



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Koncepce komunikace města Boskovice



Tento dokument byl vytvořen v rámci projektu: „Rozvoj nástrojů strategického řízení, komunikace s veřejností a vzdělávání úředníků v podmínkách města Boskovice“

Číslo projektu: „CZ.03.4.74/0.0/0.0/17\_080/0010026“

# Obsah

Obsah .....	2
Úvod .....	3
Vymezení pojmů .....	3
Důvod vzniku Koncepce .....	4
Popis vzniku koncepce .....	5
1. Teoretická východiska .....	6
1.1 Cíle koncepce komunikace .....	6
1.1.1 Cíle vnější komunikace .....	6
1.1.2 Cíle vnitřní komunikace .....	7
1.2 Principy komunikace .....	7
1.3 Postupy směřující k motivaci a zapojení občanů .....	8
2. Analýza současného stavu v oblasti komunikace .....	11
2.1 Komunikační kanály .....	11
2.2 Vnitřní a vnější komunikace .....	12
2.2.1 Vnitřní komunikace .....	12
2.2.2 Vnější komunikace .....	13
2.3 Dekompozice cílové skupiny veřejnost .....	13
2.4 Současné komunikační nástroje využívané městem .....	15
2.5 Průzkum a zhodnocení potřeb v oblasti komunikace města s veřejností .....	17
2.6 Strategie města, její cíle a priority, provazba strategie do oblasti komunikace s veřejností .....	19
2.7 SWOT analýza .....	20
3. Návrhová část koncepce komunikace .....	21
3.1 Stanovení vize, základních východisek a strategického směřování v oblasti komunikace města .....	21
3.1.1 Nástroje vnitřní komunikace .....	21
3.1.2 Nástroje pro vnější komunikace .....	25
3.2 Návrhy na implementaci procesů a nástrojů pro externí komunikaci .....	28
3.3 Kodex komunikace .....	29
3.4 Krizová komunikace .....	29
3.5 Základní koncept realizačního rámce koncepce .....	30
3.5.1 Matice RACI .....	30
3.5.2 Akční plán opatření úřadu .....	31
Závěr .....	33

## Úvod

Hlavním účelem tohoto dokumentu je stanovit postup, jak budou občané a další klíčoví aktéři informováni o probíhajících aktivitách města a jakým způsobem se mohou do procesu zapojit. Smyslem je, aby veřejnost porozuměla důvodům a činnostem souvisejícím se správou města a byla seznámena s výsledky, kterých bylo dosaženo.

Při tvorbě koncepce byl kladen primární důraz na východiska pro návrhovou část, která pak formuluje opatření, která je třeba zavést tak, aby bylo dosaženo požadovaného stavu a byl splněn cíl vnitřní i vnější koncepce komunikace. Následuje akční plán implementace, který definuje kroky a postup dílčích opatření a odpovědné osoby.

V přípravné fázi zpracování koncepce komunikace byla provedena analýza současného stavu komunikace ve městě a na úřadě. Prostřednictvím SWOT analýzy byly identifikovány pozitivní komunikační nástroje a fungující prvky komunikace, a rovněž byly definovány nedostatky a slabé stránky, na něž stávající dokument reaguje.

Nedostatky se projevily v interní i externí komunikaci. Interní komunikace se potýká především s problematickým předáváním informací a nedostatečným ukotvením komunikačních toků a nástrojů. V rovině interní i externí komunikace není vytvořen prostor pro získání zpětné vazby (od občanů ani zaměstnanců úřadu) a zjišťování jejich názorů. S tímto problémem koreluje i nedostatek možností participace občanů v rozhodování o dalším směřování města.

Koncepce komunikace navazuje na existující strategie města, na priority a požadavky vedení města. Současně reaguje na rizika spojená s aktuálními vnějšími vlivy a jejich dopad na možnosti města, potažmo úřadu.

S pomocí vhodně nastavené koncepce komunikace posílí město Boskovice svoji pozici důvěryhodné instituce, která aktivně komunikuje s veřejností a bude všeobecně vnímáno jako město otevřené, vstřícné, transparentní a komunikující, jehož představitelé se starají o zájmy svých občanů a přispívají tak k všeobecnému rozvoji města a zvyšování jeho atraktivity.

**Efektivně naplňovaná koncepce komunikace tedy výrazně posílí kredit města jak ve vztahu k občanům, tak i ve vztahu k ostatním aktérům v regionu.**

## Vymezení pojmů

Pro potřeby zpracování této koncepce komunikace jsme vymezili tyto základní pojmy:



**Občané** – osoba s trvalým či dočasným pobytem na území města Boskovice



**Klient** – osoba využívající služeb úřadu



**Aktéři** – turisté, zaměstnanci úřadu a politická reprezentace města, místní podnikatelé, sdružení, spolky, nezisková sdružení, Krajský úřad, ostatní obce a města, ministerstva atd.

## Důvod vzniku Koncepce

Důvodem vzniku Koncepce je potřeba nastavit cíle, nástroje a postup komunikace města potažmo úřadu. Koncepce bude sloužit jako základ pro všechny koncepční dokumenty města, kdy postupy zde definované budou implementovány do běžných standardů práce zástupců města Boskovice.

### K čemu cílíme?

Budování důvěry  
obyvatel města  
v jeho správu

Podpoře  
otevřené  
a konstruktivní  
spolupráce

Propagaci města  
jako kvalitního  
místa pro život

Investicím do  
komunikace,  
marketingu  
a zapojení obyvatel

Využití energie,  
zkušeností a znalostí  
občanů pro rozvoj  
města

Poskytování  
správných  
a relevantních  
informací efektivní  
formou

Věříme, že důvěra a otevřenost při správě města je základem budoucí prosperity.

## Popis vzniku koncepce

Při tvorbě koncepce jsme kladli primárně důraz na východiska pro návrhovou část a návrhovou část Koncepce, zhodnocení výstupů analytické části a možné cíle a opatření ke vhodné komunikaci. V průběhu zpracování byly představeny dílčí návrhy komunikačních matic a řešeny se stakeholdery<sup>1</sup> města Boskovice.

V rámci tvorby koncepce jsme realizovali osobní i on-line<sup>2</sup> schůzky mezi vybranými členy realizačního týmu, zástupci města a úřadu k probrání představených trendů komunikace ve světě a jeho možného využití při strategickém řízení komunikace města včetně představení možností realizovat tyto trendy komunikace vzhledem k možnostem města. Tyto trendy byly rovněž diskutovány s občany formou strukturovaných rozhovorů.

Jako metodu zpracování východisek pro návrhovou část jsme vybrali metodu SWOT analýzy dále jsme představili návrh procesu, jak bude veřejnost a další klíčoví účastníci informováni o probíhajících aktivitách města. Důležitou fází Koncepce je určení způsobu, jak se mohou do procesu komunikace zapojit jednotliví stakeholdeři. Důležitým úkolem realizačního týmu bylo rozhodnout, jaké závěry z analytické části a nástroje jsou pro vznikající Koncepci komunikace nejlépe využitelné v podmínkách města.

Koncepce komunikace byla zpracována v souladu s existující strategií města, prioritami a požadavky vedení města směrem k veřejnosti. Vybrané nástroje komunikace byly vybrány tak, aby zlepšily efektivitu komunikace uvnitř i vně městského úřadu.

### Využité metody při vzniku koncepce:

#### Desk research

V prvotní fázi tvorby koncepce proběhla důkladná analýza dostupné dokumentace jak z veřejně dostupných zdrojů, tak zejména interních dokumentů poskytnutých ze strany města. Výstupy analýzy dokumentace byly použity jako dílčí vstupy pro jednotlivé analýzy.

#### Analýza dat

Tato analýza byla použita pro zpracování a následnou analýzu všech dat získaných zpracovatelem, ať už šlo o sekundární data (data z veřejně dostupných zdrojů nebo poskytnutých zadavatelem) nebo o data získaná v rámci šetření a výstupů ze setkání realizačního týmu.

#### Rozhovory a průzkum

Rozhovory a diskuze byly realizovány primárně se členy realizačního týmu, zastupiteli a vybranými zaměstnanci města. Cílem realizace průzkumů bylo získat přehled o prostředí a faktorech, které mohou mít vliv na následnou formulaci navrhované části.

### Zapojené subjekty:

Do tvorby koncepce byly zapojeny i další aktéři tak, aby došlo prostřednictvím konsenzu ke stanovení společných priorit všech aktérů participujících na životě ve městě s cílem dojít k částečnému transferu odpovědnosti podporující pocit sounáležitosti.

#### Mezi zapojené subjekty patřily například:

- zaměstnanci městského úřadu,
- občané, klienti a aktéři,
- vedení města,
- realizační tým.

<sup>1</sup> Stakeholdeři - zainteresované strany (např.: zaměstnanci úřadu, zastupitelé, občané, instituce apod.)

<sup>2</sup> On-line schůzky probíhali v období nouzového stavu způsobeného COVID 19.

## 1. Teoretická východiska

Komunikaci můžeme považovat za jeden z prostředků pro dosahování cílů organizace. Veřejná správa je navíc především službou občanům a jako veřejnou službu je proto třeba chápat i poskytování a **předávání informací veřejnosti**.

### 1.1 Cíle koncepce komunikace

Koncepce komunikace si klade za cíl:

- Sjednotíme, kategorizujeme a standardizujeme komunikační nástroje používané při komunikaci uvnitř i vně městského úřadu.
- Zlepšíme efektivitu komunikace s klienty městského úřadu a posílíme úroveň pronikání komunikovaných témat k veřejnosti.
- Posílíme pozici úřadu vůči veřejnosti - budeme transparentním úřadem a budeme přistupovat k veřejnosti profesionálně, korektně a přátelsky.
- Přiblížíme zaměstnancům úřadu informace o činnosti a rozvoji jejich organizace a možnostech zapojit se do jeho rozvoje.
- Zatraktivníme úřad prostřednictvím zlepšení interních procesů komunikace a budeme vystupovat jako vstřícný, rychlý a spolehlivý partner ostatních zainteresovaných subjektů námi zřizovaných a zakládaných organizací (dále také ZZO), ostatních obcí, ministerstev, atd.

#### 1.1.1 Cíle vnější komunikace

Naším cílem je být otevřeným městem, které zohledňuje zájmy a názory občanů a ostatních aktérů přispívajících ke zvyšování kvality života ve městě a jejich obecné spokojenosti. Je žádoucí, aby komunikace mezi úřadem a klienty neprobíhala pouze jako jednostranné předávání informací, ale naopak byla vnímána jako oboustranný proces, v rámci něhož mají klienti možnost podílet se na rozvoji města i úřadu jako organizace.

Budeme vystupovat jako město, které je otevřené, vstřícné, transparentní, se zájmem získat zpětnou vazbu v podobě námětů a názorů občanů. Své strategie, vize do budoucna a hodnoty města budeme stanovovat rovněž za participace občanů a klíčových aktérů, kteří ve městě žijí, pracují či tráví svůj volný čas. Prostřednictvím takové spolupráce a otevřené komunikace bude pak docházet k rozvoji inovačního potenciálu ve městě a budou naplňovány prvky efektivní a fungující komunikace.

Vizualizace a způsob předávání informací je stěžejní částí identity města nejen vůči občanům, ale i k potenciálním návštěvníkům města, lidem, hledajícím informace o městě a jeho aktivitách.

Cíle vnější komunikace města:

- Budeme spolupracovat s občany na rozvoji města.
- Budeme efektivně komunikovat s klienty úřadu.
- Budeme informovat veřejnost.
- Budeme budovat pozitivní obraz města.
- Budeme zvyšovat spokojenost občanů.
- Budeme otevřený a transparentní úřad.

### 1.1.2 Cíle vnitřní komunikace

Efektivní komunikace uvnitř organizace velmi ovlivňuje její fungování, je proto důležitá průběžná informovanost zaměstnanců na co nejvyšší úrovni.

V rámci interní komunikace musíme nastavit komunikační kanály a nástroje, jež umožní transparentní předávání informací napříč celým úřadem. Správně nastavený systém komunikace zaručí nejen předávání informací, ale i získávání zpětné vazby od zaměstnanců za účelem rozvoje úřadu i města.

Interní komunikace nám pomůže v dosažení cílů města. Uvnitř úřadu jsou sledovány a komunikovány záměry města a posilován společný zájem na jejich plnění. Nedílnou součástí interní komunikace je také sdílení směrnic či jiných nařízení platných uvnitř organizace. Prostřednictvím implementace vhodných komunikačních nástrojů bude docházet k dostatečné informovanosti zaměstnanců o veškerém dění uvnitř úřadu i města. V opačném případě může dojít k zápornému vlivu na zaměstnance, a to nejen v rovině výkonové, ale i motivační, což může být negativně promítnuto do chodu úřadu a směřování města.

Cíle vnitřní komunikace:

- budeme zajišťovat optimální míru informovanosti našim zaměstnancům,
- budeme zajišťovat interakci a komunikaci mezi vedením města, zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem,
- budeme zvyšovat loajalitu a angažovanost zaměstnanců,
- budeme zjišťovat zpětnou vazbu a zavádět zjištěné poznatky do praxe.

Účelem této koncepce je identifikovat a navrhnout:

- konkrétní nástroje komunikace,
- komunikační kanály,
- odpovědnost za pravidelnou komunikaci a kvalitu sdělení,
- jednotlivé aktivity procesu interní i externí komunikace,
- propojení interní a externí komunikace.

Nedílnou součástí realizace koncepce komunikace je její pravidelné vyhodnocování a zjišťování zpětné vazby. Následně je nutné zjištěná opatření promítnout do komunikačního plánu na další období a s výstupy pracovat. Jedině tak bude zajištěno neustálé zlepšování systému komunikace a předávání transparentních informací dané cílové skupině. Při hodnocení dílčích aktivit komunikace je stěžejní se zaměřit na efektivnost vynakládaných investic.

## 1.2 Principy komunikace

Proces komunikace umožňuje rozličné možnosti předání sdělení, souběžně s nimi se však vyvstává řada problémů, jejichž původ nelze jednoznačně určit, ale mohou plynout z:

- nevhodného výběru komunikačních prostředků,
- nepochopení sdělení,
- zásahu komunikačního šumu.

Mezi časté komunikační bariéry v prostředí veřejné správy patří **překroucení informací**, jehož důvodem může být **komplikované zprostředkování informací**. Příčinou může být rovněž **nedostatečná odborná znalost**.

Zdrojem nedorozumění je pak zpravidla **distributor informace**. Za komunikační bariéry lze považovat i **odlišnou terminologii**, především odborné pojmy, které nemusí být veřejnosti

známy. Další problém bývá mnohdy spojen s **komunikačním zahlcením**, kdy příjemci dostávají velké množství informací z různých zdrojů. Aby komunikace byla efektivní, musí splňovat určité základní principy.

**Mezi základní podmínky a zásady úspěšné komunikace našeho města s klienty řadíme:**

**DŮVĚRYHODNOST** - vzájemný pocit důvěry mezi komunikátorem a příjemcem sdělení, serióznost, celková atmosféra a prostředí vytváří základy pro komunikaci jako předpoklad pozitivního přijetí informace i případné změny postoje.

**TAKTNOST** - komunikace založená na lidském přístupu.

**JASNOST SDĚLENÍ** - garantuje pochopení a zamezuje zkreslení informace s použitím jednoduchých pojmů a výrazů, čím jsou příjemci sdělení vzdálenější a rozptýlenější, tím by měla být jednodušší forma sdělení.

**KONKRÉTNOST** - obsahová stručnost - rozhodnost, věcnost a konkrétnost, redukce nadbytečné informace, logická uspořádanost.

**PRAVIDELNOST A SYSTEMATIČNOST** - soustavnost **informačního toku**. Je vhodné systematicky mít v provozu vybrané informační kanály a ty profesionálně obsluhovat. Pravidelně, dle nastavené strategie komunikace každého z kanálu (web, síť, tiskoviny).

**KONTINUITA A NÁVAZNOST** - při podávání informací je třeba volit informační kroky takovým způsobem, aby občané a klienti viděli kontinuitu, smysluplnost a návaznost daného tématu.

**DOSTUPNOST** - všechny komunikované informace musí být dobře dostupné tak, aby docházelo k rovnoměrné participaci na případném řešení problému.

**KOREKTNOST** – úplnost, obsahová správnost, pravdivost a jazyková korektnost. Všechny distribuované informace musí být ověřené a musí mít svého garanta, který ručí za obsahovou správnost. Jazyková korektura je NUTNÁ u VŠECH příspěvků!

**KONTEXTUÁLNÍ ADEKVÁTNOST** - obsah sdělení, které má reflektovat, resp. vnímat, postojové a hodnotové rámce příjemců (sdělení má odpovídat realitě sociálního prostředí).

**POCHOPITELNOST OBSAHU** - sdělení musí být pochopitelné pro komunikátora i příjemce sdělení, důležité je respektování percepčních a mentálních schopností, možností a zvyklostí příjemců informace a výběr nejvhodnějších komunikačních nástrojů.

**VHODNÝ ČAS** - spojitost sdělení v toku času, tzn. vybrat vhodný čas, kdy komunikace probíhá.

Uvedené principy budeme využívat v rámci interní i externí komunikace úřadu. Je nezbytné, aby všichni aktéři, kteří do procesu komunikace vstupují, **principy respektovali** a předcházeli tak vzniku komunikačních bariér.

V rámci městského úřadu definujeme **kodeks** pro zajištění efektivní komunikace ze strany všech zprostředkovatelů informací. Tento kodeks by měl vycházet z výše uvedených principů a zásad úspěšné komunikace.

### 1.3 Postupy směřující k motivaci a zapojení občanů

Důležitým tématem rozvoje měst je zapojení občanů do strategického rozvoje. Vedle základních podmínek pro život ve městě a veřejných služeb by mělo být vytvářené zázemí pro



aktivní spolupodílení občanů na dění ve městě, dále prostor pro realizaci mikro-zájmu, které město ze své role nemůže řešit.

Pro náš další rozvoj nezbytně potřebujeme přímou zpětnou vazbu k rozvoji města od svých obyvatel, kterou se budeme sami podněcovat. Budoucnost místa, důvěra jejího dosažení, má zásadní vliv na spokojenost obyvatel. Vzniká tak prostor pro prosperitu území a organický rozvoj.



### **Budeme transparentní**

Zvyšujeme transparentnost v rozhodovacích procesech města a pomozme občanům pochopit tyto procesy.

- Budeme sdílet s občany informace, čeho město dosáhlo včetně vysvětlení.
- Budeme poskytovat občanům možnost komunikovat se zástupci města o konkrétních projektech. Tuto komunikaci budeme sdílet se všemi občany.
- Vytvoříme online architekturu s informacemi o strategických projektech města.
- Budeme sledovat inovativní přístupy, které ostatní města a organizace používají ke zvýšení transparentnosti.
- Ve formě anket se budeme ptát občanů na jejich preference.

### **Budeme ukazovat možnosti participace**

Implementujeme konzistentní procesy na podporu postupného zapojení občanů do participace.

- Budeme se snažit najít na každém tématu/projektu možnost aplikovat vhodnou metodu participace či adekvátní nástroj.
- Na principu dobré praxe budeme informovat naše občany, jak se zapojují obyvatelé jiných měst.
- Necháme navrhnout naše občany, jakou formou se chtějí angažovat v rámci konkrétních projektů.
- Každou aplikovanou metodu budeme podrobovat konstruktivní kritice a poučíme se z chyb.

### **Budeme využívat vhodné nástroje**

Zhodnotíme výchozí podmínky a vybereme nejúčinnější nástroje na oslovení občanů. Budeme kombinovat využití digitálních technologií, tištěných materiálů a osobních metod.

- Posoudíme reakce na participaci a návazně vytvoříme plán pro digitální zapojení občanů.
- Implementujeme platformy, které umožní našim občanům se angažovat, budou je informovat a pomáhat jim porozumět strategii města.
- Průběžně budeme inovovat využívané technologie a postupy.
- Budeme posuzovat a implementovat doprovodné nástroje pro digitální zapojení.
- Vypracujeme jasné pokyny/manuály pro využívání jednotlivých nástrojů.

### **Budeme se učit společně**

Naučíme naše občany zásady, postupy a procesy spojené s komunitním zapojením.

- Vypracujeme občanský vzdělávací program.
- Vytvoříme materiály, které vysvětlí principy participace na nových městských projektech.
- Budeme realizovat pravidelné průzkumy, u kterých budeme analyzovat a hodnotit proces zapojení našich občanů.
- Kreativně budeme vytvářet a používat plakáty/billboardy s informacemi o projektech a příkladech zapojení našich obyvatel.

### **Budeme budovat vztahy s občany**

Budeme rozvíjet stávající vztahy s občany, kteří se zapojují do věcí našeho města, a podpoříme zapojení dalších.

- Podpoříme pravidelné komunitní setkání, kde se občané dozví nové informace o vývoji jednotlivých aktivit.
- Budeme shromažďovat zpětnou vazbu z participativních aktivit, kterou budeme následně sdílet s občany.
- Dlouhodobě budeme sledovat zapojení jednotlivých sociálních skupin do participace. Na základě poznatků ze sledování budeme inovovat stávající a vytvářet nové procesy na oslovení občanů.
- Navážeme nové vztahy se zástupci jednotlivých skupin obyvatel.
- Pravidelně budeme vytvářet koncepce a projekty zaměřené na participaci.
- Budeme zkoušet oslovovat občany pomocí nových přístupů.

### **Budeme vyhodnocovat a vyvíjet**

Definujeme metriky a pravidelně je budeme vyhodnocovat. Na základě získaných dat pak budeme rozvíjet a inovovat vybrané metody.

- Definujeme základní výstupy, kterých chceme dosáhnout u jednotlivých projektů.
- Vytvoříme a použijeme průběžné průzkumy k hodnocení spokojenosti a výkonu jednotlivých projektů.
- Pravidelně přehodnotíme a následně rozvineme strategii a oblasti zaměřené na participaci.

## 2. Analýza současného stavu v oblasti komunikace

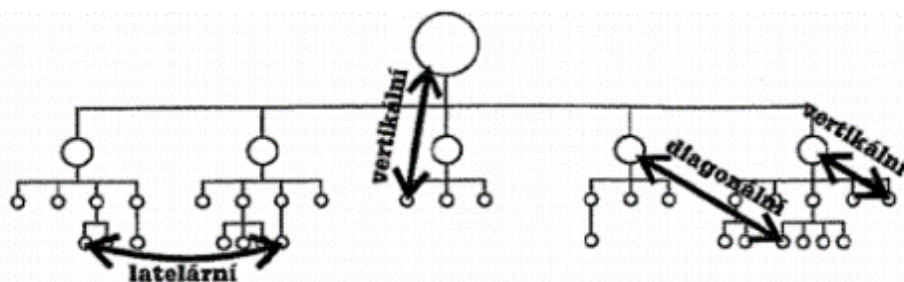
### 2.1 Komunikační kanály

Pro zajištění efektivní komunikace je vedle dodržování stanovených principů nutné i využívání vhodných komunikačních kanálů. Komunikační kanál chápeme jako cestu informace od zdroje k příjemci a zpět.

Správně nastavené komunikační kanály by pak měly sloužit k zajištění správného toku informací, zvýšení motivace podílet se na participativním řízení a spokojenosti zaměstnanců.

Komunikační kanály v rámci interní komunikace dělíme do třech úrovní, které se následně používají při různých situacích:

- **Vertikální:** Má vzestupnou i sestupnou formu.
  - Řízení postaveno na přikazování, vydávání směrnic, pracovních příruček a dalších. Avšak současně zde chybí informace o problémech v provozu, tedy zpětná vazba. Jsou přijímány jen pozitivní zprávy a veškerá moc se nachází v rukou vedení.
  - Opakem je **participativní přístup**, který se vyznačuje nejen sestupnou formou komunikace, nýbrž je uplatňována i **vzestupná forma** komunikace. Vedení podněcuje ke komunikaci, posiluje zpětnou vazbu, získává podněty a další důležité informace od zaměstnanců, kteří jsou motivováni podílet se na řízení. Klima důvěry a vzájemného respektu v organizaci motivuje pracovníky k této komunikaci a umožňuje jim participaci na fungování firmy.
- **Horizontální:** Odehrává se mezi útvary na stejných úrovních (pracovní týmy, oddělení apod.). Dává prostor pro týmovou spolupráci a umožňuje přizpůsobení a pružnost. *Nedostatečná komunikace na horizontální úrovni je brzdou nejen pro spolupráci, ale i při plnění na sebe navazujících úkolů. Nedostatek horizontálních komunikačních toků navíc způsobuje pocit izolace zaměstnanců, nedůvěru, neschopnost spolupráce a pocit nezačlenění do kultury organizace.*
- **Diagonální:** Probíhá mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní. Je obvyklá v demokraticky řízených organizacích.



Dle provedené analýzy probíhá komunikace v rámci úřadu Boskovice především na **vertikální úrovni** s převládající sestupnou formou (zejména při řízení pracovních povinností). V rámci interní komunikace byl zaznamenán nedostatek prostoru pro dotazy či diskuzi, což značí **omezené využívání formy vzestupné**. Horizontální úroveň komunikace mnohdy naráží na problém rozdělení úřadu, případně dezinformaci způsobenou šířením neúplných či neověřených informací a nedostatečným využíváním nástrojů pro komunikaci. Toky

informací proto budou postupně optimalizovány tak, aby byla podpořena komunikace na vztupné i horizontální úrovni. Za tímto účelem jsou navrženy změny ve využívání stávajících komunikačních nástrojů.

Rozlišujeme komunikační kanály dle způsobu komunikace, a to na přímé a nepřímé. Oba typy s sebou nesou výhody i negativa, proto je zvláště důležitá jejich kombinace, a to jak v komunikaci interní, tak externí.

### **Přímá**

- Osobní komunikace umožňuje bezprostřední interakci účastníků, výměnu informací i zpětnou reakci, je tedy považována za neefektivnější. Osobní sdělení je navíc podporováno neverbální komunikací, jež napomáhá zdůraznění sdělení a usnadňuje vnímání příjemce.
- Mezi základní prostředky komunikace patří schůzky, porady, rozhovory, meetingy, besedy, školicí programy, společenské akce a další.

### **Nepřímá**

- Nepřímé komunikační kanály, chápané jako komunikace prostřednictvím médií.
- Do této kategorie se řadí písemná, vizuální a audiovizuální forma komunikace. Výhodou lze spatřit v možnosti předat rychle informace velkému počtu příjemců, rovněž i možnost se k informaci vracet, upravovat ji, nebo využívat opakovaně.
- Rizikem naopak může být nepochopení informace či její předání nesprávné cílové skupině. Nevýhodou je pomalejší získávání zpětné vazby.
- K nepřímým komunikačním kanálům řadíme noviny a časopisy, informační nástěnky, výroční zprávy, webové stránky, intranet atd.

## **2.2 Vnitřní a vnější komunikace**

Pro potřeby komplexního nastavení a vnímání koncepce komunikace pracujeme s pojmy vnitřní – interní a vnější – externí komunikace.

### **2.2.1 Vnitřní komunikace**

Interní komunikace probíhá uvnitř úřadu. Toky informací v interní komunikaci města jsou standardizovány jednak do roviny mezi volenou politickou reprezentací a úřadem, a dále do roviny uvnitř úřadu. Z provedené analýzy interní komunikace úřadu vyplynula řada poznatků, zejména jako klíčová je identifikována oblast **předávání informací**.

Koncepce komunikace z hlediska vnitřní komunikace úřadu se proto zaměřuje na jasné **definování pravidel a vhodného nastavení komunikačních nástrojů a kanálů pro přenos informací na všech úrovních komunikace (organizace, tým, manažer), vyplývající z organizační struktury a informační koncepce úřadu, a to včetně odpovědných osob**.

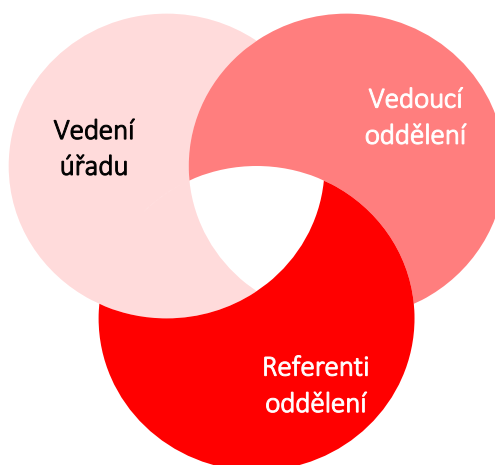
Obsahem interní komunikace je/ jsou:

- praktické informace pro zaměstnance,
- pomoc při vzdělávání personálu,
- záměry a projekty města,
- přehledy opatření, směrnic či vnitřních nařízení,

- zavádění nových pravidel či předpisů.

**Za funkční předávání informací uvnitř úřadu zodpovídá tajemník. Zodpovědnost za dílčí části komunikace je rozprostřena i mezi další pracovníky.**

Pravidelný a kvalitní přenos informací na úřadě probíhá hierarchicky, tj. od vedení úřadu k vedoucím oddělení a následně k jednotlivým zaměstnancům. Současně musí informace mířit směrem vzhůru, tedy od řadových zaměstnanců k přímým nadřízeným a k vedení úřadu.



Prostor pro interní komunikaci a sdílení informací musí být vytvořen i pro komunikaci mezi zaměstnanci a odděleními, tedy na horizontální úrovni.

Ve městě eliminujeme jakékoliv komunikační bariéry a zvolíme takové komunikační nástroje, jež zajistí maximální a nepřetržitou informovanost všech zaměstnanců. Specifická pozornost bude věnována umožnění poskytnutí zpětné vazby.

### 2.2.2 Vnější komunikace

Externí komunikace našeho úřadu směřuje k různým cílovým skupinám. Každá ze skupin má svá specifika, na něž musí být pohlíženo. Aby komunikace probíhala v dostatečné kvalitě, je třeba selektivně využívat všechny dostupné nástroje, které má město k dispozici.

Potřebujeme rovněž jasné **vymezení kompetencí**, tj. odpovědnost za **schválení publikované informace** a její uveřejnění tím nejefektivnějším způsobem.

### 2.3 Dekompozice cílové skupiny veřejnost

Následující tabulka obsahuje stručnou specifikaci cílových skupin a očekávání, k jejichž naplnění by měla externí komunikace směřovat.

Cílová skupina	Specifikace cílové skupiny	Priority a potřeby	Preferované komunikační kanály
<b>Občané</b>	nejpočetnější skupina	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ otevřená a transparentní komunikace za strany úřadu/města</li> <li>○ komunikace a orientace přímo na úřadě</li> <li>○ zprostředkování informací pro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Boskovický zpravodaj</li> <li>○ zaměstnanci úřadu</li> <li>○ webové stránky města, BTV, FB, Mobilní rozhlas</li> <li>○ úřední deska</li> <li>○ setkání s občany</li> </ul>

		specifické skupiny obyvatel (děti a mládež, senioři, nezaměstnaní atd.)	
<b>Zaměstnanci úřadu</b>	důležitá skupina pro přenos informací mezi občany (z doslechu, od známé na úřadu...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ návaznost na interní komunikační procesy</li> <li>○ potřeba přesných, jasných, včasných a pravdivých informací od vedení města</li> <li>○ šíření dobrého jména města</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ pracovní porady, rozhovor/schůzka</li> <li>○ teambuilding</li> <li>○ intranet, mailing</li> </ul>
<b>Politická reprezentace</b>	27 osob s rozhodovací pravomocí	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ komunikace aktuálních informací vůči veřejnosti</li> <li>○ zjišťování zpětné vazby od veřejnosti a úprava strategických rozhodnutí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zastupitelstvo</li> <li>○ pracovní porady, rozhovor/schůzka</li> <li>○ teambuilding</li> <li>○ mailing</li> </ul>
<b>Podnikatelé</b>	místní podnikatelé a investoři	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ specifické informace o plánovaných projektech a dotačních možnostech</li> <li>○ možnosti spolupráce a propagace s městem</li> <li>○ podpora a zapojení města jako partnera, který podporuje růst prosperity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ pracovní porady, rozhovor/schůzka</li> <li>○ Boskovický zpravodaj</li> <li>○ zaměstnanci úřadu</li> <li>○ webové stránky města, BTV, FB, Mobilní rozhlas</li> <li>○ úřední deska</li> <li>○ setkání s občany</li> </ul>
<b>Organizace města a zájmové instituce</b>	MŠ, ZŠ, Městská správa sociálních služeb, Kulturní zařízení města Boskovice, Služby Boskovice, Nemocnice Boskovice a ostatní	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ spolupráce a podpora ze strany města</li> <li>○ propagace běžné činnosti</li> <li>○ koordinace a propagace pořádaných aktivit a událostí (v zájmu města jako celku)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ pracovní porady, rozhovor/schůzka</li> <li>○ intranet, mailing</li> </ul>
<b>Turisté</b>	z regionu, mimo region, ze zahraničí	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ pohodlný přístup k informacím</li> <li>○ nabídka atraktivních volnočasových služeb a navazujících aktivit</li> <li>○ zajímavé důvody k návštěvě města</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ regionální tiskoviny</li> <li>○ webové stránky města a regionu, FB, Mobilní rozhlas</li> <li>○ mobilní aplikace</li> <li>○ MIS Boskovice</li> </ul>
<b>Média</b>	regionální a celostátní média	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ úkolem je transfer informací pro další cílové skupiny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ tiskové konference</li> <li>○ tiskové zprávy</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zapojení do komunikačních procesů úřadu</li> <li>○ od města je očekávána aktivní a otevřená komunikace</li> </ul>	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Pro zajištění efektivní komunikace navenek je stěžejní určení **odpovědnosti osob**, které informace zveřejňují a přenášejí. Jedná se o vedení města/úřadu – starosta, místostarosta, vedoucí oddělení a tiskového mluvčího městského úřadu.

#### **Vedení města/úřadu**

- Odpovědnost za schválení informace k publikaci podléhájí politické reprezentaci, především starostovi města, popřípadě místostarostovi.
- Informace nepolitického charakteru jsou pak v kompetenci tajemníka.

#### **Tiskový mluvčí**

- V rámci úřadu působí tiskový mluvčí.
- Dohlíží nad průběhem informační kampaně, zajišťuje většinu propagačních aktivit, komunikuje s tiskem a zodpovídá za uveřejnění informací.

#### **Úřad**

- V rámci každého oddělení je určen pracovník, který zodpovídá za informace uvedené na internetových stránkách města a v budově úřadu.
- Jedná se zpravidla o informace o fungování úřadu.

#### **Informační centrum**

- Část informací je některým cílovým skupinám poskytována také ze strany informačního centra.

Vnější komunikace s sebou nese širokou řadu očekávání, a to v návaznosti na příjemce informací.

V současné situaci je proto nutné zefektivnit a zkvalitnit dosavadní využívání komunikačních nástrojů, a to včetně přiřazení odpovědných osob. Dále je nezbytné doplnit stávající nástroje o nové, jež poskytnou informace dalším cílovým skupinám, přičemž bude kladen důraz na získávání zpětné vazby.

## **2.4 Současné komunikační nástroje využívané městem**

**Web města** – Boskovice disponují standardně zpravovaným webovým portálem města pod doménou <https://www.boskovice.cz/>, který je kvalitně a přehledně zpracovaný, s většinou informací snadno dohledatelných.

Jednotlivé sekce jsou pravidelně aktualizovány a jednotlivé výstupy zpracovány s dostatečnou kvalitou.

Dá se vyzorovat několik drobnějších nedostatků - například nefunkční modul zobrazující poslední aktivitu na FB , které ale nejsou nikterak zásadní a je rovněž snadno napravitelný.



**Boskovický zpravodaj** – měsíčník, který svým obsahem a zpracováním zásadně nevybočuje ze standardu pro tento typ komunikačních nástrojů. Z podstaty je cílen převážně na seniory a občany, kteří nemají přístup k internetu. Těm nabízí ucelenou informaci o minulém, tak budoucím dění ve městě. Je možné si jednotlivá čísla přečíst v elektronické podobě na webových stránkách města. Dalším pozitivem je i kvalitní vizuální podoba.

## JAK SE UČÍ NA DÁLKU?

Boskovice, stejně jako celý svět, žijí v době „koronavirové“. Od 11. března byla zakázána osobní přítomnost žáků a studentů na základním, středním a vyšším odborném vzdělávání ve školách a školských zařízeních, 12. března byl v České republice vyhlášen nouzový stav a od 16. března platí v zemi zákaz volného pohybu osob s vyjmenovanými výjimkami.

Po uzavření všech typů škol zůstali žáci a studenti doma a učí se distančně, tedy na dálku. Nejsou to sice „dva roky prázdnin“, jak předpovídal Jules Verne, ale i tak to v době uzávěrky zpravodaje vypadá pro většinu žáků a studentů na téměř půlroční absenci ve školní budově.

Vladimíra Ochmanského, ředitele Základní školy Boskovice, jsem se zeptal, jaká je aktuální situace a jaké jsou prognózy opětovného zahájení výuky v základních školách.

*Pane řediteli, situace, která nastala v období světové pandemie nemoci Covid-19, vyhlášením nouzového stavu a uzavřením škol, je myslím nová i pro ty nejstarší učitele. Pamatujeme si ještě „uhelné“ prázdniny, chřipkové, ale v tomto rozsahu a délce ještě školy asi zavřené nebyly. Jak vy se přizpůsobujete výuce na dálku?*

Od poloviny března jsou uzavřeny všechny základní školy a naše škola, stejně jako ostatní školy v republice, přešla na režim distančního vzdělávání. Základem

pro vzdělávání tímto způsobem je na naší škole informační systém EduPage, který jsme doposud využívali především jako elektronickou žákovskou knížku. V souladu s doporučeními Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) jsme naše pedagogy instruovali ve smyslu zaměřit se na hlavní předměty, nepřetěžovat žáky a tím v přenesené formě i jejich rodiče a také omezit klasifikaci. Vycházíme z toho, že ne všichni žáci mají dostatečné vybavení v oblasti výpočetní techniky

a internetového připojení, a i když je třeba mají, nemožou je rodiny s více dětmi a závazky vyplývajícími z jejich vlastní práce používat všichni ve stejnou dobu. Rozdílný přístup máme samozřejmě k různým věkovým skupinám žáků. Jinak pracujeme s žáky 9. ročníků, kteří se připravují na přijímací zkoušky, jejichž termín ani nezmažá, a jiný přístup aplikujeme k těm nejmenším školákům. Máme důvěru ke kreativité našich učitelů a k jejich schopnostem při hledání vhodné metodiky a k využití možností, které nabízí internet. Hodně vhodných výukových programů jako škola licenčně vlastníme. Vítáme a využíváme nabídky dalších možností, mezi kterými jsou však velké kvalitativní rozdíly.

*Mění se způsob výuky se získanými zkušenostmi?*

Na začátku dubna jsme jako vedení školy vyhodnocovali dosažené zkušenosti s distančním vzděláváním s přihlédnutím ke zpětné vazbě, kterou máme od rodičovské veřejnosti a také od našich žáků. Jsem rád, že negativních ohlasů je zatím výraz-

*pokračování na str. 16*



Boskovice v době koronavirové str. 1-4



Zápis do MŠ Boskovice str. 6



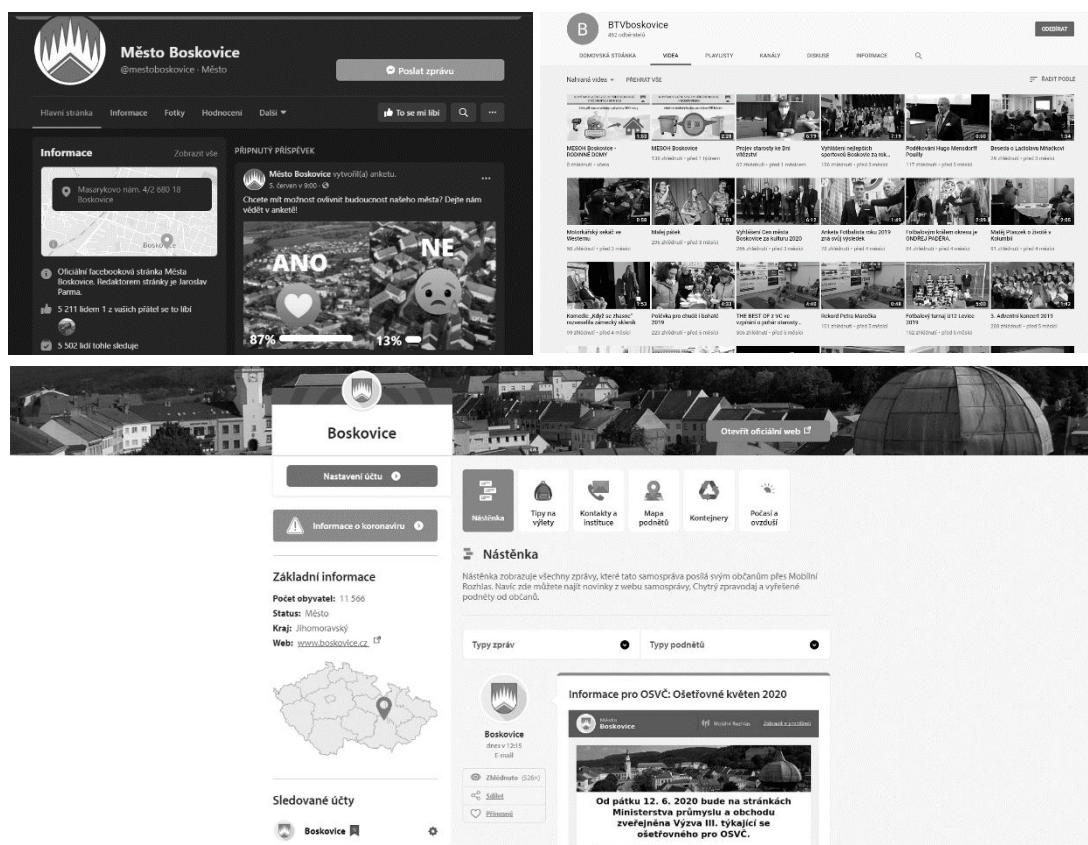
Den vítězství str. 7



Historie a současnost letního kina Boskovice str. 8-9



**Sociální sítě** – komunikace města Boskovice probíhá přes profily a stránky sociálních sítí Facebook, YouTube (Boskovice TV) a Mobilní rozhlas. Jejich prostřednictvím Boskovice zveřejňují obsahy, které však nemají vždy zcela optimální podobu pro účely komunikace na sociálních sítích, případně nevyužívají některé z moderních formátů a možností, které tyto platformy nabízí. Důvodem je jednak personální náročnost těchto akcí, nedostatečné proškolení zodpovědných pracovníků a finanční náročnost.



**Vztahy s médii** – město poskytuje jak celostátním, tak regionálním médiím tiskový servis v podobě tiskových zpráv a konferencí, které jsou kvalitně zpracovány a odvedeny. Nabízí se rezervy v oblasti pořádání zajímavých a inovativních mediálních událostí, guerilla marketingu a mediálního lobbingu, které však vyžadují odborné proškolení pracovníků města či rozšíření personálního zázemí.

**Venkovní reklama** – město doposud nevyužívalo možnosti propagace prostřednictvím venkovní reklamy, jelikož k tomu nemá dostatečné personální a finanční kapacity. Venkovní reklama je ovšem pro cílovou skupinu seniorů a většiny občanů města důležitější, než sdělení na sociálních sítích.

## 2.5 Průzkum a zhodnocení potřeb v oblasti komunikace města s veřejností

Město Boskovice má ambice komunikovat aktivity města směrem k občanům prostřednictvím moderních technologií takovým způsobem, který zajistí co nejširší informovanost veřejnosti ve srozumitelné, včasné a přehledné podobě a přispěje k získávání zpětné vazby v podobě názorů a námětů občanů.

V současné době trpí komunikace města v tomto směru několika zásadními problémy, které omezují její efektivitu. Tyto problémy (a jejich příčiny) jsou identifikovány následovně:

**Roztříštěnost** – Komunikace témat města probíhá v současnosti v několika liniích, které spolu často vzájemně neladí a nesouvisí. Většina projektů je spojena s vlastní informační kampaní, vizuálním a komunikačním stylem. Výsledná komunikace je nejednotná, neefektivní a spíše než k ucelenému informování veřejnosti vede ke tříštění informací i možnému zmatení občanů. Příčinou tohoto stavu je dosavadní faktická neexistence strategického řízení komunikace. Z toho vyplývá zanedbané budování jednotné značky města ve vztahu k tématu jeho rozvoje a omezená komunikace mezi zaměstnanci zodpovědnými za konkrétní projekty mezi sebou navzájem i mezi nimi a vedením města, což vede k tvorbě vlastních, svébytných kreativních řešení.

**Potřeby:**

- Zavedení strategického řízení v rámci komunikace.
- Sjednocení informačních kampaní (vizuální a komunikační styl).

**Personální zajištění** – Z analýzy komunikačních kanálů vyplývá nedostatečné personální zázemí, a tím nevyužívání komunikačních kanálů tak, jak by odpovídalo jejich potenciálu. To souvisí jak s časovou dotací, kterou jsou odpovědní pracovníci úřadu schopni jednotlivým nástrojům věnovat, tak i s jejich nedostatečnou specializací, která se projevuje omezeným využíváním možností jednotlivých komunikačních nástrojů.

**Potřeby:**

- Rozšíření časové dotace pracovníkům úřadu, kteří se věnují komunikaci (případně přijmout nové zaměstnance)

**Rozsáhlá a diferencovaná cílová skupina** – město Boskovice z podstaty věci promlouvá k velmi vágně definované cílové skupině (CS), kterou můžeme označit pojmem „široká veřejnost“. Ta zahrnuje všechny sociodemografické segmenty populace, které je složité oslovit jednotným sdělením, jež by bylo atraktivní pro všechny části této cílové skupiny. V komunikaci je proto nutné pracovat s pečlivou segmentací a úpravou jednotlivých výstupů takzvaně „na míru“ jednotlivým skupinám v rámci širší CS, což se zatím děje velmi omezeně a dle stávajících možností.

**Potřeby:**

- Rozšíření komunikačních kanálů města o:
  - Instagram
  - Velkoplošné plakáty
  - Vizuálně-textové příspěvky včetně popisu situace umístěný na sociální síť
  - Video a animační příspěvky
  - Eventy

**Omezený rozpočet města** – finanční možnosti rozpočtu města, které musí krýt celou řadu mandatorních výdajů, do značné míry omezují rozvoj komunikace, která vyžaduje jednak zázemí technické (funkční a dobře zpracované weby, aplikace, nástroje participace atd.) a zadruhé též zajištění personální pro strategické řízení komunikace i exekuci jednotlivých kampaní a tvorbu každodenních obsahů.

**Potřeby:**

- Navýšení rozpočtu určeného pro komunikaci města
  - Možnost využití dotačních programů poskytovaných EU

**Neefektivní kanály BTL<sup>3</sup> komunikace** – BTL komunikační kanály města, zejména sociální síť Facebook disponuje slušnou fanouškovskou základnou 5 600 sledujících. Při zhodnocení současného stavu profilu je okamžitě zřejmé, že není spravován profesionálně - od kvality úvodní a profilové fotky, přes textaci příspěvků a prakticky neexistující community management, s čímž souvisí i velmi nízké průběžné zapojení (engagement) uživatelů sledujících profil; z podoby profilu/kanálu (feedu) je zřejmé, že není nastavený jasný plán, podle kterého by se řídilo publikování příspěvků a který by umožnil větší rozmanitost zveřejňovaného obsahu. Samostatnou kapitolou je pak vědomé nevyužívání placené propagace, která přispívá k nízkému zobrazení příspěvků.

Na serveru YouTube má město kanál „Boskovice TV“: videa na portálu, která jsou publikována nepravidelně a která reagují na významné akce, výročí, případně jde o přenosy z jednání zastupitelstva města. Nejvyšší počet zhlédnutí je 750 u jednoho příspěvku, ale průměr zhlédnutí se pohybuje okolo 200. Což i vzhledem k obsahu reportáží, které jsou většinou pouhým sestřihem z akcí, nabízí otázku, zda by tento komunikační kanál nebylo vhodnější výrazně upravit, případně zrušit ve prospěch jiných.

**Potřeby:**

- Personální zázemí pro tvorbu kvalitních a pravidelných obsahů.
- Proškolení zodpovědných pracovníků, zejména co se týče technických možností jednotlivých kanálů a jejich správy.

## **2.6 Strategie města, její cíle a priority, provazba strategie do oblasti komunikace s veřejností**

Koncepce komunikace města Boskovice přímo navazuje na **Strategický plán rozvoje města Boskovice na období 2016-2026**, konkrétně navazuje na **kapitulu č. 6 Marketing města** a její podkapitoly obsažené ve strategickém plánu města:

- Chybějící jednotný vizuální styl města a jeho organizací
- Nedostatečné personální zastoupení oblasti marketingové komunikace
- Propagace města zaměřená na vybrané cílové skupiny

---

<sup>3</sup> **Below The Line advertising.** V češtině se často název překládá jako **podlinková reklama**.

## 2.7 SWOT analýza

### SILNÉ STRÁNKY

- + perspektivní vedení města
- + otevřenost k moderním a efektivním způsobům komunikace s veřejností
- + ucelená politika
- + zjišťování potřeb obyvatelstva pomocí setkání s občany či pracovních skupin
- + široká škála informačních kanálů, které svou formou vyhovují starším i mladším generacím
- + patrné úsilí o otevřený přístup města
- + aktivní obyvatelstvo
- + stabilní hospodářské zázemí

### SLABÉ STRÁNKY

- nedostatečné využití potenciálu komunikačních kanálů
- schopnost města sbírat jednoduše a efektivně podněty od občanů města
- neefektivní projektové řízení
- nedostatečné personální zajištění oblasti komunikace s veřejností
- slabá propagace výstupů aktivit úřadu k veřejnosti

### PŘÍLEŽITOSTI

- \* prostřednictvím všech dostupných komunikačních kanálů je nutné komunikovat pozitivní zprávy a úspěchy města a jeho představitelů (politických, sportovních, kulturních apod.) vůči veřejnosti
- \* sběr analytických dat návštěvnosti webových stránek – následné využití pro lepší zacílení jejich obsahu
- \* rozvojový potenciál v komunikaci města

### HROZBY

- ! rychle se měnící názory obyvatelstva a nedostatečně včasná reakce ze strany města
- ! neprofesionální nastavený proces komunikace
- ! příliš velké množství sdílených informací je kontraproduktivní
- ! zastavení rozvoje komunikace

### 3. Návrhová část koncepce komunikace

Provedená analýza v přípravné fázi koncepce jednoznačně identifikovala aktuálně využívané nástroje pro vnitřní i vnější komunikaci.

Každý komunikační nástroj je však různě nákladný i efektivní, proto musíme jednotlivé nástroje vzájemně kombinovat. Kombinace jednotlivých komunikačních nástrojů nám umožňuje vytvořit osobitou identitu, vlastní image a příznivý dojem.

#### 3.1 Stanovení vize, základních východisek a strategického směřování v oblasti komunikace města

V návaznosti na **Strategický plán rozvoje města Boskovice na období 2016-2026**, jsme společně s vybranými stakeholdery města definovali Vizi. Ta byla finalizována zejména na základě výsledků analýzy prioritních os města v oblasti komunikace a východisek pro návrhovou část Koncepce komunikace města Boskovice, jakožto koncentrované vyjádření hlavních závěrů z analytické části, včetně pojmenování hlavních problémů v oblasti komunikace.

Vize komunikace města Boskovice jsme specifikovali stručně pomocí jednoduchého hesla, které odráží představu o budoucnosti komunikace ve městě a o jeho podobě. Vize bude rovněž sloužit jako významný marketingový nástroj.

VIZE:

**Jsme otevřený, důvěryhodný a transparentní úřad.**

##### 3.1.1 Nástroje vnitřní komunikace

Z analýzy vnitřní (interní) komunikace vyplynulo několik nosných nástrojů pro komunikaci uvnitř úřadu. Mezi tyto nástroje patří:

- formalizovaný rozhovor/ schůzka,
- pracovní porady,
- neformální osobní rozhovory,
- teambuildingy a jiné celoroční akce,
- mailing,
- intranet,
- vnitřní předpisy,
- tiskoviny.

V obecné rovině je pro fungování vnitřní komunikace limitující úroveň organizační kultury úřadu a manažerské kompetence vedoucích pracovníků (s prvky Leadershipu).

Uvedené nástroje mají při současném fungování několik nedostatků. Pro zkvalitnění interní komunikace je klíčová náprava podoby, v níž byly nástroje dosud využívány.

### Formalizovaný rozhovor/schůzka

V rámci přímé komunikace jde o nejběžnější komunikační nástroj, je vhodný pro komunikaci na vertikální i horizontální úrovni komunikace. Přestože rozhovory probíhají zpravidla v menší skupině lidí, jsou nezbytné pro sdílení podstatných informací a řešení individuálních dotazů. K výhodám patří i předcházení možnému nedorozumění či vzniku informačního šumu. Důležitá je také současná neverbální komunikace a možnost bezprostřední zpětné vazby na všech úrovních komunikace. Osobní pohovory jsou zároveň klíčovým prvkem poskytování zpětné vazby směrem k pracovníkům a jejich hodnocení.

<b>Doporučení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ časový prostor pro rozhovory/schůzky určený k přenosu informací</li><li>○ elektronický diář na sjednání schůzek prostřednictvím intranetu (napříč všemi zaměstnanci úřadu)</li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	všichni zaměstnanci

### Pracovní porady

Porady jsou klíčovým nástrojem pro předávání informací i vedení pracovních týmů. Cílem porady je kontrola týmové práce, zadávání jednotlivých úkolů, celkové prohloubení týmové spolupráce, podněcování, podpora, ujasnění názorů, sjednocení postojů, urovnání sporů či rozhodnutí o dalších činnostech.

Její efektivnost je závislá především na její přípravě a včasném seznámení všech účastníků s programem a problematikou.

Důležité jsou rovněž komunikační dovednosti vedoucího porady a způsob jejího vedení, stejně tak i prostředí, čas a délka.

<b>Doporučení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>ÚROVEŇ</b> - porady jsou realizovány na dvou úrovních (viz obrázek)</li><li>○ <b>PRAVIDELNOST</b> - porady na obou úrovních probíhají vždy jednou týdně ve zvolený den a čas, který je všem zúčastněným oznámen alespoň dva dny předem, a to prostřednictvím elektronického diáře na intranetu</li><li>○ <b>PROGRAM</b> - společně s termínem je oznámen stručný program porady, tzn. minimálně dva dny před konáním</li><li>○ <b>ZÁPIS</b> - z každé porady je vyhotoven zápis, na poradě je určen zapisovatel, zápis je umístěn na intranet</li><li>○ <b>DÉLKA</b> - porady trvají nejdéle 90 minut, délka by měla odpovídat programu porady</li><li>○ <b>OBSAH</b> - na poradách nejsou komunikovány pouze úkoly pro jednotlivce (skupiny), ale také cíle úřadu, aktuální plány a dění, na konci porady proběhne shrnutí a stanovení úkolů</li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	tajemník/vedoucí oddělení

#### ODDĚLENÍ

každý týden
vedoucí + zaměstnanci oddělení
poradu vede vedoucí oddělení, nebo jeho zástupce
příležitostně se účastní tajemník úřadu,

#### VEDENÍ

každý týden
tajemník + vedoucí oddělení
poradu vede tajemník (vybraný zástupce)
příležitostně se účastní starosta, místostarosta, zástupitelé

## Teambuilding a jiné celoroční akce

Teambuildingy i další akce jsou pořádány za účelem utužení kolektivu či vytvoření neformálních vztahů a zlepšení spolupráce v rámci týmu, čímž je podpořena výkonnost organizace. Úřad má prostřednictvím společných akcí možnost seznámit pracovníky nejenom s důležitými informacemi, ale především s cíli, záměry o dalším směřování a rozvoji. Přínos neformální společenské akce je podmíněna její organizací a aktivní účastí zaměstnanců.

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"><li>○ akce probíhají v pravidelných intervalech</li><li>○ zaměstnanci mají možnost rozhodovat o obsahu akcí a hodnotit jejich průběh</li><li>○ zaměstnanci jsou o událostech informováni včas prostřednictvím sdíleného kalendáře na intranetu</li><li>○ doporučené akce:<ul style="list-style-type: none"><li>- neformální sportovní teambuilding na dvou úrovních – vedení úřadu a oddělení, forma je výjezdní zasedání</li><li>- výjezdní dvoudenní vzdělávání s prvky teambuildingu pro vedoucí zaměstnance úřadu</li><li>- celoorganizační konference - informace o dění na úřadu, ocenění nejlepších zaměstnanců,</li><li>- „Den otevřených dveří“ – neformální akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky</li><li>- „Dny společenské odpovědnosti úřadu“ (dobrovolnické akce např. úklid města, vysazování stromů apod.)</li></ul></li></ul>
Odpovědná osoba	personalista

## Intranet

Intranet je interní komunikační kanál úřadu, který umožňuje rychlou komunikaci napříč všemi zaměstnanci úřadu, odděleními atd. Prostřednictvím diskuzí, znalostních databází, sdílení článků apod. usnadňuje intranet komunikaci na horizontální úrovni. Pro efektivní využívání intranetu je důležité zapojení celého úřadu, přehlednost a uživatelsky přívětivé prostředí. Výhodou intranetu je uložení velkého množství informací, k nimž mají přístup všichni zaměstnanci, bez ohledu na rozložení úřadu. Důležité je zvolit správce interního obsahu, jenž bude dohlížet na aktuálnost a přehlednost poskytovaných či sdílených informací.

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"><li>○ formální i neformální charakter</li><li>○ informace o aktuálním dění v organizaci i ve městě</li><li>○ ukládání interních pravidel, předpisů a směrnic, jejich pravidelná aktualizace</li><li>○ doporučené minimální funkcionality:<ul style="list-style-type: none"><li>- „<b>elektronický diář</b>“ pro každého zaměstnance, slouží ke sjednání schůzek, porad či jiných setkání zaměstnanců, včetně upozornění na plánované události</li><li>- přehledná <b>virtuální knihovna</b>, do které budou ukládat informace (např. materiály z navštívených školení, odborné časopisy, vyhlášky) zaměstnanci oddělení i vedení</li><li>- možnost vytvoření <b>diskuzních skupin</b> či <b>chatu</b> mezi jednotlivými zaměstnanci, odděleními</li><li>- <b>sdílený kalendář</b> - akce pro zaměstnance (i neformálního charakteru), události pořádané městem</li></ul></li></ul>
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- funkce „<b>virtuální nástěnka</b>“ pro sdílení aktuálních neformálních informací (např. bazar, svatební oznámení atd.)</li> <li>- anonymní <b>zpětná vazba</b> – náměti/stížnosti/připomínky od zaměstnanců směrem k vedení úřadu</li> <li>- úložiště pro <b>interní dokumenty</b> (např. faktury, smlouvy) s možností omezení přístupu vybraných osob</li> </ul>
Odpovědná osoba	správce sítě (technické zajištění) tajemník a vedoucí oddělení (aktuálnost a správnost)

### Mailing

Jednoduchý komunikační nástroj pro předávání zpráv konkrétním osobám. Výhodou je snadný a rychlý přístup k informacím, současně je však omezen počet osob, kteří mají informace dostupné. Při častém zasílání informací prostřednictvím mailingů může docházet k informačnímu zahlcení a přehlednutí důležitých zpráv.

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ nástroj využívat pouze pro předávání ad hoc informací mezi dvěma (či více) osobami</li> <li>○ omezit využívání hromadných mailů zaměstnancům úřadu, k tomuto účelu primárně slouží intranet</li> </ul>
Odpovědná osoba	tajemník/vedoucí oddělení

### Tiskoviny

Interní tiskoviny slouží výhradně pro předávání informací zaměstnancům organizace. Obsah by měl mít především motivační charakter a přinášet čtenářům nové, pozitivní a relevantní informace. Vydávání interních tiskovin slouží i jako vnitřní PR. V rámci interní komunikace je důležité, aby měli zaměstnanci pocit, že ve vlastních „médiích“ mohou vést konstruktivní dialog s managementem. Dozvědí se konkrétní názory svých nadřízených, na něž mohou veřejně zareagovat, nikoliv jen přijímat zprostředkované informace od kolegů.

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ vytvoření dokumentu přímo pro interní potřeby úřadu</li> <li>○ pravidelná aktualizace - 1x ročně</li> <li>○ elektronická i tištěná verze</li> <li>○ možnost zaměstnanců podílet se na obsahu, přidávat články (např. o cestování)</li> <li>○ minimální doporučený obsah: <ul style="list-style-type: none"> <li>- slovo tajemníka, vedení města</li> <li>- výročí, jubilea a další významné události z života zaměstnanců</li> <li>- dosažené úspěchy úřadu</li> <li>- inovace na úřadě (např. využívání nových elektronických nástrojů apod.)</li> <li>- novinky v personálním obsazení úřadu</li> </ul> </li> </ul>
Odpovědná osoba	tiskový mluvčí



### 3.1.2 Nástroje pro vnější komunikace

Informace z úřadu města směřují k různým cílovým skupinám, proto je podstatné využívat široké spektrum nástrojů pro externí komunikace. Výběr konkrétního komunikačního nástroje by měl být přizpůsoben potřebám cílové skupiny.

Mezi aktuálně využívané nástroje patří:

- webové stránky města,
- úřední deska,
- zpravodaj,
- setkání s občany,
- zaměstnanci MěÚ,
- sociální sítě,
- PinCity,
- Mobilní rozhlas.

#### Webové stránky města

Na stránkách se nacházejí základní údaje o městu, aktuální sportovní, společenské a kulturní události ve městě a turistické informace pro návštěvníky města. Pro občana je důležité mít možnost zorientovat se v hierarchii městského úřadu, popř. jeho příspěvkových organizací (městská policie, školské instituce nebo sociální služby) s možností získat potřebné kontakty. Z pohledu dění na MěÚ jsou na webové stránky umísťovány i výroční zprávy města, tiskové zprávy, upravené výpisy z usnesení rady města či zastupitelstva, programová prohlášení, ale i předpisy a nařízení města, obecná opatření, nebo pravidla města a další důležité dokumenty a materiály.

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"><li>○ pravidelná aktualizace</li><li>○ doplnit funkcionality pro zefektivnění služeb občanům:<ul style="list-style-type: none"><li>- přítomnost zaměstnanců na pracovišti</li><li>- online chat – možnost hlásit a řešit aktuální problémy, rychlá komunikace s úřadem</li><li>- ohlášky zjištěného nepořádku ve městě</li></ul></li><li>○ sledovat návštěvnost webových stránek</li></ul>
Odpovědná osoba	správce sítě

#### Úřední deska

Úřední desku podle § 26 odst. 1 nového správního řádu zřizuje každý správní orgán. Úřední deska musí být podle těchto pravidel veřejně přístupná. Přičemž veřejně přístupná se rozumí termínu, že musí být nepřetržitě dostupná a to i způsobem umožňujícím dálkový přístup, tedy jinými slovy na internetu. Je určena ke zveřejňování právních předpisů, rozhodnutí a jiných dokumentů správních orgánů a soudů, v případě obce jde o základní dokumenty dle Zákona o obcích 128/2000 Sb.

Doporučení	○ vizuální úprava úřední desky
Odpovědná osoba	tajemník

#### Boskovický zpravodaj

Boskovický zpravodaj obsahuje veškeré aktuální informace týkající se města, např. z oblasti kultury, školství, historie, sportu atd. Tento způsob získávání informací a novinek je vítán

především staršími občany, kteří nemají přístup na webové stránky, ale současně mají o dění v místě svého bydliště zájem.	
Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zlepšit grafickou úpravu zpravodaje</li> <li>○ rozšířit oblasti, zařadit více příspěvků od zaměstnanců z různých oddělení úřadu (např. stavební úřad, územní plánování, investice)</li> </ul>
Odpovědná osoba	Vedení města

### Setkání s občany

Setkání s občany představují velmi důležitý nástroj v komunikaci s veřejností. Setkání by mělo být zaměřeno na určité téma. Rovněž je vhodné pořádat setkání s různými skupinami obyvatel. Účelem by mělo být na jedné straně předání informací o dění ve městě, ale také získání bezprostřední zpětné vazby, popřípadě hlubší projednání konkrétního problému.

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ pravidelnost</li> <li>○ včasné informování občanů o čase události tématu, či podrobnějším programu setkání</li> <li>○ <b>BESEDY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- účastní se zastupitelé a vedení města</li> <li>- seznámení veřejnosti s plány města</li> <li>- občané mají možnost přicházet s připomínkami, které jsou projednávány</li> <li>- z besedy je vyhotoven zápis, který se umístí na webových stránkách města</li> </ul> </li> <li>○ <b>WORKSHOPY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkrétní téma a stanovený program</li> <li>- občané reagují na vybraný problém, komentují jej, přichází s návrhy a připomínkami</li> <li>- z workshopu je vyhotoven zápis, který se umístí na webových stránkách úřadu</li> </ul> </li> <li>○ <b>KULTURNĚ-SPOLEČNSKÉ AKTIVITY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vedení města (zastupitelé), vedoucí oddělení</li> <li>- směřováno ke specifickým cílovým skupinám (např. návštěvy škol)</li> <li>- možnost organizovaných návštěv na úřadu (např. děti ze ZŠ na úřadu)</li> <li>- informace o dění ve městě, diskuze nad aktuálními problémy, získávání zpětné vazby</li> </ul> </li> </ul>
Odpovědná osoba	vedení města, zastupitelé

### Zaměstnanci MěÚ

Komunikace se zaměstnanci může mít formu osobního setkání, telefonického rozhovoru, nebo písemnou – e-mail, popřípadě dopis. Jde tedy o přímou i nepřímou komunikaci, při níž je se zaměstnancem úřadu řešen konkrétní dotaz, problém či požadavek občana. Již od prvotního kontaktování úřadu občanem je velmi důležité, jakým způsobem s ním úředníci jednají, jakou pozornost věnují jeho požadavkům, jak uspokojují jeho nároky. Zaměstnanci musí vždy podávat aktuální, pravdivé a úplné informace. Jejich přístup k občanům i jejich problémům musí být vstřícný.

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ posílit komunikační dovednosti zaměstnanců MěÚ prostřednictvím vzdělávání a osobního tréninku</li> <li>○ <b>informační kanceláře</b> (popř. podatelny)</li> </ul>
------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cílem je poskytování informací a rad u nejvyhledávanějších správních agend, možnost asistence při vyplňování formulářů</li> <li>- důležité je řádné proškolení personálu</li> <li>- online konzultace, FAQ na webových stránkách od jednotlivých odborů.</li> </ul>
Odpovědná osoba	všichni zaměstnanci

### Sociální síť

Sociální síť jsou v současnosti komunikační nástroje, které vytváří nový prostor pro komunikaci veřejné správy s občany. Sociální, společenská nebo také komunitní síť umožní městu zveřejňování vlastních sdělení a komunikovat je směrem k ostatním uživatelům sociální sítě. Velkou výhodou je vytvoření prostoru pro připomínky a komentáře, v nichž občané sdělují své názory. Obsah vybraný pro účely těchto kanálů musí být dostatečně atraktivní, resp. interaktivní, aby uživatele sociálních sítí zaujal, zároveň je třeba brát v úvahu specifika a možnosti jednotlivých sociálních sítí.

Aktuální profily města Boskovic:

- Facebook
- Youtube

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Založení profilu města Boskovic na Instagramu</li> <li>○ Profesionální správa sítí (ne počet příspěvků tvoří kvalitní obsah)</li> </ul>
Odpovědná osoba	tiskový mluvčí

### PinCity Boskovic

PinCity je komplexní nástroj, s jehož pomocí vizuálně atraktivním a interaktivním způsobem prezentuje město svoji vizi rozvoje. Cílem nástroje je vyplnit komunikační prostor mezi městy a jejich obyvateli.

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Udržovat aktuální informace u jednotlivých projektů</li> <li>○ U jednotlivých projektů sdílet kvalitní fotodokumentaci</li> <li>○ Sdílet aktivity PinCity na ostatních komunikačních nástrojích – sítích, zpravodaji, webu. Využívat informací z platformy ve prospěch následné komunikace.</li> </ul>
Odpovědná osoba	Správce PinCity

### Mobilní rozhlas

Mobilní rozhlas je moderní alternativou tradičního rozhlasu. Systém umožní městu rychlé informování občanů prostřednictvím hromadného rozesílání SMS zpráv, hlasových zpráv a e-mailů. Městu velmi usnadní komunikaci při krizových situacích. Zároveň nabízí i některé funkce pro on-line komunikaci s úřadem a vyřizování vybraných záležitostí bez potřeby přijít na úřad. Občanům rovněž umožňuje poskytování zpětné vazby formou hlasování v minireferendech, a to jak hlasovým rozhovorem, tak i hlasováním. Mobilní rozhlas tak je otevřeným komunikačním kanálem, a to především směrem k mladší generaci a lidem využívajícím chytré telefony a moderní technologie.

Doporučení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktuální informace</li> <li>○ Postupné rozšiřování funkcionalit mobilního rozhlasu</li> </ul>
Odpovědná osoba	Správce Mobilního rozhlasu

S ohledem na neustálý rozvoj informačních technologií je nutné aktuálně využívané komunikační nástroje rozšiřovat a doplňovat. Nové a moderní formáty mnohdy nabízí selektivní přístup k informacím, občané se mohou snadněji orientovat, vybírat si informace, o něž mají zájem a současně přináší možnost na novou informaci jednoduše reagovat. Jde tedy o úroveň komunikace s osobnějším přístupem, motivací a lepší informovaností. Výhodou pro město je rychlé zjištění názorů občanů.

### 3.2 Návrhy na implementaci procesů a nástrojů pro externí komunikaci

Na základě analýzy aktuálního stavu jsou navržena i další doporučení pro zlepšení fungování komunikace úřadu. Změny vychází jak z realizovaných rozhovorů s pracovníky úřadu, tak i z dotazníkových šetření. Jejich zavedení je pro zkvalitnění služeb úřadu občanům a zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců nevyhnutelné.

Jedná se zejména o následujících opatření:

Opatření	Popis	Priorita
<b>Průběžná úprava webových stránek</b>	Postupná úprava webu, aby návštěvníky zaujal na první pohled a rovněž byl intuitivní a jednoduchý na pochopení.	2
<b>Podpora rozvoje dalších forem komunikace, zejména jejich tiskové verze (radniční zpravodaj)</b>	Podpora zavedených komunikačních kanálů.	2
<b>Elektronické úřední desky</b>	Nákup a instalace nových elektronických desek, které umožní lepší komunikaci mezi úřadem a občany.	2
<b>Průběžná informační kampaň pro obyvatele města</b>	Informační kampaň o projektu „PinCity“ s jejíž pomocí bude vizuálně atraktivním a interaktivním způsobem možné široké veřejnosti <b>prezentovat</b> možnost participace na řízení města. Bude se jednat například o vytvoření plakátů, tiskových zpráv, placené reklamy na sociálních sítích, pořádání událostí apod.	1
<b>Sledování názoru a priorit občanů města, hodnocení spokojenosti</b>	Implementace pravidelného vyhodnocování názorů a priorit občanů ve městě.	1
<b>Platforma ke sledování názoru, námětů a priorit občanů města</b>	Aktivní využívání platformy pro občany města, kde budou moci vkládat vlastní ideové návrhy, sledovat názory, priority a podílet se tak na strategickém směřování obce.	2
<b>Rozvoj komunikace na sociálních sítích</b>	Rozvoj stávající komunikace na sociálních sítích proběhne prostřednictvím vytvoření analýzy komunikace obce na sociálních sítích. Na základě získaných výsledků z analýzy budou sestaveny vhodné vzdělávací kurzy pro guaranty a sestaven tzv. content plán - plán příspěvků a jejich publikací.	2

<b>Zapojení veřejnosti do rozhodování ve městě</b>	Zpracovat metodiku spolupráce s veřejností, v níž je nutné definovat vybraná témata a okruhy a stanovit priority, motivovat občany pro spolupráci při rozhodování a proces ve městě standardizovat.	1
<b>Zjišťování spokojenosti zaměstnanců úřadu</b>	Pravidelné sledování spokojenosti zaměstnanců úřadu prostřednictvím SW nástroje, gamifikovaných dotazníků, které umožní nejen sběr, ale i vyhodnocení, porovnávání v čase a srovnání spokojenosti s ostatními obcemi obdobné velikosti a shodnými v dalších parametrech.	2
<b>Zjišťování spokojenosti občanů s životem ve městě</b>	Pravidelné sledování spokojenosti občanů města prostřednictvím SW nástroje, gamifikovaných dotazníků, které umožní nejen sběr, ale i vyhodnocení, porovnávání v čase a srovnání spokojenosti s ostatními obcemi obdobné velikosti a shodné v dalších parametrech.	1
<b>Rozšíření stávajících webových stránek o inovační funkcionality portálu občana</b>	Implementace inovačních prvků na stávající webové stránky – doplnění o portál občana, jež zajistí snadnou, moderní a efektivní elektronickou externí komunikaci vytvořenou s nejnovějšími trendy.	2

### 3.3 Kodex komunikace

Navrhujeme v souladu s výše uvedeným zpracovat kodex komunikace. Kodex komunikace je ucelený dokument, který bude reagovat na vytvořenou koncepci komunikace a je souborem ustálených pravidel. Kodex by měl obsahovat nejen soubor pravidel, ale rovněž postupy, formy, doporučení a metodická východiska z pohledu nastavení komunikace. Většina pravidel a doporučení je popsána napříč tímto dokumentem (Koncepce komunikace) a kodex bude výsledkem konsensu a ustálí pravidla komunikace uvnitř naší organizace.

#### Požadavky na kodex komunikace:

- Upravuje postupy komunikace (jak komunikovat)
- Stanovuje role v rámci komunikace (kdo a v jakých případech komunikuje)
- Upravuje nástroje komunikace (jakou formou komunikace probíhá)
- Definuje roli zainteresovaných stran a jejich zapojování do systému komunikace města/úřadu (roli vnějších subjektů při komunikaci – především z pohledu příjemce informace, případně aktivního účastníka při rozvoji města)

### 3.4 Krizová komunikace

Navrhujeme v souladu s výše uvedeným zpracovat postup pro případ krizové komunikace, tedy komunikace reagující na problémové téma. Městu Boskovice chybí instrukce, která by daný postup upravovala. Cílem je navrhnout takový postup, který eliminuje případné dopady krizového tématu či témat a minimalizuje poškození dobrého jména města Boskovice v médiích.

Postup pro případ krizové komunikace bude řešit:

- Kdo bude zodpovědný za řešení příčiny krize?
- Jak bude město při řešení krize strategicky postupovat?
- Jaké komunikační kanály budou prioritně využity?
- Která média budeme oslovovat, v jakém pořadí, s jakou prioritou?
- Kdo se postará o komunikaci s médii a dalšími relevantními skupinami?

### **3.5 Základní koncept realizačního rámce koncepce**

V návaznosti na vytvořenou koncepci komunikace města Boskovic jsme zpracovali akční plán implementace opatření, která je nutné realizovat, aby byly naplněny cíle této koncepce.

Akční plán definuje stěžejní kroky realizace koncepce komunikace města Boskovic. Plán je nastaven v úrovni krátkodobých a střednědobých cílů.

Akční plán obsahuje seznam dílčích aktivit – kroků, které je třeba vykonat, aby byly splněny cíle vytyčené v koncepci. Plán určuje odpovědnosti pro jednotlivé členy týmu v dílčích krocích, celkový časový horizont a hlavní milníky, termíny plnění konkrétních aktivit, náklady na dílčí aktivity a způsob komunikace.

#### **3.5.1 Matice RACI**

Matice RACI, tedy matice zodpovědnosti, definuje čtyři oblasti, které je potřeba přiřadit k jednotlivým úkolům projektu. Jsou to:

- **R** (responsible) – zodpovědnost, jde o osobu, která za úkol zodpovídá, respektive realizuje,
- **A** (accountable) – ručitel výsledku nebo schvalovatel, není nutné, aby se podílel na realizaci, ale aby úkol schválil,
- **C** (consulted) – osoba, která se k úkolu vyjadřuje,
- **I** (informed) – ten, kdo dostává informace o plnění úkolu.

Matici je nutné v průběhu realizace projektu aktualizovat. Matice RACI je součástí akčního plánu a je pro přehlednost uvedena včetně dalších indexů ovlivňujících akční plán implementace opatření.

### 3.5.2 Akční plán opatření úřadu

Akční plán interní komunikace je přehledně definován v tabulce níže a specifikuje aktivity, jež povedou k požadovanému stavu ukotvenému v koncepci komunikace.

Opatření	R	A	C	I	Harmonogram	Rozpočet	Priorita
1 Průběžná úprava webových stránek	Dodavatel	Tiskový mluvčí	Vedení městského úřadu	Občané	9/2021	N	2
2 Podpora rozvoje dalších forem komunikace, zejména jejich tiskové verze (Boskovický zpravodaj)	Dodavatel	Tiskový mluvčí	Redakční rada	Občané	11/2022	S	2
3 Elektronické úřední desky	Dodavatel	Vedení městského úřadu	Tiskový mluvčí	Občané	12/2022	V	2
4 Průběžná informační kampaň pro obyvatele města	Dodavatel	Vedení městského úřadu	Zastupitelstvo	Občané	9/2022	N	1
5 Platforma ke sledování názoru, námětů a priorit občanů města	Dodavatel	Vedení městského úřadu	Zastupitelstvo	Občané	3/2022	V	1
6 Sledování názorů a priorit občanů města, hodnocení spokojenosti	Tiskový mluvčí	Vedení městského úřadu	Zastupitelstvo	Občané	12/2022	N	1
7 Rozvoj komunikace na sociálních sítích	Tiskový mluvčí	Vedení městského úřadu	Redakční rada	Občané	12/2022	N	2

<b>8</b>	Zapojení veřejnosti do rozhodování ve městě	Dodavatel	Vedení městského úřadu	Občanská komise	Občané	11/2022	S	1
<b>9</b>	Zjišťování spokojenosti zaměstnanců úřadu	Dodavatel	Vedení městského úřadu	Zastupitelstvo	Zaměstnanci	12/2022	N	2
<b>10</b>	Zjišťování spokojenosti občanů s životem ve městě	Tiskový mluvčí	Vedení městského úřadu	Zastupitelstvo	Občané	3/2022	S	1
<b>11</b>	Rozšíření stávajících webových stránek o inovační funkcionality portálu občana	Dodavatel	Vedení městského úřadu	Tiskový mluvčí	Občané	5/2022	V	2

Rozpočet:      N – Nízký – do 100 000 Kč      S – Střední – od 100 000 Kč do 200 000 Kč      V – Vysoký – nad 200 000 Kč



## Závěr

Koncepce komunikace a její implementační plán mají za úkol zpřehlednit, zjednodušit, aktualizovat, posílit a ukotvit interní i externí komunikaci v našem městě.

Prostřednictvím využívání vhodných komunikačních nástrojů budeme efektivně komunikovat se všemi cílovými skupinami tak, aby zprávám a komunikovaným pojmům rozuměli, utvořili si na danou zprávu vlastní názor a popřípadě věděli, kam se mají obrátit v případě, že potřebují pomoc či radu. Vědomí, že lidé mohou svobodně projevit svůj názor za přítomnosti kompetentních a odpovědných osob a diskutovat na úrovni témat, o která jeví zájem, významně ovlivňuje kvalitu života na území města a regionu.

Koncepci včetně komunikačních nástrojů je třeba pravidelně vyhodnocovat, aktualizovat a navrhovat nové způsoby komunikace, které jsou v souladu s moderními trendy a odrážejí požadavky na elektronizaci, zkracování písemné komunikace.