ve městech a obcích s větším personálním zajištěním. Nicméně řízení toku informací je podstatné v každém úřadu.

Graf 39: Využívání nástrojů interní komunikace dle typu obce



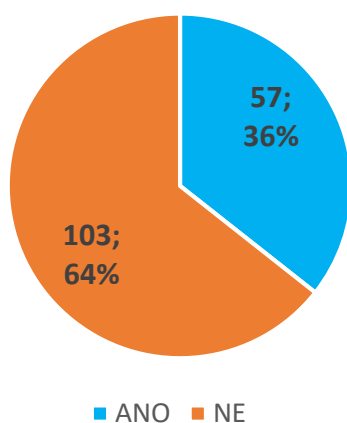
Z grafu 38 vyplývá, že rozdíly mezi využitím jednotlivých sledovaných nástrojů interní komunikace se mezi typy obcí příliš neliší. Převládá obvyklé vertikální předávání informací v rámci hierarchizovaného řízení. Pro rychlejší šíření informací se vcelku rovnoměrně používají hromadné emaily nebo hromadné porady. U obcí I. typu se často kladen důraz na osobní jednání se zaměstnanci. Rovněž bylo uváděno, že některé obce I. typu nemají žádné zaměstnance, kterým by šlo informace předávat.

Z analýzy dat lze soudit, že systém interní komunikace je propracovanější u obcí vyššího typu, což není překvapující zjištění. Kromě interních zpravodajů všechny tři nástroje interní komunikace, tj. hromadné maily, hromadné porady, vertikálně hierarchizovaný řízený tok informací (jinými slovy od nadřízeného k podřízenému v přímém kontaktu), jsou využívány nadpoloviční většinou obcí III. typu. Nejčastěji jsou informace předávány formou hromadných mailů, popř. také hromadných porad. Jedná se tedy o nástroje nepřímé (neosobní) komunikace. U obcí nižšího typu převládá předávání informací přímou formou v osobním kontaktu mezi nadřízenými a podřízenými.

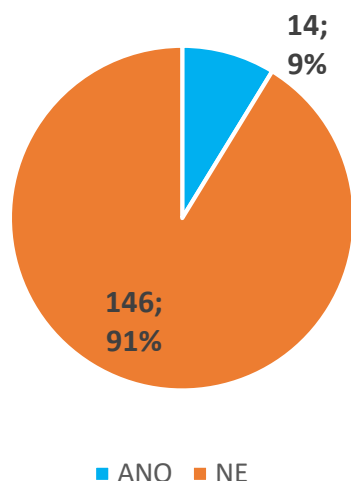
Ostatní

Dotazník v závěru obsahoval dvě doplňující otázky, kterými bylo sledováno pořádání kulatých stolů se zájmovými skupinami (36 % obcí) a pořádání webinářů v posledním roce (9 % obcí). Zatímco pořádání kulatých stolů je stejně časté na obcích všech typů, tak webináře, až na dvě výjimky, realizovaly pouze obce III. typu a městské části Prahy.

Graf 40: Využíváte pravidelně (min. 1x ročně) "kulaté stoly" s různými zájmovými skupinami?



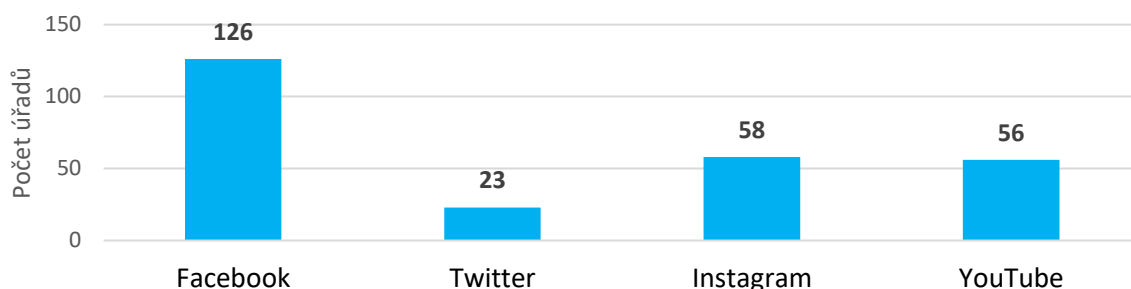
Graf 41: Pořádali jste v posledním roce webináře?



Data ze soutěže Přivětivý úřad

Datový základ analýzy můžeme rozšířit o data získaná ze soutěže Přivětivý úřad²⁰, kterou pořádá Ministerstvo vnitra pravidelně každý rok od roku 2016. Soutěž je vymezena pro městské úřady obcí s rozšířenou působností. Komunikace je jednou z kategorií kritérií. Níže uvedená data pochází od 132 úřadů obcí s rozšířenou působností a MČ Prahy. Sběr se uskutečnil v únoru 2021. Ve vzorku Přivětivého úřadu je 35 z 39 obcí III. typu, které odpovídaly i ve sběru dat ke komunikaci, dále v něm jsou zastoupeny 2 ze 4 MČ Prahy, které odpověděly ve sběru dat ke komunikaci. Vzorek je tedy doplněn o celkem 84 nových obcí s rozšířenou působností a 11 nových MČ Prahy.

Graf 42: Přivětivý úřad 2021: Má Vaše město aktivní (min. 2 zprávy za měsíc) oficiální profil organizace na sociálních sítích?



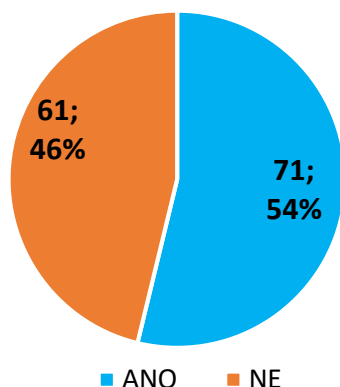
Při porovnání s daty ze sběru ke komunikaci (viz tabulka níže) je patrný jistý rozdíl. Detailní rozbor dat ukazuje, že 24 odpovědi z 37 (společných měst a MČ Prahy v obou souborech) odpovědělo shodně. Zbýlých 13 se ve většině případů (10) lišilo u odpovědi YouTube, v rámci které sice v dotazníku ke komunikaci respondenti uvedli „ano, máme YouTube“, ale nevykazují shodný výrok k YouTube v dotazníku k Přivětivému úřadu, jelikož v něm otázka sleduje pouze aktivní profily (min. 2 příspěvky za měsíc). Rozdíly jsou tedy dány tím, že se sledovaly lehce odlišné významy otázek (mít profil vs. mít aktivní profil – min. 2 příspěvky za měsíc). Rozdíly v procentech uvedených v tabulce tak lze vysvětlit jak rozšířením vzorku, tak jinak položenou otázkou (zřízení profilu vs. aktivní profil). Potvrzuje se tím, že nelze vycházet pouze z toho, jestli obce profily mají, ale i zda je aktivně spravují. Přičemž se zdá, že řada obcí sice profil má, ale nejsou na nich příliš aktivní.

Tabulka 2: Porovnání souborů dat - Sociální sítě

Nástroj komunikace	Data – Komunikace 2021 (jen ORP a MČ Prahy) (zřízený profil)	Data – Přivětivý úřad ORP a MČ Prahy 2021 (aktivní profil)
Facebook	42 ze 43 (97,6 %)	126 ze 132 (95,4 %)
Twitter	13 ze 43 (30,2 %)	23 ze 132 (17,4 %)
Instagram	24 ze 43 (55,8 %)	58 ze 132 (43,9 %)
YouTube	31 ze 43 (72 %)	56 ze 132 (42,4 %)

²⁰ <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d>

Graf 43: Přívětivý úřad 2021: Disponuje váš úřad jednotnou vizuální identitou (jednotný vizuální styl) pro komunikaci úřadu, kterou si nechal zpracovat max. v posledních 5 letech?



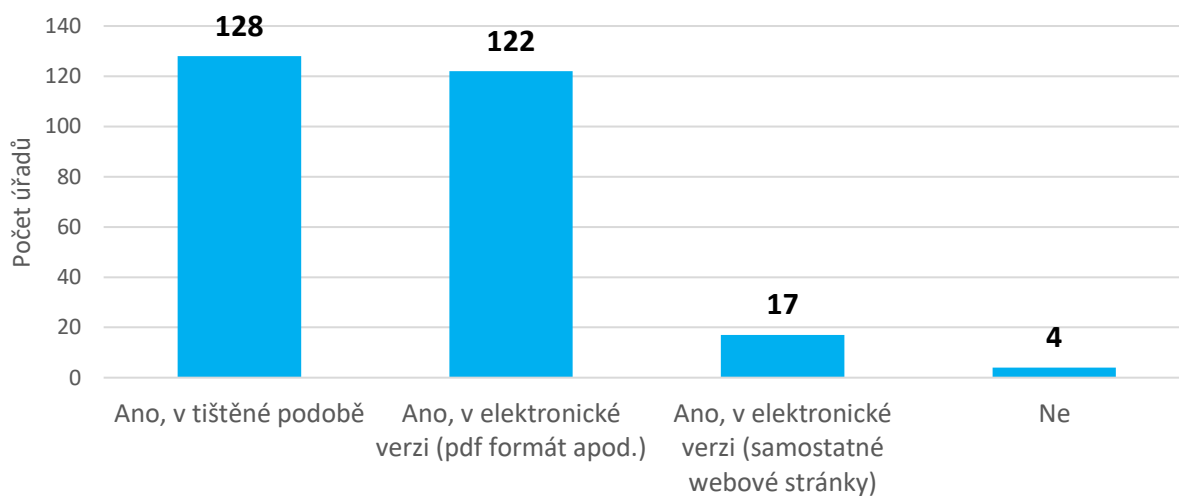
Při porovnání dat ze dvou souborů u otázky zaměřené na zpracované jednotné vizuální identity jsou při porovnání (viz tabulka níže) patrné odlišné hodnoty. Při bližším porovnání 37 měst a MČ Prahy v obou souborech se ukazuje, že 27 měst odpovědělo shodně v obou sběrech. Zbývajících 10 odpovědělo ve smyslu, že sice vizuální identitu mají, ale nemají ji zpracovanou v posledních pěti letech (např. Ostrava má vlastní vizuální identitu již od roku 2009). Rozdíl je tedy dán rozšířením vzorku a jinak položenou otázkou (zpracovaná vizuální identita vs. vizuální identita zpracovaná v posledních pěti letech).

Tabulka 3: Porovnání souborů dat – Jednotná vizuální identita

Jednotná vizuální identita	Data – Komunikace 2021 (jen ORP a MČ Prahy) (vytvořená JVI)	Data – Přívětivý úřad ORP a MČ Prahy 2021 (vytvořená JVI v posledních 5 letech)
Ano	33 ze 43 (76,7 %)	71 ze 132 (53,7 %)
Ne	10 ze 43 (23,3 %)	61 ze 132 (46,3 %)

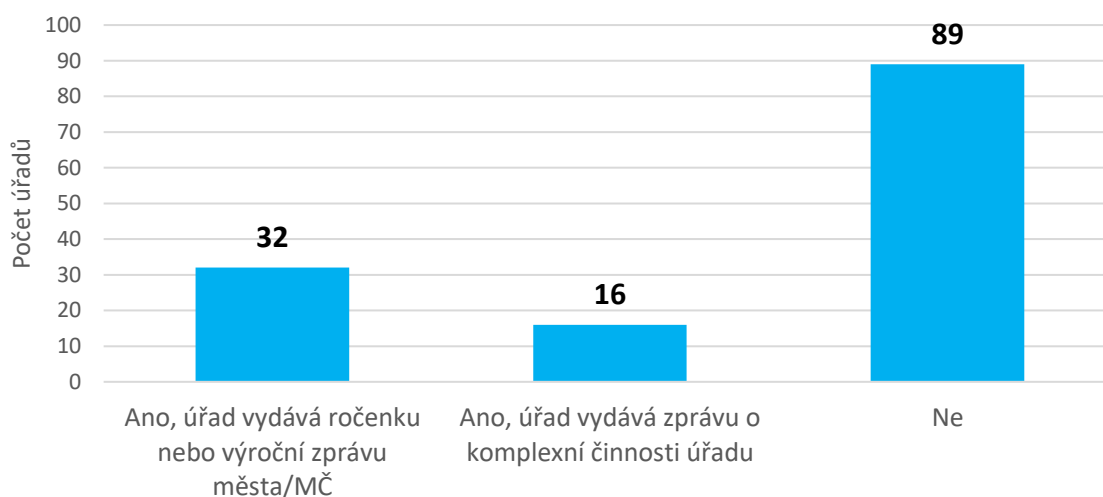
Graf níže ukazuje, že obecní zpravodaj (či radniční listy) je samozřejmostí pro většinu obcí s rozšířenou působností a pro MČ Prahy zapojené do soutěže. Současně data rovněž odhalují, že je již v těchto samosprávách běžné zveřejňovat elektronickou mutaci zpravodaje (nejčastěji v PDF verzi na webových stránkách). Samostatné webové stránky (v podstatě zpravodajství města) jsou spíše výjimkou. Online přístup k časopisu umožňuje jeho četbu na PC nebo na mobilním zařízení a občan se tak k němu dostane odkudkoli a může si ho rychle otevřít kdykoli chce. Současně ho díky elektronické mutaci lze i sdílet na sociálních sítích a tím jeho obsah rozšířit mezi další potenciální čtenáře. Jedná se rovněž o výrazně ekologičtější (a levnější) variantu.

Graf 44: Přívětivý úřad 2021: Vydává vaše město (úřad, městem zřízená organizace) alespoň měsíčně zpravodaj?



Jak ukazuje graf níže, mezi obcemi s rozšířenou působností je komunikování ročních výsledků činnosti úřadu a radnice stále ještě spíše okrajovou aktivitou. V roce 2021 vydávalo výroční zprávy pouze 32 obcí s rozšířenou působností a MČ Prahy. Ještě méně (16) publikovalo výroční zprávu o činnosti městského úřadu. Výroční zpráva přitom skýtá jedinečnou příležitost ročního zhodnocení a propagace vlastní práce. Nemusí se přitom jednat o tištěný materiál. Výroční zprávu lze zpracovat v podobě infografik (inspirovat se lze např. u města Brna)²¹ nebo interaktivního PDF (inspirovat se lze např. v Litoměřicích)²². Tato řešení ovšem opět předpokládají zručného grafika či grafičku. I u tradičního zpracování statickým textem je ovšem dnes již nutné pojmut výroční zprávu graficky zajímavě, pokud ji lidé mají číst (inspirovat se lze např. u Ostravy)²³.

Graf 45: Přívětivý úřad 2021: Vydává město pravidelně ročenku nebo výroční zprávu města? (komplexní zprávy, nikoliv zprávu o podaných informacích)



²¹ <https://data.brno.cz/pages/zprava-o-stavu-mesta>

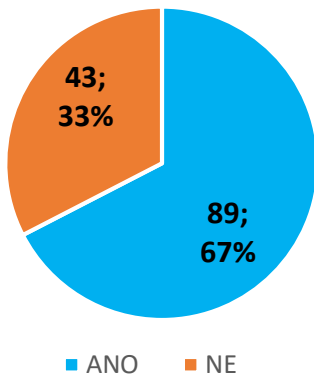
²² <https://www.litomerice.cz/vyrocnizprava>

²³ <https://www.ostrava.cz/cs/o-meste/prezentace/vyrocnizpravy-statutarniho-mesta-ostava-1>

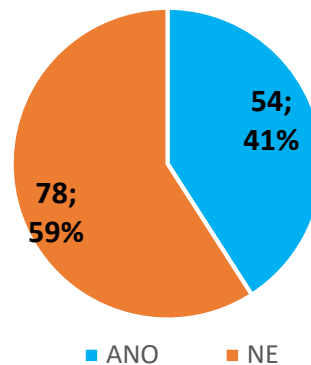
Komunikace se zájmovými skupinami

Jednou ze zásadních a dnes velmi podporovaných forem komunikace je zapojování veřejnosti do plánování, projednávání a případně i spolurozhodování.²⁴

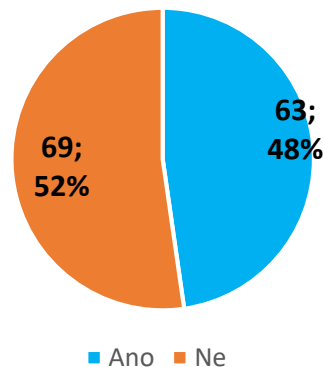
Graf 46: Přívětivý úřad 2021: Pořádá váš úřad pravidelná participativní plánovací setkávání s občany (nebo obdobné online události)? (min. 2x ročně - za poslední kalendářní rok)



Graf 47: Přívětivý úřad 2021: Pořádá váš úřad pravidelná plánovací setkávání s podnikateli (např. i online)? (min. 2x ročně - za poslední kalendářní rok)



Graf 48: Přívětivý úřad 2021: Umožňuje váš úřad zapojit do rozhodování o rozvoji obce také mládež?



Data ze vzorku soutěže Přívětivý úřad ORP 2021 ukazují, že v účastnících se městech je vcelku běžné pořádat pravidelná plánovací setkání (67 %). Téměř polovina z nich rovněž testuje možnosti zapojení mládeže (48 %) a 41 % pořádá pravidelná plánovací setkání s podnikateli v obci s cílem zajistit rozvoj investic nebo zmapovat potřeby místních podnikatelů. Zapojení různých zájmových skupin je přitom jedním z hlavních principů otevřeného vládnutí a posilování lokální demokracie. Obcím lze doporučit co nejširší a největší zapojování zájmových uskupení (profesní, občanské, neziskové apod.) do rozvoje obce. Různorodost pohledů rozšíří a zlepší komplexnost možností rozhodnutí, které zůstává v rukou volených zastupitelů. Nejrůznější projekty participativních rozpočtů a plánování přitom dokazují, že občané mají zájem o rozvoj obce a aktivní péči o své okolí. Zapojením do tvorby řešení si k místu budují hlubší vztah. Správné komunikování rozvojových aktivit se zapojením veřejnosti může napomoci předcházení konfliktů a tím v konečném důsledku zásadně prospět k harmonickému životu v obci.

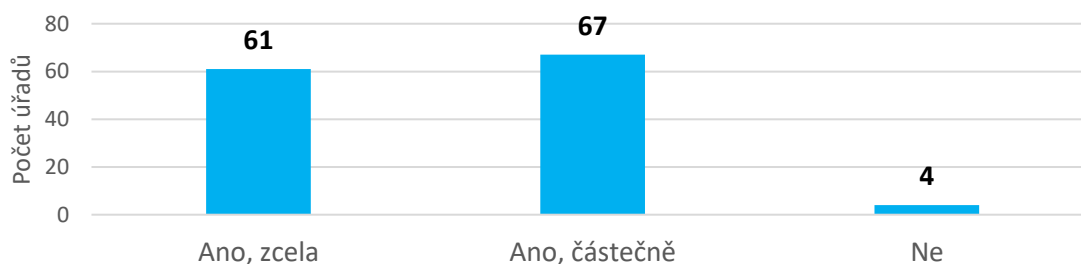
²⁴ Inspirovat se lze u měst/MČ: Boskovice (portál pro participaci), Cheb, Zlín, MČ Praha 6, Klášterec nad Ohří (participativní rozpočet), MČ Praha 22 (koordinátor participace), Most (projekt HejbniMostem!), MČ Praha 13 (ideathony), Jihlava (participativní plánování, připomínkování veřejností), Praha, Ostrava, Brno (participativní plánování).

Komunikace s osobami se zvláštními potřebami

Samostatnou kapitolou je komunikace úřadů s osobami se zvláštními potřebami (např. s osobami se zdravotním postižením). Tyto aspekty sběr dat ke komunikaci nepostihoval, ale lze se jisté informace dozvědět ze sběru v rámci soutěže Přívětivý úřad.²⁵

Jednou ze sledovaných otázek v soutěži je naplňování povinností vyplývajících ze zákona č. 99/2019 Sb., o přístupnosti internetových stránek a mobilních aplikací,²⁶ který zavedl povinnost hodnocení přístupnosti webových stránek pro neslyšící a nevidomé osoby, resp. zveřejňování prohlášení o přístupnosti. Smyslem přístupnosti je, aby se osoby s hendikepou dostali co nejpohodlněji ke stejným informacím, jako široká veřejnost. Internetové stránky a mobilní aplikace by tedy měly být navrženy tak, aby je tyto osoby mohly za pomoci asistivních technologií či specializovaných programů, které mají k dispozici, efektivně používat. Pro webové stránky je již zákon účinný, pro mobilní aplikace bude účinný až od 23. června 2021. Obrázek o aktuálním stavu v případě obcí III. typu si lze vytvořit z grafu uvedeného níže. Většina zapojených úřadů tak k naplnění zákonných povinností přistupuje odpovědně.

Graf 49: Přívětivý úřad 2021: Jsou vaše webové stránky přístupné všem osobám se zdravotním postižením? Jsou pro všechny vnímatelné, ovladatelné, srozumitelné?



Další oblastí je zapojování osob se zdravotním postižením do veřejného života. Informace o chodu obce a úřadu by měly být dostupné ve formátech přístupných pro osoby nevidomé a neslyšící. Řešením je osvojení si znakového jazyka u vybraných pracovníků, umožnění spojení s online tlumočnickými do znakového jazyka nebo např. překlad zásadních informací a dokumentů do Braillova písma nebo převedení textu do hlasové zprávy (voice to text). Zpřístupnit lze i samotný úřad (orientačními vodicími čárami pro nevidomé nebo orientačním systémem v Braillově písmu).

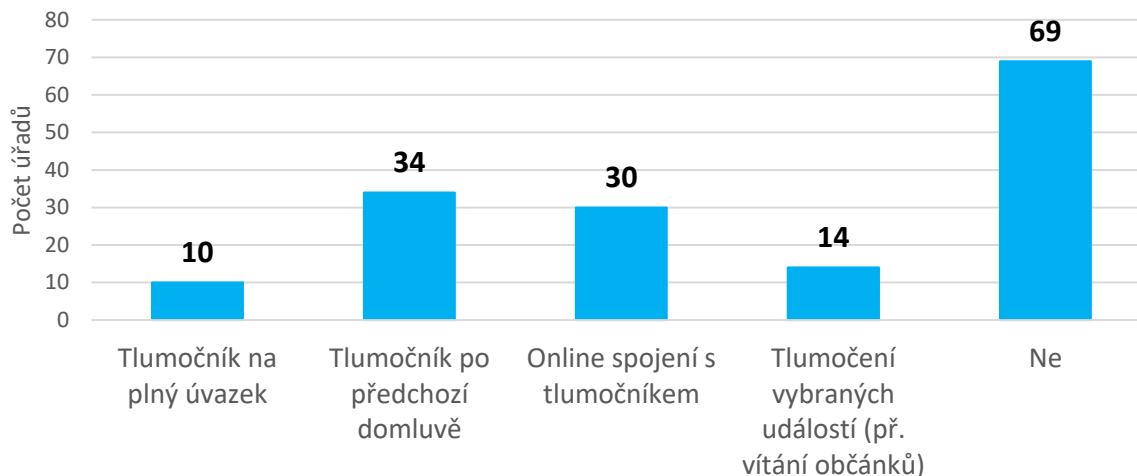
Ministerstvo vnitra v roce 2019 vydalo *Metodický postup pro tvorbu srozumitelných sdělení a pro tvorbu zjednodušených textů pro osoby vyžadující zvláštní přístup*. Přináší tím návod pro organizace veřejné správy, jak vytvářet zjednodušené a srozumitelné texty. Texty srozumitelné jsou napsané tak, aby občan (laik) pochopil podstatu věci, tj. texty smysluplné, jednoznačné a pochopitelné po prvním čtení. Texty zjednodušené – tzv. easy-to-read, umožňují lidem, kteří mají potíže i se čtením srozumitelného textu (tj. lidé se zdravotním postižením, senioři, cizinci, lidé ve vypjaté životní situaci

²⁵ Inspirovat se lze u měst: Most (projekt Magistrát bez bariér), Opava (mapa přístupnosti, zpravodaj města v Braillově písmě), Chrudim (komunikace s neslyšícími), Olomouc (projekt bezbariérová Olomouc), Jirkov (úřad bez bariér), Třebíč (family point), Postoloprty (zjednodušené webové stránky pro seniory).

²⁶ Celým názvem: Zákon č. 99/2019 Sb., o přístupnosti internetových stránek a mobilních aplikací a o změně zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

apod.) porozumět sdělení, které by jim někdo jiný musel vysvětlit. Vydávání co nejvíce důležitých textů v této podobě opět lze organizacím jen doporučit.²⁷

Graf 50: Přívětivý úřad 2021: Je úřad přizpůsoben pro komunikaci s neslyšícími?



Transparentnost

Dalším důležitým prvkem komunikace s veřejností, je otevřené informování o hospodaření a rozhodování. Transparentnost (neboli otevřenost) je zásadním momentem principu otevřeného vládnutí, který přistupuje k občanům jako partnerům. Otevřenost institucí a jejich vedení vede ke zvyšování důvěry veřejnosti vůči nim. Politické vedení (volení zástupci) zde cítí odpovědnost vůči voličům, kteří je zvolili. Informují je proto o svých krocích a umožňují tak veřejnou kontrolu bez nutnosti dožadování se prostřednictvím žádostí o informace dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím (nebo dle zákona č. 128/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí).

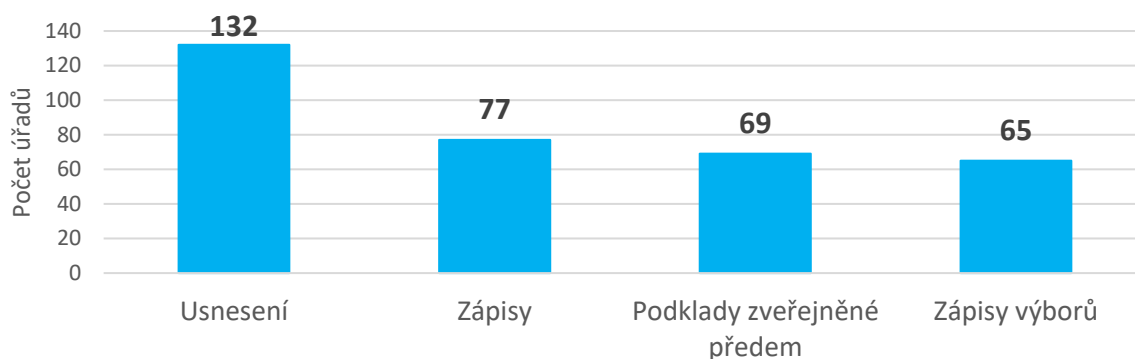
Transparentnost začíná zákonnou povinností zpřístupňovat občanům návrhy rozpočtů a závěrečných účtů a umožnit jim se k nim vyjadřovat, konat veřejná zasedání zastupitelstev, zveřejňovat usnesení a umožnit nahlédnout do zápisů ze zasedání orgánů obce. Od července 2016 vznikla veřejným orgánům rovněž povinnost nahrát do veřejného registru smluv všechny smlouvy s hodnotou plnění nad 50 000 Kč bez DPH. Obce však vlastním vstřícným přístupem mohou svou otevřenost rozšířit o řadu dalších nepovinně zveřejňovaných informací. V praxi se tak také často děje.

Vedle usnesení lze zveřejňovat například i další dokumenty ze zasedání orgánů obce (zápisy, předem zveřejňované podklady pro zasedání, zápisy výborů apod.). U hospodaření lze na vlastních webových stránkách zveřejňovat i smlouvy nižší hodnoty než 50 000 Kč bez DPH, ale dále rovněž faktury. Ty některá města vkládají do svých aplikací v rámci tzv. rozklikacího rozpočtu.²⁸

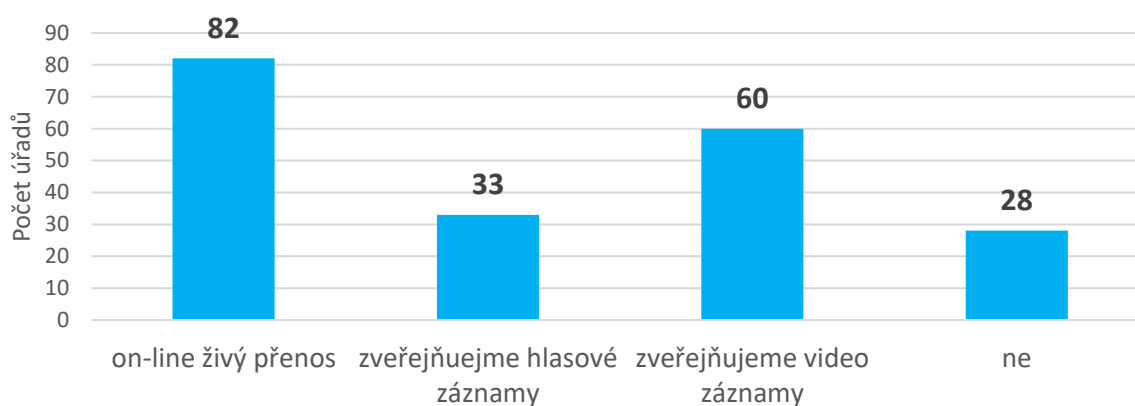
²⁷ Více na: <https://www.mvcr.cz/clanek/zvysovani-srozumitelnosti-materialu-verejne-spravy-etr.aspx>

²⁸ Transparentností se lze inspirovat například ve městech/MČ: Písek nebo Uherský Brod (materiály ze zasedání orgánů obce), MČ Praha 7 (aplikace CityVizor – hospodaření MČ; dotační portál), Blansko (investiční mapa), Nové Město na Moravě (portál Otevřené město), Hodonín nebo Prostějov (rozklikávací rozpočet s fakturami).

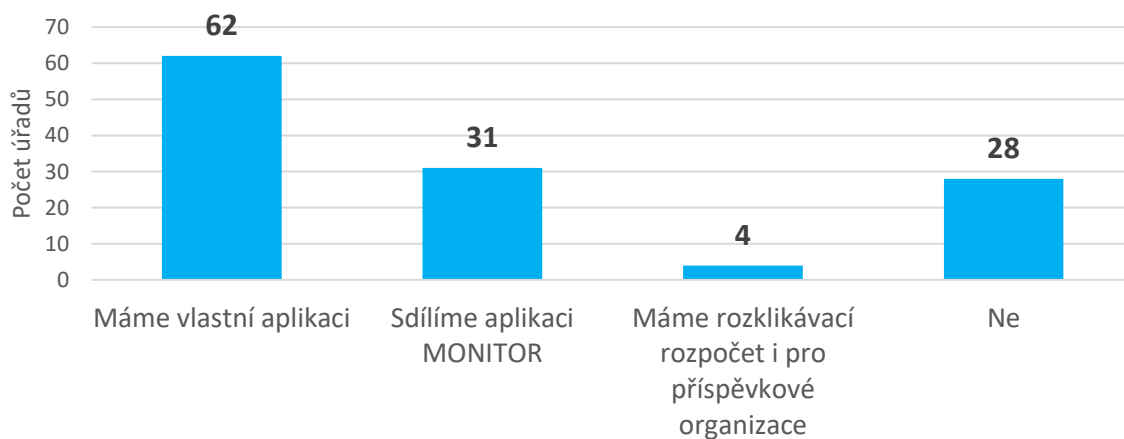
Graf 51: Přivětivý úřad 2021: V jakém rozsahu zveřejňujete materiály ze zastupitelstva na webových stránkách města?



Graf 52: Přivětivý úřad 2021: Zveřejňuje váš úřad záznamy zasedání zastupitelstva, případně přenáší zasedání on-line?



Graf 53: Přivětivý úřad 2021: Máte na webových stránkách města aplikaci rozklikávací rozpočet?



ČÁST B: Analýza komunikace ústředních orgánů státní správy

Dotazníkové šetření

Data pro analýzu byla získána prostřednictvím elektronického dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v průběhu února a března 2021. Osloveny byly všechny ústřední orgány státní správy (ministerstva a další ústřední orgány státní správy)²⁹ v rámci dotazníkového šetření k měření a hodnocení veřejné správy.

V souboru dat je počítáno se 30 odpověďmi s následujícími podíly dle typu:

Tabulka 3: Soubor respondentů v části B

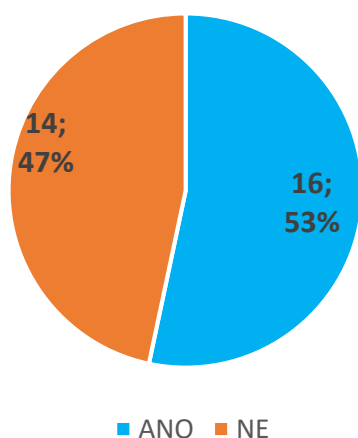
Typ	Počet	Procentuální podíl ze všech daného typu
Ústřední orgány státní správy (ministerstva)	13	93 %
Další orgány státní správy (dle §2 zákona č. 2/1969 Sb.)	17	100 %

Dotazníkové šetření ke komunikaci pro ústřední orgány státní správy bylo součástí obsáhlejšího šetření k měření a hodnocení veřejné správy. Z toho důvodu bylo přistoupeno ke snížení počtu otázek.

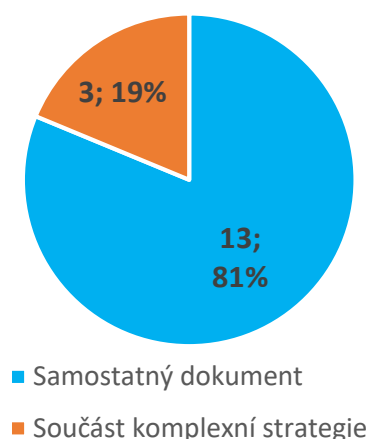
Aktuální stav komunikačních strategií

Jedním z hlavních přínosů výsledků této analýzy by mělo být zpracování metodického nástroje pro tvorbu komunikačních strategií ústředních orgánů státní správy.

Graf 54: Má Váš úřad psanou a aktuálně platnou komunikační strategii

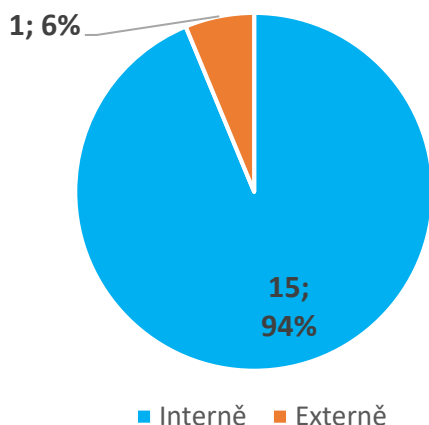


Graf 55: Pokud ano, jedná se o samostatný koncepční dokument, nebo jde o dílčí součást komplexnějšího strategického dokumentu?

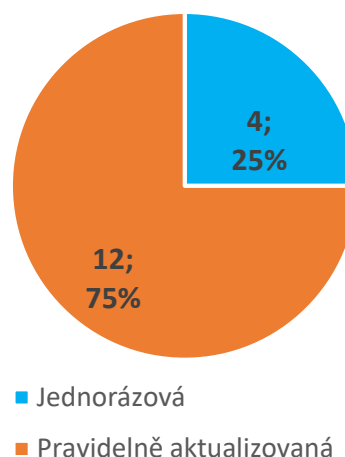


²⁹ <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969-2>

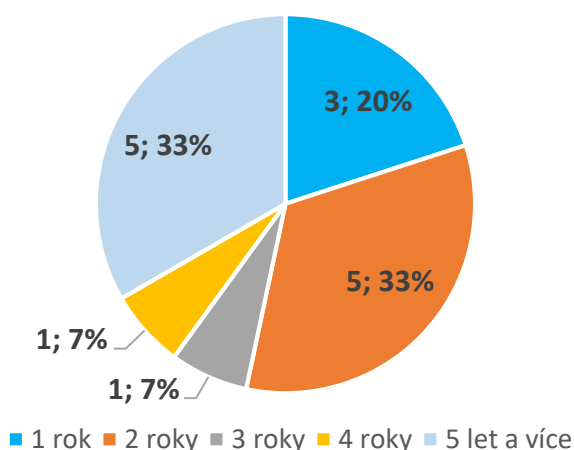
Graf 56: Pokud ano, vytvořili jste ji interně svépomocí, nebo ji vytvořili externí dodavatelé?



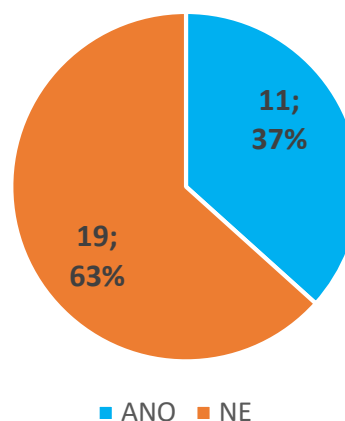
Graf 57: Pokud ano, je vaše komunikační strategie jednorázová, nebo ji pravidelně aktualizujete?



Graf 58: Pokud ano, na jaké období jste ji zpracovali?



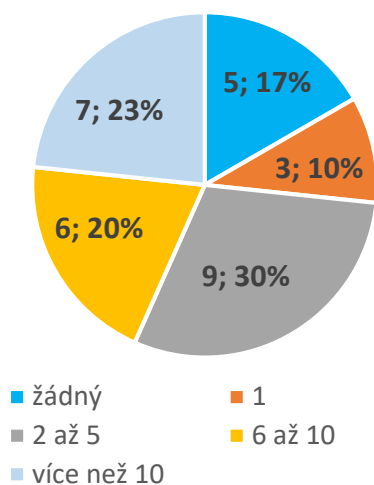
Graf 59: Máte zpracovaný plán či manuál krizové komunikace? (nejde o krizové řízení)



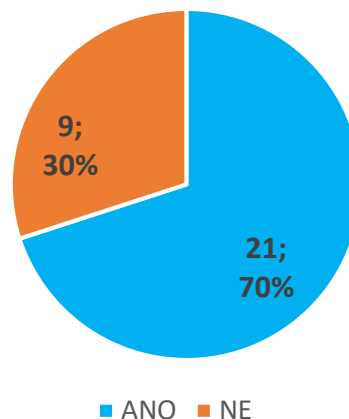
Data ukazují, že ústřední orgány státní správy v lehce nadpolovičním počtu případů (53 %) již vlastní komunikační strategii mají. Obvykle se jedná o samostatný dokument (81 %), který byl zpracován interně zaměstnanci (94 %) a byl vytvořen s úmyslem pravidelné aktualizace (75 %). Co do délky trvání platnosti strategie, je mezi ÚOSS značný rozdíl - 1 rok (3), 2 roky (5), 3 roky (1), 4 roky (1) a 5 let (5). Současně pouze 37 % ÚOSS má zpracovaný manuál krizové komunikace pro případ tzv. mediálních krizí. Bližší pohled na data neodhaluje žádné zásadnější rozdíly mezi ministerstvy a dalšími ÚOSS. Jediným rozdílem se zdá být, že pokud ministerstva již zpracovala komunikační strategie, tak mají obvykle kratší dobu platnosti než komunikační strategie dalších ÚOSS.

Je však nutné mít na paměti, že i v rámci ÚOSS jsou značně odlišné organizace. Vezme-li se v úvahu např. počet zaměstnanců jednotlivých ministerstev, je rozptýl od nižších stovek po nižší tisíce. V případě započítání i podřízených organizací se zvýší počty v některých případech až do nižších desetitisíců. U dalších ÚOSS jsou rozdíly někdy ještě markantnější, a to zejména z toho důvodu, že tyto ÚOSS nadále průběžně vznikají a jsou proto v různé fázi organizačního etablování.

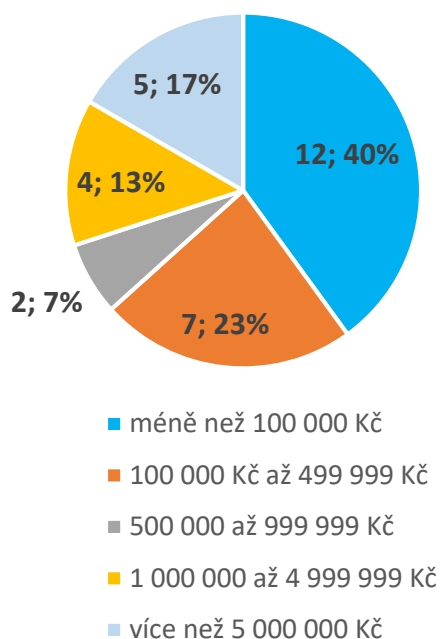
Graf 60: Kolik zaměstnanců se na plný úvazek věnuje komunikaci?



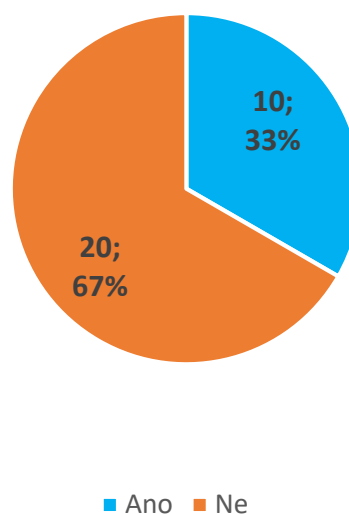
Graf 61: Máte ve struktuře úřadu celé oddělení/odbor komunikace?



Graf 62: Jaký je váš roční rozpočet na komunikaci?



Graf 63: Máte v řadách zaměstnanců úřadu vlastního grafika/grafičku?



Různorodost ÚOSS se odráží i v počtu zaměstnanců, existenci útvarů komunikace nebo ve výši rozpočtu. Žádného zaměstnance, věnujícího se na plný úvazek komunikaci, nemá celkem 5 ÚOSS, 1 zaměstnanec má 3 ÚOSS, nejčastěji se komunikaci věnuje 2 až 5 zaměstnanců (9 ÚOSS), 6 až 10 jich má 6 ÚOSS a více než 10 zaměstnanců se komunikaci věnuje na 7 ÚOSS. Ze 13 ÚOSS, které mají více než 6 zaměstnanců věnujících se komunikaci, se jedná v 10 případech o ministerstva. Celkem 70 % ÚOSS má rovněž vlastní útvar komunikace (mají je např. všechna ministerstva). Co se ovšem týká rozpočtu, podobně jako u obcí, i zde převládá roční rozpočet do 100 000 Kč (12). Nicméně mnohem častější jsou vyšší rozpočty nad 1 000 000 Kč (9). Ovšem i ÚOSS, stejně jako obce, podceňují význam a přínos pozice grafika či grafičky (33 %). Často tato profese není dostatečně pokryta systemizací a rovněž tabulkovým místem (jde obvykle o pracovní pozici). Co se týká moderní komunikace, je ovšem nepostradatelná.

Z analýzy dat plyne, že zatímco 67 % těch ÚOSS, které měly vypracovanou strategii komunikace, zaměstnávalo 2 až 5 zaměstnanců, pouze 33 %, kterých nemělo zpracovanou strategii komunikace, zaměstnávalo nanejvýš jednoho zaměstnance (žádného nebo jednoho). To znamená, že vypracování strategického dokumentu na komunikaci souvisí s 30 % nárůstem počtu zaměstnanců, kteří se věnují otázkám komunikace úřadu. Avšak paradoxně tento vztah přestává platit pro větší počet (5 a více) zaměstnanců. Při tomto počtu specialistů na komunikaci 67 % (n = 9) institucí funguje bez komunikační strategie, 54 % (n = 13) má tuto strategii zpracovanou.

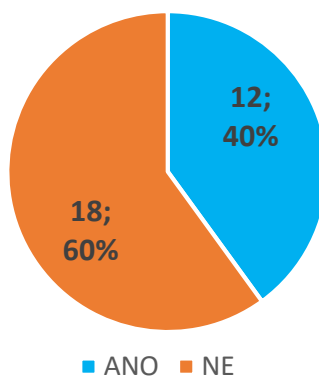
Z dat je také zřejmé, že instituce vytvářejí samostatný útvar komunikace, pokud si její komunikace vyžaduje nasazení více než dvou pracovníků. Nejčastěji (ve 38 % případů) není tento útvar nijak velký, personálně je obsazen 2 až 5 zaměstnanci. Lze očekávat (a data to potvrzují), že personálně početnější útvary komunikace působí na ministerstvech. Na ministerstvech v 77 % případech zaměstnávají na komunikaci pět a více zaměstnanců. Pouze v 18 % případů zaměstnávají nanejvýš čtyři zaměstnance.

Relativně dobře se dá také tvrdit, že na útvaru komunikace, resp. v institucích, které zaměstnávají na komunikaci větší počet zaměstnanců (více než 5), bude působit profesionální grafik, který bude mít na starosti vizuální prezentování instituce navenek. Rozdíl mezi institucemi s větším a menším počtem zaměstnanců, které zaměstnávají profesionálního grafika, je zhruba 36 % těchto případů.

Pravidelná školení zaměstnanců v komunikaci zajišťuje 40 % ÚOSS. V tak dynamickém oboru, jako je komunikace, jsou přitom pravidelná školení nezbytná. Třebaže není možné s jistotou predikovat, že komunikační strategie počítá se školením pro své zaměstnance na téma komunikace (rozvoj komunikačních schopností atd.), data ukazují, že 50 % institucí se zpracovaným strategickým materiálem pořádá pro své zaměstnance školení (oproti 28,4 % institucí bez zpracované strategie, které dávají svým zaměstnancům tento druh školení).

Dle dat je vypracování komunikační strategie funkcí rozpočtu jen částečně. Lze jednoznačně tvrdit, že ministerstva a další ÚOSS nebudou mít zpracovanou komunikační strategii, pokud jsou jejich rozpočtové prostředky vymezené na tyto účely menší než 100 000 Kč (v této rozpočtové kategorii procentní rozdíl činí 33 %). Naopak je velmi pravděpodobné, že se komunikace ministerstev a dalších ÚOSS řídí podle zpracovaného strategického dokumentu, pokud se objem finančních prostředků pohybuje mezi 100 000 a 500 000 Kč. Pokud je však rozpočet vyšší než 500 000 Kč, ministerstva a další ÚOSS mohou mít zpracovanou komunikační strategii, ale také nemusí; výsledek je téměř proporčně vyrovnaný. Na druhé straně je téměř jisté, že ministerstva nebo další ÚOSS budou mít zpracovaný plán (manuál) krizové komunikace, pokud mají zpracovanou strategii komunikace.

Graf 64: Provádíte pravidelně školení (min. 1x ročně) zaměstnanců v komunikaci?

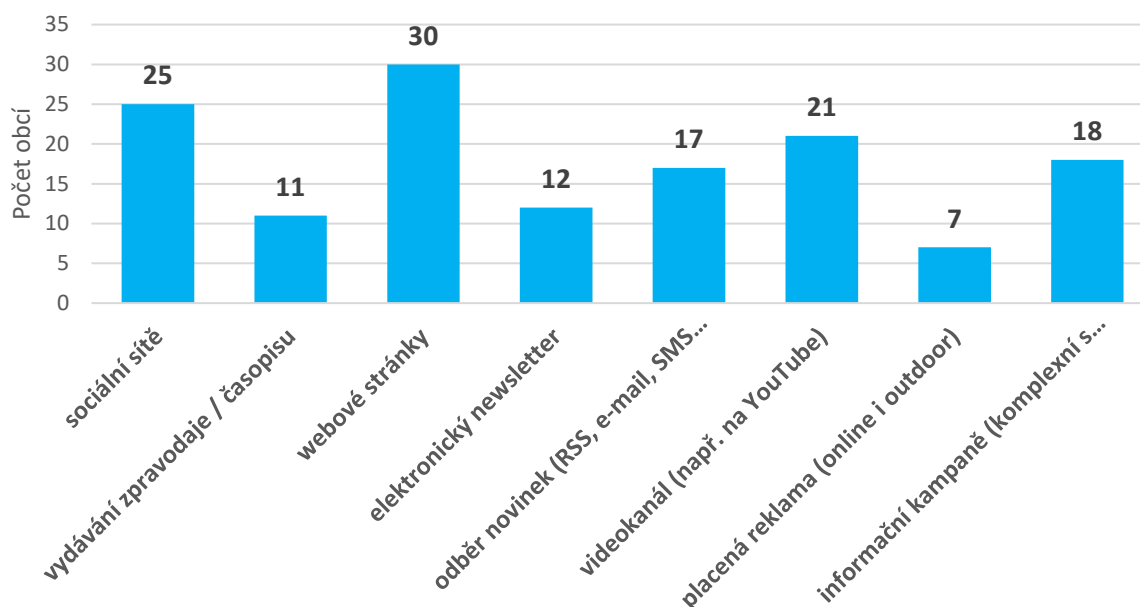


U ministerstev se často objevuje otázka, jak je oddělena komunikace věnující se propagaci aktivit organizace a propagaci politického vedení organizace. Toto je ovšem velmi složité rozklíčovat. Lze předpokládat, že komunikace směrem k veřejnosti (včetně použití dostupných komunikačních nástrojů) je do značné míry velmi úzce provázána s budováním image vedení organizace.

Komunikační nástroje

I ÚOSS byly dotazovány na využívání komunikačních nástrojů. Z grafu níže je patrné, že všechny ÚOSS využívají webové stránky, které také často považují za hlavní komunikační nástroj a komunikační kanál, kterým předávají sdělení. Následuje využívání sociálních sítí (25) (včetně videokanálu – 21). Současně poskytují automatický odběr novinek (17) a také mnohem více využívají informační kampaně (18). Nejméně časté jsou placené reklamy (7). Zkušenost s nimi má přesto čtvrtina ÚOSS. Je však významný rozdíl mezi tím, kdy organizace komunikační nástroj pouze má a když ho používá aktivně, efektivně a správně.

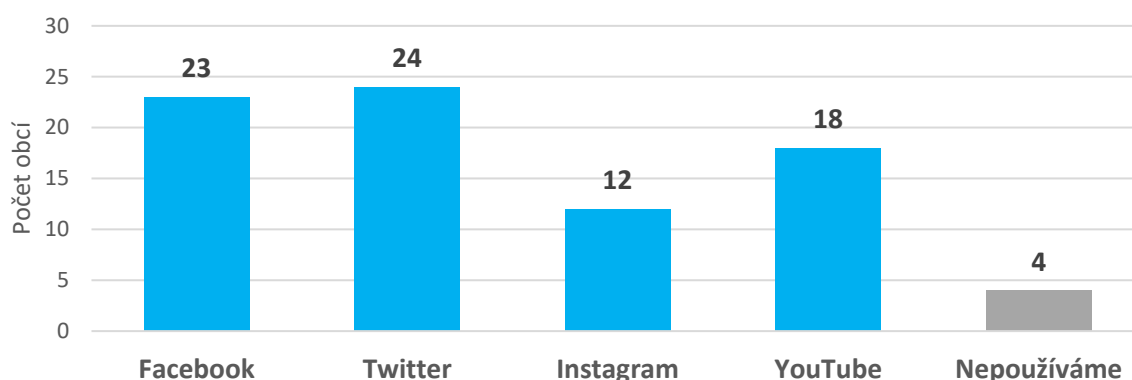
Graf 65: Jaké využíváte nástroje komunikace?



Rozdíly mezi ministerstvy a dalšími ÚOSS opět jsou zanedbatelné. Lze konstatovat, že všechna ministerstva využívají sociální sítě a téměř všechna videokanál a informační kampaně. U dalších ÚOSS jsou výsledky různorodější. Šetření předpokládalo, že v případě sociálních sítí se jedná o sociální sítě organizace, nikoliv jejich politických představitelů.

Výsledky analýzy dat potvrzují logické předpoklady a očekávání: v průměru je pestrost používaných kanálů větší u 1) institucí, které mají zpracovanou komunikační strategii, 2) zaměstnávají v agendě „komunikace“ více zaměstnanců, 3) jsou ministerstvy a 4) mají na komunikaci vyhrazeny větší finanční prostředky.

Graf 66: Struktura používaných sociálních sítí



Při pohledu na graf struktury používaných sociálních sítí je zřejmé, že ÚOSS využívají sociálních sítí ve větší míře a měřítku než města a obce. Za největší rozdíl, oproti obcím, lze považovat fakt, že nepoužívanější sociální síť mezi ÚOSS je Twitter, který – jak už bylo řečeno výše – slouží v Česku hlavně pro předávání sdělení novinářům. Naopak v menší míře oproti obcím a městům je využíván obrázkový Instagram. Facebook je samozřejmě oblíbenou stálicí i mezi ÚOSS. Přesto jsou čtyři další ÚOSS, které nepoužívají žádnou sociální síť.

Průzkum nestátní neziskové organizace Kvalikom, zveřejněný v únoru 2021, zjistil, že nejsledovanějším facebookovým účtem mezi ministerstvy v té době byl profil Ministerstva zemědělství, který sleduje 33 tisíc lidí. Podle organizace Kvalikom byly za úspěchem ministerstva: „*Především velmi vydařené série fotografií, které několikrát měsíčně účet zveřejňuje. Zpravidla se jedná o prezentaci úspěchů českých zemědělců či potravinářů. Ministerstvo také často vybírá líbivý obsah od svých podřízených organizací, například Lesů České republiky či hřebčínů. Administrátoři poměrně přísně dbají na kvalitu fotografií. V poslední době ale poněkud upozadily zveřejňování videí. Přitom právě jedno z videí se v roce 2017 stalo obrovským hitem sociálních sítí, konkrétně píseň od zpěváka Pokáče, která zaznamenala 1,6 milionu zhlédnutí. Podle naší analýzy zaznamenala stránka za poslední měsíc 20 zveřejněných příspěvků, které dohromady mají téměř 800 reakcí (lajky, komentáře, sdílení). Administrátoři publikovali 8 komentářů v diskuzi.*“³⁰ Pandemie covid-19 ovšem znamenala masivní nárůst poptávky po informacích o zdraví a zejména o zaváděných mimořádných opatřeních spojených s pandemií covidu-19 a tak je dnes lídrem na sociálních sítích Ministerstvo zdravotnictví se 75 tisíci sledujícími na Facebooku (viz tabulka níže).

Na Twitteru svého času zářil účet Ministerstva kultury, který v letech 2015 až 2018 spravoval básník Petr Kuka, který za svou činnost obdržel v roce 2016 Křišťálovou Lupu v kategorii Obsahová inspirace. Vtipné krátké popisky, které tvořil, se přesně hodili na sociální síť formátu Twitter. Za své působení zásadně zvedl počet sledujících účtu až na 26 000, čímž v té době byl nejsledovanějším mezi ministerskými účty na Twitteru.³¹

Recept na úspěch lze tedy odvodit od pasáží tohoto dokumentu popsaných na stejné téma v části k obcím. Je nutné dbát na kvalitní a chytlavý obsah, který používá moderní formy komunikace a jazyk blízký fanouškům.

³⁰ <https://www.kvalikom.cz/blog/nejsledovanejsi-facebook-ma-ministerstvo-zemedelstvi-uspech-maji-hlavne-fotograf>

³¹ <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2478397-na-ministerstvu-se-vymenili-ministri-a-basnik-ceskeho-twitteru-se-musel-uchylit-na>

Tabulka 4: Počty sledujících na sociálních sítích (ministerstva)

Ministerstvo	Facebook (sledující)	Twitter	Instagram	YouTube (odběratelé)*
Ministerstvo financí	1 411	19 085	--	395
Ministerstvo zahraničních věcí	28 766	40 728	6 448	833
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	20 682	14 403	--	--
Ministerstvo kultury	6 931	27 733	--	--
Ministerstvo práce a sociálních věcí	16 456	13 644	--	270
Ministerstvo zdravotnictví	75 227	59 249	1 211	1 300
Ministerstvo spravedlnosti	7 394	9 238	1 697	--
Ministerstvo vnitra	--	54 216	--	1 500
Ministerstvo průmyslu a obchodu	5 474	11 461	--	416
Ministerstvo pro místní rozvoj	10 138	5 455	1 608	138
Ministerstvo zemědělství	33 828	6 433	--	441
Ministerstvo obrany	22 793	27 188	18 027	20 600
Ministerstvo dopravy	17 546	8 371	--	--
Ministerstvo životního prostředí	29 011	--	2 136	60

Zdroj: Vlastní zpracování z veřejných zdrojů, zpracováno k 6. 5. 2021.

*V případě, že počet odběratelů kanálu na YouTube přesáhne číslo 1 000, ukazuje se již pouze suma zaokrouhlená na jedno desetinné místo. Není tedy možné uvést desítky a jednotky.

Tabulka výše ukazuje, že některá ministerstva mají na sociálních sítích velký úspěch. Zejména lze zmínit Ministerstvo obrany, které například na Facebooku vedle svého profilu (22 000 sledujících), koordinuje také profil armády (157 000 sledujících) nebo aktivních záloh (20 tisíc sledujících). Úspěch má i na Twitteru (27 000 sledujících) a dominuje na Instagramu (18 000) a YouTube (20 600 odběratelů). Ministerstvo obrany se na sociální síť Facebook, Twitter a YouTube přidalo v roce 2011. Twitter ovšem začalo aktivně využívat až v roce 2015.³² Prostřednictvím profilů armády také komunikuje řadu svébytných kampaní.³³ Pro jednu z nich si například na sociálních sítích osvojili hashtag „Víme, co chceme“.

Jak již bylo řečeno výše, v současnosti dominuje v počtu sledujících na sítích Facebook a Twitter Ministerstvo zdravotnictví, což lze vysvětlit vysokým zájmem veřejnosti o zdravotnická témata spojená s pandemií covidu-19.

Jiná ministerstva se ovšem některých sítí stále straní. Nejvíce asi překvapí absence Ministerstva vnitra na Facebooku, a to jako jediného ministerstva. Ovšem například Ministerstvo financí svůj profil od roku 2018 nepoužívá a komunikace je tak nechána zcela na profilu ministryně (45 000 sledujících).

U některých ÚOSS bylo zjištěno, že ačkoliv danou sociální síť mají, neodkazují na ní na svých webových stránkách, což je standardně vcelku běžný postup. Respektive někdy neodkazují na všechny jimi používané sociální sítě, ale jen na některé. Případně jsou odkazy hůře dohledatelné (obvykle je lze v takových případech najít až v sekci „Kontakty“). Specifickým přístupem je případ Správy státních hmotných rezerv, kde odkazují primárně na twitterový účet svého předsedy, ačkoliv mají i účet organizace, a na neaktuální profil na Instagramu, ačkoliv mají jiný funkční.

³² <https://www.czdefence.cz/clanek/social-media-resortu-obrany-armada-meni-po-osmi-letech-zpusob-komunikace>

³³ <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/10/ministerstvo-obrany-spustilo-kampan-vime-co-mame/>

Tabulka 5: Počty sledujících na sociálních sítích (další ÚOSS)

Ministerstvo	Facebook (sledující)	Twitter	Instagram	YouTube (odběratelé)
Český statistický úřad	-- ³⁴	21 024	2 895	607
Český úřad zeměměřický a katastrální	--	--	--	--
Český báňský úřad	--	--	--	--
Úřad průmyslového vlastnictví	745	204	--	27
Úřad pro ochranu hospodářské soutěže	--	967	--	--
Správa státních hmotných rezerv	303	491	165	14
Státní úřad pro jadernou bezpečnost	1 463	1 763	--	--
Národní bezpečnostní úřad	--	--	--	--
Energetický regulační úřad	322	385	--	26
Úřad vlády České republiky ³⁵	27 069	133 254	5 890	--
Český telekomunikační úřad	1 731	3 558	238	--
Úřad pro ochranu osobních údajů	--	1 156	--	--
Rada pro rozhlasové a televizní vysílání	--	--	--	--
Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí	60	944	--	--
Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře	--	--	--	--
Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost	2 796	5 272	358	135
Národní sportovní agentura	5 219	1 606	843	319

Zdroj: Vlastní zpracování z veřejných zdrojů, zpracováno k 17. 5. 2021.

Jak vyplývá z tabulky, další ÚOSS mají co do používání sociálních sítí mezi sebou velké rozdíly. Pět úřadů nepoužívá žádné sociální sítě (Český úřad zeměměřický a katastrální, Český báňský úřad, Národní bezpečnostní úřad, Rada pro rozhlasové a televizní vysílání a Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře). Jedná se o oněch pět dalších ÚOSS, které vykazaly nula zaměstnanců na plný úvazek na komunikaci a současně roční rozpočet na komunikaci menší než 100 000 Kč. Čtyři z nich také uvedly, že nemají zpracovanou komunikační strategii.

Naopak další ÚOSS, které mají na sociálních sítích úspěch (zejména Úřad vlády ČR, Český statistický úřad, Národní sportovní agentura a český telekomunikační úřad), vykazaly velké rozpočty (jednou nad 5 000 000 Kč, dvakrát nad 1 000 000 Kč a jednou v rozmezí 500 000 Kč až 1 000 000 Kč). Stejně tak měli více zaměstnanců na komunikaci (dvakrát více než 10, jednou 6 až 10 a jednou 2 až 5). Ve třech případech ze čtyř měl ÚOSS ve své struktuře vlastní útvar komunikace. Ovšem komunikační strategii měly zpracovanou jen dva ze čtyř uvedených ÚOSS. Dá se tedy říci, že s větším počtem zaměstnanců a velikostí rozpočtu roste počet užívaných nástrojů komunikace, které také mají větší dosah.

³⁴ Český statistický úřad nemá vlastní stránku na Facebooku, ale například spravuje profil Sčítání 2021, který má 1 947 sledujících (<https://www.facebook.com/scitani2021>).

³⁵ Úřad vlády ČR vstoupil jako první z ÚOSS na sociální síť TikTok, kterou používají zejména mladiství. Nástup v roce 2021 přinesl kontroverzi ohledně smlouvy na propagaci se dvěma influencery. V současnosti (květen 2021) sleduje tamní profil Úřadu vlády ČR 16 700 uživatelů a příspěvky již nasbíraly téměř 70 tisíc lajků. (<https://www.tiktok.com/@strakovka?lang=cs-CZ>)

Aktuální stav metodické pomoci služebním úřadům

Ministerstvo vnitra zpracovalo v roce 2019 v rámci projektu *Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy* vzor struktury strategie rozvoje služebních úřadů. Vzor byl zpracován dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, který rovněž vznikl na Ministerstvu vnitra.

Materiál popisuje strategický cíl revize a optimalizace systému komunikace. Zde je doporučeno specifikovat rozsah a průběh komunikace, definovat požadavky na komunikační nástroje a následně využít poznatků ke zlepšení systému komunikace, a to právě vytvořením marketingové a/nebo komunikační strategie služebního úřadu. Dalším doporučením je vytvoření softwarové aplikace na podporu informačních toků v rámci služebního úřadu.

Ministerstvo dále doporučuje služebním úřadům začít práci na komunikační strategii analýzou aktérů, která umožní vymezit cílové skupiny a jejich potřeby a stanovit adekvátní opatření, kterými budou naplňována jejich očekávání a potřeby. Vedle toho lze při tvorbě komunikační strategie aplikovat také výsledky širších SWOT či PESTLE analýz.

Závěry

ČÁST A: OBCE A MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHY

Komunikační strategie podporuje odpovědnější přístup ke komunikaci

Potvrdilo se, že zpracování komunikační strategie nejenom pomůže strategicky nastavit komunikační aktivity organizace, ale také slouží k motivaci organizace, aby byla v komunikaci aktivní a činná (např. připraví aktuální závazný akční plán pro nadcházející období). Psaná strategie rovněž přispívá sjednocení komunikačních sdělení a potažmo celé komunikace, díky čemuž je komunikace organizace na první pohled rozpoznatelná pro adresáta.

Jako součást strategického řízení díky komunikační strategii lze vymezit cílové skupiny a cíle komunikace, které lze v čase měřit a vyhodnocovat. Na bázi tohoto postupu lze dosáhnout vyšší efektivity komunikace.

Prakticky ovšem neexistuje rozdíl mezi tím, zda si obce vyhotoví strategie svépomocí, anebo si je nechají zpracovat externě. Zpravidla obce preferují plány připravit buď na krátké období (1–2 roky) nebo velmi dlouhé období (více než 5 let). V plánech uvádějící v život komunikační strategii obce zpravidla pamatují na rozvoj lidských zdrojů v oblasti komunikace, neboť data ukazují na středně silný vztah mezi oběma nominálními proměnnými, tj. vytvořením plánu na komunikaci a školením zaměstnanců v tomto směru.

Díličí závěry:

- Lze doporučit zpracování komunikační strategie organizacím veřejné správy, jelikož má prokazatelně pozitivní přínosy (např. vyšší efektivita komunikace, vyšší efektivita vynaložených zdrojů (lidských i finančních), vytvoření sjednocené komunikace, vytvoření komunikační identity). Potažmo se při správné komunikaci posiluje důvěryhodnost úřadu.
- Vzhledem k tomu, že se jedná o vcelku nové téma (zpracování komunikační strategie), jak ukázala data (19 % ze vzorků obcí má zpracovanou komunikační strategii) a také skupinový rozhovor, zpracování metodického materiálu k tvorbě komunikačních strategií se jeví jako vhodná pomůcka, kterou by měl centrální orgán koordinace a metodické pomoci zpracovat.

Útvary komunikace pomáhají koordinovat a sjednotit komunikaci

Prokázalo se, že existence útvarů komunikace má vztah k efektivnějšímu vynaložení zdrojů (finančních i lidských) na komunikaci. Koncentrace pracovníků v jednom týmu také napomáhá koordinaci a řízení komunikace, díky čemuž je snazší produkovat jednotnou a kontinuální komunikaci a vytvořit tím silnou identitu komunikace organizace rozpoznatelnou pro veřejnost.

Útvary komunikace jsou častější v úřadech větších obcí, což souvisí s celkovou velikostí úřadu. Menší obce, které nedisponují dostatečně velkým rozpočtem na komunikaci nebo zaměstnaneckým aparátem, často volí kumulaci rolí a hledání speciálních dovedností mezi svými zaměstnanci. Efektivita komunikace je tím pádem omezenější a rizikovější.

Díličí závěry:

- Lze doporučit zřízení samostatných útvarů komunikace, zejména pro větší obce, jelikož se prokázaly jejich pozitivní přínosy na koordinaci a sjednocení komunikace, a tím na efektivitu vynaložených prostředků a dosahu komunikovaných sdělení.
- U malých obcí je efektivita komunikace limitována rozpočtem a nízkým počtem zaměstnanců. Zpravidla na úřadech malých obcí není žádný pracovník s celým úvazkem na komunikaci (což by bylo také na nejmenších obcích zbytečné). Výsledek komunikace je často závislý na jednotlivých nadáních zaměstnanců primárně přijatých k jiným pracovním činnostem.

Vizuální komunikace je dnes významná a měla by být profesionální

Zejména s nástupem používání sociálních sítí a s nástupem fenoménu brandingů (budování značky) u organizací veřejné správy vyplynula na povrch významnost (a svého času jistá zaostalost) vizuální komunikace nejen u obcí. Zejména v několika posledních letech se u větších měst stále více aplikuje jednotná vizuální identita, která tuto problematiku řeší. S přijetím komplexní jednotné vizuální identity dochází k sjednocení vizuální komunikace a k přiřazení jasné podoby do komunikovaného sdělení obce. Komunikace obce se tím stává na první pohled rozpoznatelnou mezi komunikací jiných subjektů a vytváří si mezi příjemci sdělení vlastní identitu (značku), ke které se mohou lidé aktivně hlásit. S tím souvisí i zvýšená potřeba grafiků a jejich profesionálních dovedností. U organizací územní veřejné správy to ovšem je stále spíše praxí větších měst, i když mezi menšími lze také najít vzorné příklady.

Dílčí závěry:

- Lze doporučit pořízení jednotné vizuální identity (zejména větším obcím). Ovšem je nutné dbát na kvalitu a profesionalitu zpracování. Lze tedy dále doporučit pořádání veřejné soutěže a stanovení hodnotící komise, ve které zasednou i odborníci. Podmínkou by mělo být také dostatečné finanční ohodnocení, a to nejen vítězů, ale rovněž zúčastněných (tzv. skicovné).
- Při úmyslu modernizace či redesignu stávající podoby vizuální komunikace lze jen doporučit komplexní přístup jednotné vizuální identity, spíše než dílčí investice například pouze do přeměny loga.
- Lze doporučit na grafických výstupech spolupracovat s profesionálními grafiky (ať už interně, nebo externě). Grafici jsou dnes najati zejména obcemi, které o vizuální komunikaci aktivně dbají (např. již mají zpracovanou jednotnou vizuální identitu).
- U malých obcí je efektivita a kvalita vizuální komunikace limitována. Častěji sází na dovednosti nebo zájmy svých zaměstnanců, kteří jsou zpravidla najati na jinou činnost.

Užívání komunikačních nástrojů je odvislé od výše rozpočtu. Sociální sítě vyžadují aktivní a profesionální přístup, jedině tehdy bude tato forma komunikace efektivní.

Lze předpokládat, že pestrost palety komunikačních nástrojů či jejich variace poroste s výší finančních prostředků, které mají obce určeny a z rozpočtu vyhrazeny na komunikaci. Analýza potvrdila logický předpoklad, že počet obcí využívaných kanálů souvisí nejenom s rozpočtem, ale i s typem (I., II. nebo III.) obcí. Obce I. typu ve srovnání s obcemi III. typu používají méně komunikačních nástrojů. Stejně tak obce II. typu ve srovnání s obcemi III. typu.

Obce z komunikačních nástrojů nejčastěji používají webové stránky (153), obecní zpravodaj (132) a sociální sítě (100). S odstupem následují automatizovaný odběr novin (84) a aplikace mobilní rozhlas (71). Spíše výjimečně byly vzorkem respondentů využívány: videokanál (37), placená reklama (26), informační kampaně (25), elektronický newsletter (20) a vlastní TV (10).

Z uvedeného průzkumu také vyplynulo, že nejoblíbenější sociální sítí je mezi českými obcemi Facebook (94) následovaný YouTube (36), Instagramem (31) a Twitterem (15). Facebook je mezi obcemi nejrozšířenější a pokud malé obce používají nějakou sociální síť je to právě Facebook. Počet platforem sebezprezentace, kterou obce využívají, opět souvisí s počtem obyvatel žijících v obci.

Dílčí závěry:

- Počet používaných komunikačních nástrojů a kanálů dle očekávání souvisí s výší rozpočtu na komunikaci.

- Počet používaných komunikačních nástrojů a kanálů souvisí se zpracováním komunikační strategie. Pokud obec má zpracovanou komunikační strategii, používá aktivně více nástrojů komunikace.
- Efektivní správa sociálních sítí si obvykle vyžaduje social media experta, což si dnes uvědomují zejména větší obce. Důvodem je časová náročnost, schopnost kvalitního copywritingu a péče o komunitu, ale také dynamicky se měnící mechanismy sociálních sítí. Problematika rovněž zahrnuje skutečnost, že nestačí profil zřídit, ale je nezbytné na něm být správně aktivní.
- Sociální sítě se vzájemně liší co do primárního obsahu, způsobu komunikace, ale také cílových skupin. Zejména větší obce si toto již uvědomují a přizpůsobují obsah i sdělení publikované na jednotlivých sociálních sítích.
- Obcím s větším rozpočtem na komunikaci lze doporučit sestavení širokého mixu komunikačních nástrojů a využívání více komunikačních kanálů, kterými lze oslovit různé cílové skupiny různými způsoby.
- Menší obce zpravidla fungují na bázi mixu komunikace na webových stránkách, obecním zpravodaji, obecním rozhlasu a v některých případech také na Facebooku. Jejich komunikace je limitována finančními zdroji, ale také malým počtem potenciálních primárních adresátů. Lze také předpokládat větší důraz na osobní komunikaci.

Komunikace by měla být obecně rychlejší, než jak ukládá zákon

Jedním z ukazatelů, který vypovídá o komunikační efektivitě obcí, je rychlost, s jakou reagují na podněty obdržené od občanů a jiných stakeholderů. Proto byli respondenti tázáni, jak rychle by měl úřad podle jejich ideální představy reagovat na dotaz zaslaný úřadu občanem na 1) sociálních sítích, 2) emailem a 3) listově poštou. Otázky formulované tímto způsobem sice nezachytí pravý stav věcí, nicméně dokáží reflektovat buď interní nastavení úřadu (v řadě organizací je vnitřním předpisem stanoveno, do jaké doby by mělo být tazateli odpovězeno), anebo „dobrou praxí“ v představách respondentů (vedení úřadů).

Dle představ respondentů by se – obecně řečeno – měla veškerá komunikace odvíjet rychleji, než jak ukládají zákonné lhůty, což lze označit za pozitivní trend. Z předchozí analýzy vyplývá, že se o sociální sítě (o jejich údržbu) obce velkou měrou permanentně stará, monitoruje a aktualizuje nějaký správce. Proto na vzkazy dokáže reagovat ne-li ihned, poté téhož dne, nejpozději následujícího dne. Tyto výsledky potvrzují současný trend ve využívání sociálních sítí, které umožňují rychlou a flexibilní interakci mezi zástupci obce a občany. Obce reagují velmi rychle i na mailové dotazy; občan se dočká odpovědi zpravidla následující den. Odpověď na dopis obdrží občan nejčastěji do 7 kalendářních dnů. Delší doba oproti elektronickým médiím není způsobena pouze povahou obou komunikačních kanálů. Toto prodloužení doručovací doby může být vysvětleno také tím, že lidé stále preferují komunikovat důležitější (úřední) záležitosti prostřednictvím poštovních zásilek; to si může vyžádat na straně úřadu delší čas na rozhodnutí, případné (právní) konzultace.

Dílčí závěry:

- Reprezentanti obcí zpravidla cítí za svou povinnost odpovídat na dotazy občanů rychleji, než jim ukládá zákon.
- Obce vyššího typu jsou zpravidla rychlejší (efektivnější) v komunikační interakci s tazateli u všech tří používaných typů komunikačních kanálů (sociální sítě, mail, pošta). Např.

na sociálních sítích obce třetího typu odpovídají v kratších časových intervalech (do následujícího dne).

Zjištění analýzy lze interpretovat tak, že na úřadech III. typu často působí profesionální (specializované) týmy, které se komunikaci věnují naplno a intenzivně (zde se také nejspíš vyřídí větší objem spisové agendy). Na druhé straně obce nižšího typu (I. a II.) bez velkého (rozsáhlého) úřednického aparátu reagují relativně pružně na sociálních sítích a mailem, větší časové prodlevy v odpovědích vznikají v případech poštovní korespondence. Tento stav je poměrně pochopitelný, protože úředník zaměstnaný na obci I. typu (bez dostatečných personálních zdrojů) musí zpravidla zvládat vícero různorodých (nespecializovaných) agend a činností, čímž může docházet k prodlužování odpovědí (reaktivnosti). Znovu je však třeba zdůraznit, že se nejedná o analýzu skutečného stavu věci, ale představu „ideálu“, jak rychle by úřady měly tazatelům odpovídat.

Měření a hodnocení efektivity komunikace je zásadní, ovšem zatím spíše méně používané

Pro zlepšení své efektivnosti v oblasti komunikace obce zkoumají, z jakých zdrojů občané čerpají informace o činnosti úřadu, zajímají se, jak jsou občané spokojeni s komunikací úřadu, analyzují chování občanů na webových stránkách úřadu, monitorují média či analyzují výstupy uskutečněných komunikačních kampaní. Je pochopitelné, že tyto analytické činnosti budou spíše v možnostech větších obcí (vyššího typu), které na to mají (v mnoha případech) zřízený samostatný odbor komunikace. Data jednoznačně tuto hypotézu podporují. Např. procentní rozdíl říká, že o původ informačních zdrojů, ze kterých čerpají občané informace o úřadu, se zajímají jak malé, tak i velké obce, nicméně proporcčně se zajímají více (o 26,2 %) větší obce než obce menší. Pouze mezi dvěma veličinami (typ obce a monitorování médií) byla nalezena relativně silná prediktivní asociace, která je založena na schopnosti predikovat kategorii závisle proměnné (monitorování médií) při znalosti kategorie nezávisle proměnné. Jinými slovy predikce, zda na obci provádí monitoring médií, se zvýší o 51,2 %, pokud víme, o jaký typ obce se jedná. Monitoring médií a analytiku návštěvnosti webových stránek tedy spíše provádí na obcích III. typu.

Dílní závěry:

- Analytickou práci v oblasti komunikace zkoumají zejména velké obce, které mají samostatný útvar komunikace.
- Tomuto přístupu také může více napomáhat sepsání komunikační strategie, kterou je nutné vyhodnocovat na základě pevných dat.
- I z důvodu posílení analytické práce v oblasti komunikace tedy lze doporučit sepsání komunikační strategie.

Transparentnost, participace a přístupnost jako kmenová součást komunikace

Mezinárodní organizace OECD aktuálně klade důraz na posilování komunikace veřejných institucí a volených veřejných orgánů. Činí tak pod hlavičkou principu otevřeného vládnutí, v rámci kterého komunikaci chápe jako klíčový aspekt posilování transparentnosti, společenské odpovědnosti a participace zájmových skupin, čímž vším má být posílena demokracie. Za hlavní charakteristiky správného přístupu ke komunikaci OECD považuje přístup založený na strategickém řízení a plánování, znalých a zkušených zaměstnancích, profesionální využívání nových, ale i tradičních komunikačních kanálů a nástrojů, a dostatečné zajištění finančních prostředků pro komunikační aktivity zaměřené na informování veřejnosti a jejího zapojování do plánování a tvorby politik a rozvoje.

Soutěž Ministerstva vnitra Přívětivý úřad obcí s rozšířenou působností tyto aktivity a přístupy každoročně propaguje. Služby a aktivity obcí v těchto kategoriích (komunikace, transparentnost, participace a přístupnost) tvoří kritéria soutěže a jsou také tématy příkladů dobré praxe v doprovodné publikaci. Data sbírána pro potřeby této soutěže ukazují, že pro města (obce III. typu) jsou již tyto kategorie stále významnější.

Dílčí závěry:

- Obce III. typu zapojené do soutěže Přívětivý úřad jsou často ve zde sledovaných kategoriích aktivnější, než jak jim ukládá zákon.
- Lze doporučit aktivní přístup v transparentnosti: zveřejňování materiálů ze zasedání zastupitelstev nad rámec zákona, zveřejňování materiálů o hospodaření obce nad rámec zákona, přívětivé zpřístupnění těchto dokumentů například ve formě aplikací.
- Lze doporučit aktivní přístup v participaci: participativní strategické plánování rozvoje obce, participativní rozpočtování, participativní setkávání, zapojování mládeže a zájmových skupin (neziskový sektor, podnikatelé apod.). Participace je formou komunikace – zapojování veřejnosti do dialogu o směřování rozvoje obce.
- Lze doporučit aktivní přístup v přístupnosti: zpřístupnění úřadu a materiálů obce pro osoby se zdravotním postižením nad rámec požadavků zákona, aplikace metody snadného čtení (Easy to Read), vytvoření inkluzivního úřadu a komunikace pro všechny obyvatele obce bez rozdílu.

ČÁST B: ÚSTŘEDNÍ ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY

Komunikační strategii již má zpracovanou lehce přes polovinu ÚOSS

Z 30 subjektů (ministerstva + další ÚOSS), které vyplnily dotazník, 16 (53,3 %) má zpracovanou komunikační strategii, 14 (46,7 %) nikoliv. Analýza dat ukazuje, že nezáleží na typu orgánu státní správy, zda bude zpracován strategický dokument pro komunikaci úřadu. Strategie komunikace je zpravidla zpracována vlastními silami; jen v jednom případě (z 16) využila instituce (s rozpočtem na komunikaci nad 500 000 Kč) externí nabídky a nechala si strategii zpracovat. 75 % institucí, které mají komunikační strategii zpracovanou, s tímto dokumentem dále pracují a aktualizují ho. Pouze čtvrtina institucí (ať už dalších ÚOSS nebo ministerstev) pojala dokument jako jednorázovou záležitost. V neaktualizování dokumentu však finance roli nehrají, protože zpracování strategického dokumentu pro jednorázové použití bylo deklarováno institucemi jak s malým rozpočtem na komunikaci (do 100 000 Kč), tak i velkým (nad 500 000 Kč).

Vypracování komunikační strategie je funkcí rozpočtu jen částečně. Lze jednoznačně tvrdit, že ministerstva a další ÚOSS nebudou mít zpracovanou komunikační strategii, pokud jsou jejich rozpočtové prostředky vymezené na tento účely nižší než 100 000 Kč. Naopak je velmi pravděpodobné, že se komunikace ministerstev a dalších ÚOSS řídí podle zpracovaného strategického dokumentu, pokud se objem finančních prostředků pohybuje mezi 100 000 a 500 000 Kč. Pokud je však rozpočet vyšší než 500 000 Kč, ministerstva a další ÚOSS mohou mít zpracovanou komunikační strategii, ale také nemusí; výsledek je téměř proporcčně vyrovnaný.

Dílčí závěry:

- Celkem 53 % ÚOSS již má zpracovanou komunikační strategii.

- Zpracovaná komunikační strategie vede ke komplexnějšímu přístupu ke komunikaci (plány krizové komunikace, školení pro zaměstnance komunikace, užívání více nástrojů komunikace, využívání služeb grafiků – i když stále spíše výjimečné).
- Lze doporučit i zbylým ÚOSS zpracování strategií komunikace, a to v první vlně ÚOSS s vyšším rozpočtem na komunikace, a v druhé vlně i jednotlivým ÚOSS, které dnes nemají plný úvazek ke komunikaci a např. nejsou ani příliš aktivní na sociálních sítích a na dalších komunikačních kanálech.

Mezi komunikačními nástroji ÚOSS dominují webové stránky a sociální sítě

Všechny dotázané instituce sdělují informace o svých činnostech prostřednictvím webových stránek. To je základní nástroj pro vnější komunikaci a poskytování informací občanům či jiným subjektům. V menší a větší míře instituce využívají i jiné kanály ať už jako prostředek sebereprezentace, nebo informační zdroj: sociální sítě (používá 83 % dotázaných), Youtube (70 %), informační kampaně (60 %), (57 %) odběr novin (např. emailem), Elektronický newsletter (40 %), časopis nebo zpravodaj (37 %), reklamu (online, outdoor). Subjekty využívají spíše více kanálů než méně, nejčastěji pracují se šesti kanály/nástroji.

Výsledky analýzy dat potvrzují logické předpoklady a očekávání: v průměru je pestrost používaných kanálů větší u 1) institucí, které mají zpracovanou komunikační strategii, 2) zaměstnávají v agendě „komunikace“ více zaměstnanců, 3) jsou ministerstva a 4) mají na komunikaci vyhrazeny větší finanční prostředky.

Z celkem 30 institucí, které se zúčastnily dotazníkového šetření, má 5 z nich (83 %) vystaven profil alespoň na jednom z následujících kanálů: Twitter (24 institucí, 80 %), Facebook (23 institucí, 77 %), Youtube (18 institucí, 18 %) a Instagram (12 institucí, 12 %).

Dílicí závěry:

- Z nástrojů komunikace dominují webové stránky a sociální sítě. Kladně lze hodnotit využívání informačních kampaní.
- Ze sociálních sítí jsou nejvíce používány: Twitter, Facebook a YouTube. Ukazuje to, že si ÚOSS pravděpodobně jsou vědomé, že každá sociální síť se používá jinak a má jiný účel (a případně jinou cílovou skupinu). Vyšší aktivitu na Twitteru lze vysvětlit vyšším zájmem novinářů o aktuality ministerstev a dalších ÚOSS. Analýza ovšem v tomto ohledu nehodnotí, jak kvalitní a profesionální je správa profilů.
- Aktivita a úspěšnost ÚOSS na sociálních sítích je velmi různorodá. Úspěch mají zejména ÚOSS se specifickým copywritingem (např. svého času Ministerstvo kultury), zajímavými infografikami (např. Český statistický úřad) nebo se silnou informační hodnotou (např. Úřad vlády nebo Ministerstvo zdravotnictví v průběhu pandemie covid-19).

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Grafy:

Graf 1: Struktura odpovědí - obce (respondenti) dle krajů.....	5
Graf 2: Podíly zapojených obcí dle počtu obyvatel (v porovnání s celkovým počtem obcí v dané velikostní kategorii) – bez MČ Prahy.....	6
Graf 3: Má Váš úřad psanou a aktuálně platnou komunikační strategii	7
Graf 4: Pokud ano, jedná se o samostatný koncepční dokument, nebo jde o dílčí součást komplexnějšího strategického dokumentu?	7
Graf 5: Pokud ano, vytvořili jste ji interně svépomocí, nebo ji vytvořili externí dodavatelé?.....	7
Graf 6: Pokud ano, je vaše komunikační strategie jednorázová, nebo ji pravidelně aktualizujete? ...	7
Graf 7: Pokud ano, na jaké období jste ji zpracovali?	8
Graf 8: Máte zpracovaný plán či manuál krizové komunikace? (nejde o krizové řízení).....	8
Graf 9: Kolik zaměstnanců se na plný úvazek věnuje komunikaci?	10
Graf 10: Máte ve struktuře úřadu samostatné oddělení/odbor komunikace?.....	10
Graf 11: Jaký je váš roční rozpočet na komunikaci?	10
Graf 12: Máte v řadách zaměstnanců úřadu vlastního grafika/grafičku?	10
Graf 13: Struktura odpovědí - počet zaměstnanců na komunikaci a výše ročního rozpočtu na komunikaci dle typů obce (a MČ Prahy)	11
Graf 14: Máte zpracovaný jednotný vizuální styl obce?	12
Graf 15: Provádíte pravidelně školení (min. 1x ročně) zaměstnanců v komunikaci?	12
Graf 16: Jaké využíváte nástroje komunikace?	14
Graf 17: Struktura odpovědí - počet současně používaných nástrojů dle typu obcí.....	15
Graf 18: Hodnocení přínosnosti využívaných nástrojů komunikace obcemi (hodnocení jako ve škole).....	16
Graf 19: Hodnocení přínosnosti využívaných nástrojů komunikace obcemi (hodnocení jako ve škole) - bez odpovědi "nepoužíváme"	17
Graf 20: Struktura používaných sociálních sítí.....	18
Graf 21: Počet současně používaných sociálních sítí dle typu obce	18
Graf 22: Podíl obcí dle typu používajících danou sociální síť (vzorek 160 obcí a MČ Prahy)	20
Graf 23: Hodnocení přínosnosti využívaných sociálních sítí obcemi (hodnocení jako ve škole)	21
Graf 24: Hodnocení přínosnosti využívaných sociálních sítí obcemi (hodnocení jako ve škole) - bez odpovědi "nepoužíváme"	21
Graf 25: Periodicita vydávání obecního zpravodaje.....	22
Graf 26: Periodicita obecního zpravodaje dle frekvence a typu obce	22
Graf 27: Kolik za průměrný rok vydáte tiskových zpráv?	23
Graf 28: Kolik za průměrný rok pořádáte tiskových konferencí pro média?.....	23
Graf 29: Kolik za průměrný rok vedete svébytných kampaní (s vlastním rozpočtem)?.....	24
Graf 30: Jak rychle by měl úřad podle vás ideálně reagovat na obecný dotaz na sociálních sítích zaslaný občanem v pracovní dobu úřadu?.....	25
Graf 31: Jak rychle by měl úřad podle vás ideálně reagovat na obecný dotaz zaslaný e-mailem občanem v pracovní dobu úřadu?.....	25
Graf 32: Jak rychle by měl úřad podle vás ideálně reagovat na obecný dotaz zaslaný dopisem poštou občanem?	26
Graf 33: Bodové rozmístění obcí dle počtu obyvatel a průměrného skóre za představu rychlosti odpovídání (1 je nejrychleji, 6 nejpomaleji) – (bez započítání největšího respondenta Ostravy).....	27
Graf 34: Sledujete pravidelně (min. 2x ročně) z jakých informačních zdrojů se občané dozvídají informace o činnosti úřadu?.....	28

Graf 35: Sledujete pravidelně spokojenost (min. 1x ročně) občanů s komunikací úřadu/obce?	28
Graf 36: Provádíte analytiku chování uživatelů na vašich webových stránkách (např. Google Analytics)?	28
Graf 37: Provádíte pravidelný monitoring médií s ohledem na vámi vydávané tiskové zprávy a komunikovaná témata?	28
Graf 38: Vytváříte pravidelně vlastní analýzy proběhlé komunikace úřadu s občany nebo novináři?	28
Graf 39: Využívání nástrojů interní komunikace dle typu obce	29
Graf 40: Využíváte pravidelně (min. 1x ročně) "kulaté stoly" s různými zájmovými skupinami?	30
Graf 41: Pořádali jste v posledním roce webináře?	30
Graf 42: Přívětivý úřad 2021: Má Vaše město aktivní (min. 2 zprávy za měsíc) oficiální profil organizace na sociálních sítích?	31
Graf 43: Přívětivý úřad 2021: Disponuje váš úřad jednotnou vizuální identitou (jednotný vizuální styl) pro komunikaci úřadu, kterou si nechal zpracovat max. v posledních 5 letech?	32
Graf 44: Přívětivý úřad 2021: Vydává vaše město (úřad, městem zřízená organizace) alespoň měsíčně zpravodaj?	33
Graf 45: Přívětivý úřad 2021: Vydává město pravidelně ročenku nebo výroční zprávu města? (komplexní zprávy, nikoliv zprávu o podaných informacích)	33
Graf 46: Přívětivý úřad 2021: Pořádá váš úřad pravidelná participativní plánovací setkávání s občany (nebo obdobné online události)? (min. 2x ročně - za poslední kalendářní rok)	34
Graf 47: Přívětivý úřad 2021: Pořádá váš úřad pravidelná plánovací setkávání s podnikateli (např. i online)? (min. 2x ročně - za poslední kalendářní rok)	34
Graf 48: Přívětivý úřad 2021: Umožňuje váš úřad zapojit do rozhodování o rozvoji obce také mládež?	34
Graf 49: Přívětivý úřad 2021: Jsou vaše webové stránky přístupné všem osobám se zdravotním postižením? Jsou pro všechny vnímatelné, ovladatelné, srozumitelné?	35
Graf 50: Přívětivý úřad 2021: Je úřad přizpůsoben pro komunikaci s neslyšícími?	36
Graf 51: Přívětivý úřad 2021: V jakém rozsahu zveřejňujete materiály ze zastupitelstva na webových stránkách města?	37
Graf 52: Přívětivý úřad 2021: Zveřejňuje váš úřad záznamy zasedání zastupitelstva, případně přenáší zasedání on-line?	37
Graf 53: Přívětivý úřad 2021: Máte na webových stránkách města aplikaci rozklikávací rozpočet?	37
Graf 54: Má Váš úřad psanou a aktuálně platnou komunikační strategii	38
Graf 55: Pokud ano, jedná se o samostatný koncepční dokument, nebo jde o dílčí součást komplexnějšího strategického dokumentu?	38
Graf 56: Pokud ano, vytvořili jste ji interně svépomocí, nebo ji vytvořili externí dodavatelé?	39
Graf 57: Pokud ano, je vaše komunikační strategie jednorázová, nebo ji pravidelně aktualizujete?	39
Graf 58: Pokud ano, na jaké období jste ji zpracovali?	39
Graf 59: Máte zpracovaný plán či manuál krizové komunikace? (nejde o krizové řízení)	39
Graf 60: Kolik zaměstnanců se na plný úvazek věnuje komunikaci?	40
Graf 61: Máte ve struktuře úřadu celé oddělení/odbor komunikace?	40
Graf 62: Jaký je váš roční rozpočet na komunikaci?	40
Graf 63: Máte v řadách zaměstnanců úřadu vlastního grafika/grafičku?	40
Graf 64: Provádíte pravidelně školení (min. 1x ročně) zaměstnanců v komunikaci?	41
Graf 65: Jaké využíváte nástroje komunikace?	42
Graf 66: Struktura používaných sociálních sítí	43

Obrázky:

Obrázek 1: Mapa ukazující zapojené obce (respondenty) 6

Tabulky:

Tabulka 1: Soubor respondentů 5
Tabulka 2: Porovnání souborů dat - Sociální sítě 31
Tabulka 3: Soubor respondentů v části B 38
Tabulka 4: Počty sledujících na sociálních sítích (ministerstva)..... 44
Tabulka 5: Počty sledujících na sociálních sítích (další ÚOSS)..... 45

Zpracovatelé:

Mgr. Filip Zavřel a Ing. Mgr. Miroslav Jurásek, Ph.D.

Konzultováno s: Ing. Petrem Jirmanem a Ing. Mgr. Davidem Slámou

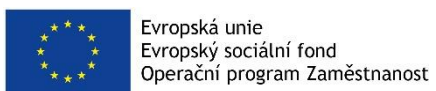
Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, Ministerstvo vnitra
srpen 2021

osr@mvcz.cz

www.mvcz.cz/verejna-sprava

www.kvalitavs.cz

www.zastupitelvkurzu.cz



Ministerstvo vnitra ČR
2021
www.mvcr.cz
Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7