

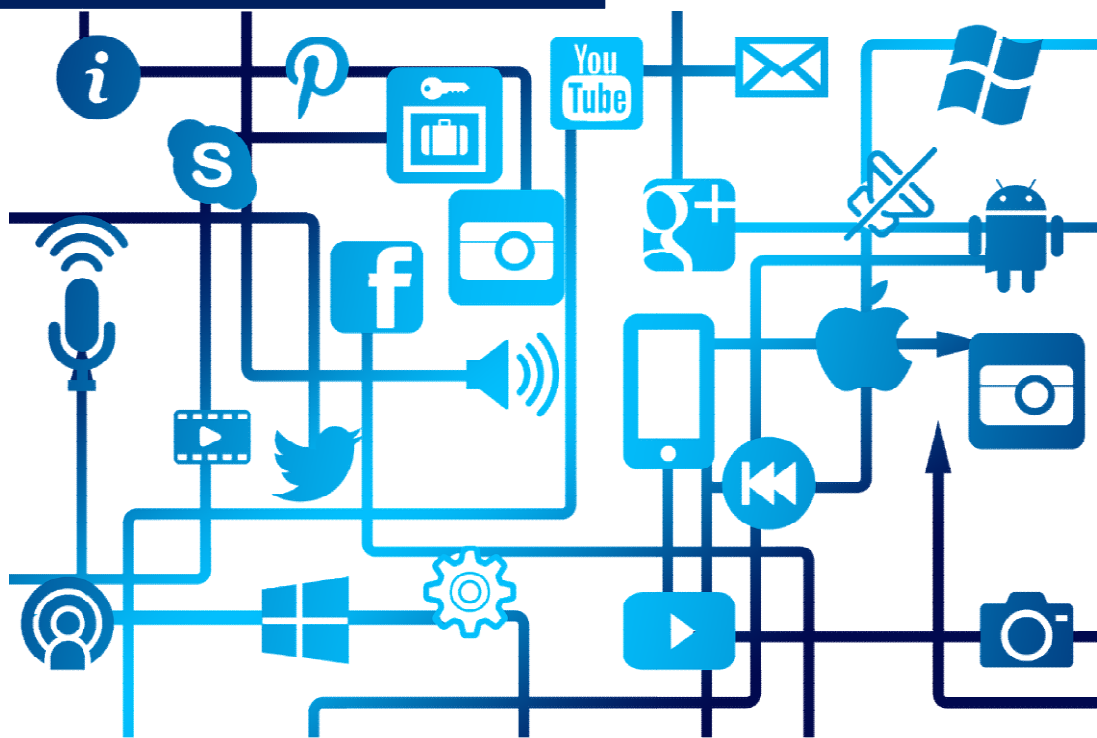


Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Opus Consulting

# Strategie komunikace města Rýmařov



verze 1



## Obsah

<b>1. Úvod a vymezení pojmů.....</b>	<b>3</b>
1.1. Vymezení pojmů.....	3
<b>2. Východiska pro tvorbu komunikační strategie .....</b>	<b>4</b>
2.1. Cíle komunikační strategie.....	4
2.1.1. Cíle vnější komunikace .....	4
2.1.2. Cíle vnitřní komunikace.....	5
2.2. Principy komunikace .....	6
2.3. Komunikační kanály .....	7
2.4. Vnitřní a vnější komunikace .....	10
2.4.1. Vnitřní komunikace .....	10
2.4.2. Vnější komunikace .....	11
<b>3. Návrhová část komunikační strategie .....</b>	<b>15</b>
3.1. Nástroje vnitřní komunikace.....	15
3.2. Nástroje pro vnější komunikace .....	19
3.3. Návrhy na nové nástroje pro externí komunikaci.....	21
3.4. Další opatření .....	23
<b>4. Akční plán .....</b>	<b>26</b>
4.1. Matice RACI.....	26
4.2. Tiskový mluvčí .....	26
4.3. Akční plán interní komunikace úřadu.....	27
4.3.1. Proškolení zaměstnanců v oblasti komunikační strategie.....	27
4.3.2. Zavedení systému pravidelných porad.....	27
4.3.3. Teambuilding.....	28
4.3.4. Zefektivnění využívání intranetu .....	28
4.3.5. Rok na MěÚ Rýmařov.....	28
4.4. Akční plán externí komunikace úřadu .....	31
4.4.1. Webové stránky města.....	31
4.4.2. Úřední deska .....	31
4.4.3. Setkání s občany a participativní rozhodování.....	31
4.4.4. Sociální síť.....	31
4.4.5. Mobilní rozhlas.....	31
<b>5. Závěr.....</b>	<b>35</b>
<b>6. Specifikace struktury.....</b>	<b>36</b>
<b>7. Příloha č. 1: Grafický návrh vzhledu portálu občana/klienta .....</b>	<b>38</b>



### 3. Úvod a vymezení pojmů

Komunikační strategie je jedním z výstupů projektu „Efektivní otevřený úřad Rýmařov – II“ reg. číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_033/0002845. 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.

Návrhová část komunikační strategie pak formuluje opatření, která je třeba zavést tak, aby bylo dosaženo požadovaného stavu a byl splněn cíl vnitřní i vnější komunikační strategie. Následuje akční plán implementace, který definuje kroky a postup dílčích opatření a odpovědnou osobu.

V přípravné fázi zpracování komunikační strategie byla provedena analýza současného stavu komunikace ve městě a na úřadě. To znamená, že 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.

S pomocí vhodně nastavené komunikační strategie posílí město Rýmařov 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 komunikační strategie tedy výrazně posílí kredit města jak ve vztahu k občanům, tak i ve vztahu k ostatním aktérům v regionu.**

#### 3.4. Vymezení pojmů

Pro potřeby zpracování této komunikační strategie byly vymezeny tyto základní pojmy:

*Občané – osoba s trvalým či dočasným pobytem na území Rýmařova*

*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.*



## 4. Východiska pro tvorbu komunikační strategie

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

### 4.4. Cíle komunikační strategie

Komunikační strategie si klade za cíl:

- Sjednotit, kategorizovat a standardizovat komunikační nástroje používané při komunikaci uvnitř i vně městského úřadu.
- Zlepšit efektivitu komunikace s klienty městského úřadu a posílit úroveň pronikání komunikovaných témat k veřejnosti.
- Posílit pozici úřadu vůči veřejnosti - být transparentním úřadem a přistupovat k veřejnosti profesionálně, korektně a přátelsky.
- Přiblížit zaměstnancům úřadu informace o činnosti a rozvoji jejich organizace a možnostech zapojit se do jeho rozvoje.
- Zatraktivnit úřad prostřednictvím zlepšení interních procesů komunikace a vystupovat jako vstřícný, rychlý a spolehlivý partner ostatních zainteresovaných subjektů svých zřizovaných a zakládaných organizací (dále také ZZO), ostatních obcí, ministerstev, atd.)

#### 4.4.1. Cíle vnější komunikace

Cílem Rýmařova 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.

Město by mělo vystupovat jako otevřené, vstřícné, transparentní, se zájmem získat zpětnou vazbu v podobě námětů a názorů občanů. Své strategie, vize do budoucna a hodnoty města 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 potencionálním návštěvníkům města, lidem, hledajícím informace o městě a jeho aktivitách. Komunikační strategie navrhne rozšíření stávající vizuální identity města o další inovativní prvky, jež naplní cíl zpřístupnění a usnadnění komunikace.



Cíle vnější komunikace města jsou znázorněny v následujícím schématu.



Schéma 1: cíle vnější komunikace

#### 4.4.2. Cíle vnitřní komunikace

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

**Komunikaci mezi zaměstnanci městského úřadu Rýmařov i mezi vedením města a úřadem komplikuje rozložení odborů do tří budov úřadu. V rámci interní komunikace musí být nastaveny komunikační kanály a nástroje, jež umožní 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 napomáhá v dosažení cílů organizace, 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 by tak mělo 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:

- zajištění optimální míry informovanosti zaměstnancům,
- zajištění optimální interakce a komunikace mezi vedením města a zaměstnanci, mezi zaměstnanci navzájem,
- zvyšování loajality a angažovanosti zaměstnanců, zjišťování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe

Účelem předložené strategie 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 komunikační strategie 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.

#### 4.5. Principy komunikace

Proces komunikace umožňuje rozličné možnosti předání sdělení, souběžně s nimi se však vyvstává řada problémů, jejichž původ nelez jednoznačně určit.

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 veřejných institucí 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

obsahovou **JASNOST SDĚLENÍ**, která 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** a obsahová stručnost – rozhodnost, věcnost a konkrétnost, redukce nadbytečné informace, logická uspořádanost,

soustavnost, **PRAVIDELNOST A SYSTEMATIČNOST** informačního toku

**KONTINUITA A NÁVAZNOST** - při podávání informací je třeba volit informační kroky takovým způsobem, aby občané 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

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

**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,

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

Uvedené principy by měly být využívány 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 je potřeba vytvořit kodex pro zajištění efektivní komunikace ze strany všech zprostředkovatelů informací. Tento kodex by měl vycházet z výše uvedených principů a zásad úspěšné komunikace.

#### 4.6. Komunikační kanály

Pro zajištění efektivní komunikace je vedle dodržování stanovených principů komunikace 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 můžeme v rámci interní komunikace rozdělit do třech úrovní:

- **Vertikální:** Má vzestupnou i sestupnou formu.



- V organizacích s převládající **sestupnou formou**, někdy nazývanou jako **autoritativní**, je řízení postaveno na příkazování, 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 organizace **participativní**, která 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, odbory, 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.

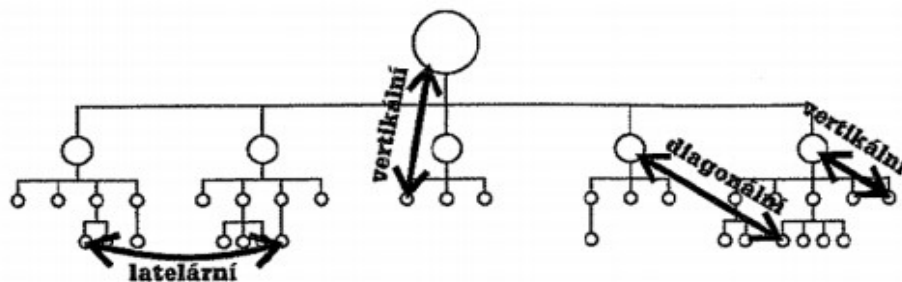


Schéma 2: úrovně komunikačních kanálů





Dle provedené analýzy probíhá komunikace v rámci úřadu Rýmařov především na **vertikální úrovni** s převládající sestupnou formou. V rámci interní komunikace byl zaznamenán nedostatek pro dotazy či diskuzi, což značí **omezené využívání formy vzestupné**.

Horizontální úroveň komunikace mnohdy naráží na problém rozdělení úřadu do několika budov, případně dezinformaci způsobenou šířením neúplných či neověřených informací a nedostatečným využíváním nástrojů pro komunikaci.

Toky informací musí být neodkladně optimalizovány tak, aby byla podpořena komunikace na vzestupné i horizontální úrovni. Za tímto účelem budou navrženy změny ve využívání stávajících komunikačních nástrojů.

Komunikační kanály se také rozlišují dle způsobu komunikace – přímé a nepřímé. Oba typy s sebou nesou výhody i negativa, proto je důležitá jejich kombinace, a to jak v komunikaci interní, tak externí.

### přímá (face-to-face)

- **Osobní komunikace** umožňuje bezprostřední interakci účastníků, výměnu informací i zpětnou reakci, je tedy považována za nejefektivnější. 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 po nějaké době. 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, intranety atd.**



## 4.7. Vnitřní a vnější komunikace

Pro potřeby komplexního nastavení a vnímání komunikační strategie je vhodné pracovat s pojmy vnitřní – interní a vnější – externí komunikace.

### 4.7.1. Vnitřní komunikace

Interní komunikace probíhá uvnitř úřadu. Toky informací v interní komunikaci města jsou standardizovány jednak do roviny mezi volenou politickou reprezentací a Městským úřadem, a dále do roviny uvnitř úřadu. Z provedené analýzy interní komunikace úřadu bylo jako problémová oblast zaznamenáno **předávání informací**, možnou příčinu lze najít v **rozdělení organizace do tří budov**.

Komunikační strategie z hlediska vnitřní komunikace úřadu proto spočívá v **definování pravidel a vhodném 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:

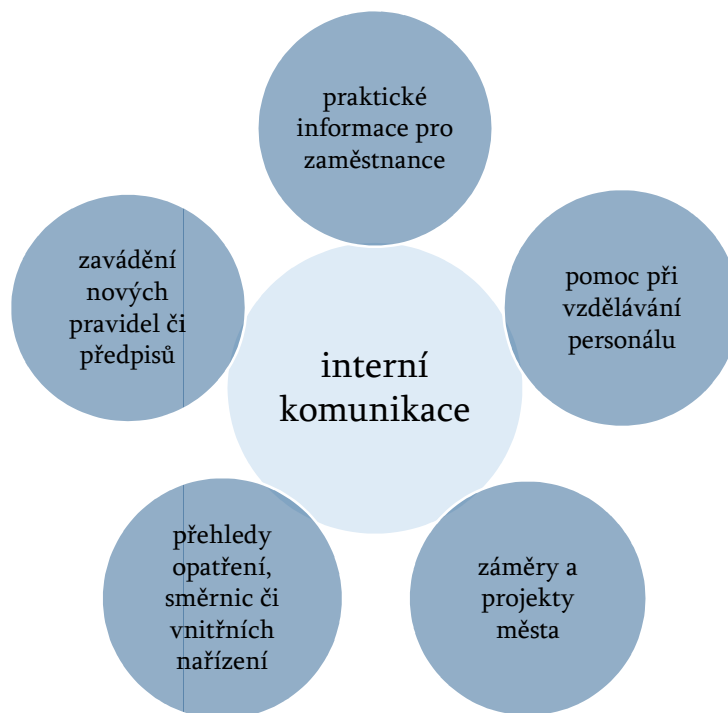


Schéma 3: obsah interní komunikace

Za funkční předávání informací uvnitř úřadu ručí **tajemník**. Zodpovědnost za dílčí části komunikace je rozprostřena i mezi další pracovníky, a to dle nástrojů komunikace uvedených v kapitole 4.



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

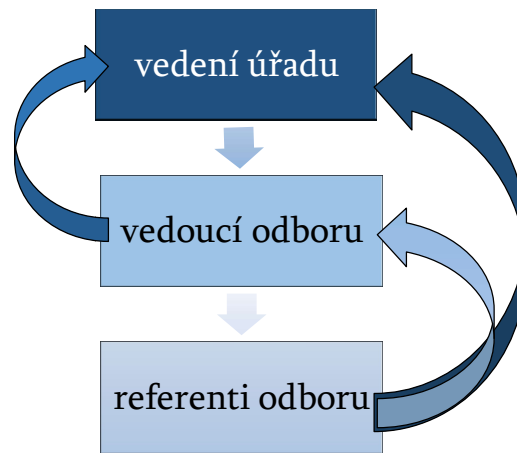


Schéma 4: toky informací (interní komunikace)

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, prostor pro interní komunikaci a sdílení informací musí být vytvořen i pro komunikaci mezi zaměstnanci a odbory, tedy na horizontální úrovni.

Na městském úřadu Rýmařov je nutné rozbourat jakékoliv komunikační bariéry způsobené rozdělením úřadu do tří budov a volit takové komunikační nástroje, jež zajistí maximální a nepřetržitou informovanost všech zaměstnanců, přičemž bude v rámci komunikace přihlíženo na umožnění zpětné vazby.

#### 4.7.2. Vnější komunikace

Externí komunikace 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.

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



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

cílová skupina	specifikace cílové skupiny	očekávání
občané	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 specifické skupiny obyvatel (děti a mládež, senioři, nezaměstnaní atd.)</li></ul>
zaměstnanci úřadu	důležitá skupina pro přenos informací mezi občany (z doslechu, od známé na úřadu...)	<ul style="list-style-type: none"><li>• návaznost na interní komunikační strategii</li><li>• potřeba přesných, jasných, včasných a pravdivých informací od vedení města</li><li>• šíření dobrého jména města</li></ul>
politická reprezentace	21 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>
podnikatelé	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>
organizace města a zájmové instituce	MŠ, ZŠ, knihovna, muzeum, BYTERM, Teplo Rýmařov, SVČ, Městské služby Rýmařov, Spojené lesy, VaK Bruntál, 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>



<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>
<b>média</b>	místní periodikum rozhlas TV rádio	<ul style="list-style-type: none"><li>• úkolem je transfer informací pro další cílové skupiny</li><li>• zapojení do komunikačních procesů úřadu</li><li>• od města je očekávána aktivní a otevřená komunikace</li></ul>

V případě města Rýmařov se jeví jako účelné pracovat i se sociální diferenciací cílové skupiny obyvatel. Problémem se stává, že občané na hranici sociální exkluze (případně ti za ní) nevnímají standardní komunikační kanály pro přenos informace a používané komunikační nástroje. V takovém případě je nezbytné využívat i specifické nástroje, které by oslovily i tuto skupinu občanů (komunikační nástroje jsou uvedeny v kapitole 6).

Pro zajištění efektivní komunikace navenek je stěžejní určení **odpovědnosti osob**, které informace zveřejňují a přenášejí. Jedná se o vedení města/ úřadu – starosta, místostarosta, vedoucí odborů, případně osobu tiskového mluvčího, pokud bude zřízena, zodpovědnou osobu na úřadě a městské informační centrum – viz tabulka.



### vedení města/úřadu

- odpovědnost za schválení informace k publikaci podléhá politické reprezentaci, především starostovi města, popřípadě místostarostovi
- informace nepolitického charakteru jsou pak zpravidla delegovány na tajemníka

### tiskový mluvčí

- v rámci útvaru by měl působit tiskový mluvčí, případně širší „tým pro publicitu“
- dohlíží nad průběhem informační kampaně, zajišťuje většinu propagačních aktivit, komunikuje s tiskem a zodpovídá za uveřejnění informací

### úřad

- v rámci každého odboru 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 při Městském muzeu Rýmařov

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



## 5. Návrhová část komunikační strategie

Provedená analýza v přípravné fázi strategie definovala aktuálně využívané nástroje pro vnitřní i vnější komunikaci.

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

Za nejúčinnější je považováno využití tzv. komunikačního mixu, tedy kombinaci nástrojů umožňujících přímou i nepřímou komunikaci.

Považujeme za přehledné vymezit nástroje komunikace pro potřeby vnitřní i vnější komunikace.

### 3.1. Nástroje vnitřní komunikace

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

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

Uvedené nástroje mají při současném fungování několik nedostatků. Pro zkvalitnění interní komunikace je klíčová náprava podoby, v níž byly nástroje posud 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 určené k přenosu informací</li><li>▪ elektronický diář<sup>1</sup> na sjednání schůzek prostřednictvím intranetu (napříč všemi zaměstnanci úřadu)</li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	všichni zaměstnanci

<sup>1</sup> viz komunikační nástroj intranet



## 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 <b>dvou úrovních</b> (viz schéma</li><li>▪ <b>PRAVIDELNOST</b> - porady na obou úrovních probíhají vždy <b>jednou týdně ve zvolený den a čas</b>, 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 <b>stručný program</b> 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 odborů

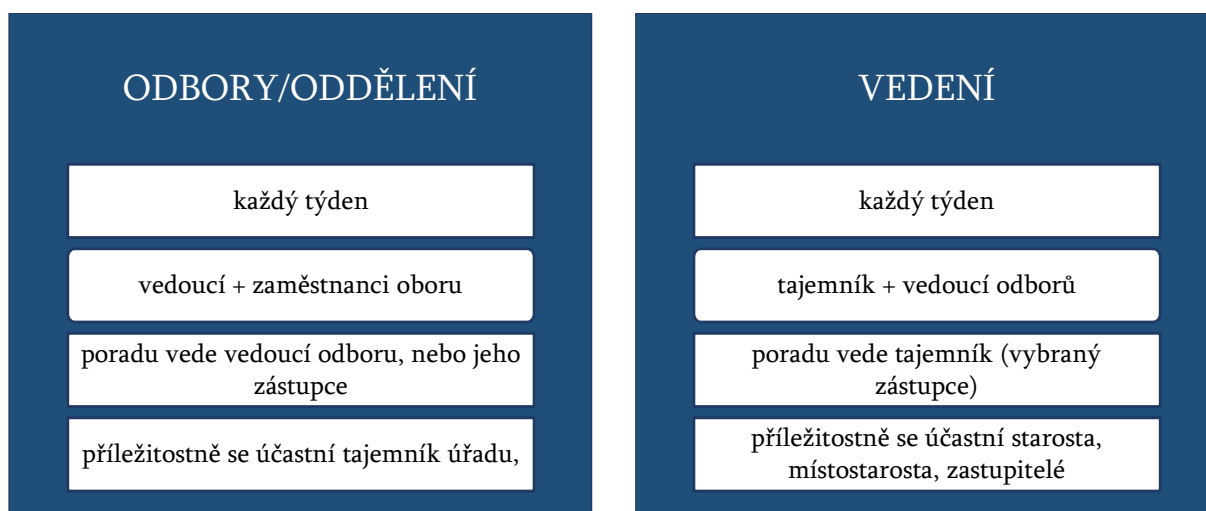


Schéma 2: úrovně pracovních porad





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.

<b>Doporučení</b>	<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 odbory, 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>
-------------------	--

<b>Odpovědná osoba</b>	personalista
------------------------	--------------

## Intranet

Intranet je interní komunikační kanál úřadu, který umožňuje rychlou komunikaci napříč všemi zaměstnanci úřadu, tedy i mezi jednotlivými budovami, odbory 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.

<b>Doporučení</b>	<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 <b>interních pravidel, předpisů a směrnic</b>, 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 odborů i vedení</li><li>▫ možnost vytvoření <b>diskuzních skupin</b> či <b>chatu</b> mezi jednotlivými zaměstnanci, odbory</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 zpětná vazba – <b>náměti/stížnosti/připomínky</b> od zaměstnanců směrem k vedení úřadu</li><li>▫ <b>úložiště</b> pro interní dokumenty (např. faktury, smlouvy) s možností omezení přístupu vybraných osob</li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	správce sítě (technické zajištění) tajemník a vedoucí odborů (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 zaslání informací prostřednictvím mailingů může docházet k informačnímu zahlcení a přehlednutí důležitých zpráv.

<b>Doporučení</b>	<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>
<b>Odpovědná osoba</b>	tajemník/vedoucí odborů

## Rok na MěÚ Rýmařov

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.

<b>Doporučení</b>	<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>
<b>Odpovědná osoba</b>	tiskový mluvčí



### 3.2. 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
- periodika „Rýmařovský horizont“
- setkání s občany
- zaměstnanci MěÚ

#### 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.

<b>Doporučení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ pravidelná aktualizace</li><li>▪ doplnit funkcionality pro zefektivní služeb občanům:<ul style="list-style-type: none"><li>▫ <b>přítomnost zaměstnanců</b> na pracovišti</li><li>▫ <b>objednávkový systém</b> pro elektronické objednání na vybrané správní agendy</li><li>▫ <b>online chat</b> – možnost hlásit a řešit aktuální problémy, rychlá komunikace s úřadem</li><li>▫ <b>ohlášky zjištěného nepořádku ve městě</b></li></ul></li><li>▪ sledovat návštěvnost webových stránek</li></ul>
-------------------	---

<b>Odpovědná osoba</b>	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 termínem, 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.

<b>Doporučení</b>	▪ vizuální úprava elektronické úřední desky
-------------------	---

<b>Odpovědná osoba</b>	tajemník
------------------------	----------



### Periodika „Rýmařovský horizont“

Čtrnácti deník regionu Rýmařovska 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.

<b>Doporučení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ umístit časopis na webové stránky města Rýmařov</li><li>▪ zlepšit grafickou úpravu časopisu</li><li>▪ rozšířit oblasti, zařadit více příspěvků od zaměstnanců z různých odborů úřadu (např. stavební úřad, územní plánování, investice)</li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	

### 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.

<b>Doporučení</b>	<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 odboru</li><li>▫ směřováno ke specifickým cílovým skupinám (např. návštěvy škol, Diakonie Rýmařov)</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>
<b>Odpovědná osoba</b>	vedení města, zastupitelé



## Zaměstnanci MěÚ

Komunikace se zaměstnanci může mít formu osobního setkání, telefonického rozhovoru, nebo písemnou – email, 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.

<b>Doporučení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ posílit komunikační dovednosti zaměstnanců MěÚ prostřednictvím vzdělávání a osobního tréninku</li><li>▪ nastavit systém vzdělávání k zajištění pravidelného doplňování odborných znalostí i měkkých dovedností</li><li>▪ <b>informační kanceláře</b> (popř. podatelny)<ul style="list-style-type: none"><li>▫ ve všech budovách úřadu</li><li>▫ cílem je poskytování informací a rad u nejvyhledávanějších správních agend, možnost asistence při vyplňování formulářů</li><li>▫ důležité je řádné proškolení personálu</li></ul></li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	tajemník všichni zaměstnanci

S ohledem na neustálý rozvoj informačních technologií je nutnost aktuálně využívané komunikační nástroje rozšiřovat a doplňovat. Nové, 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.

S výjimkou webových stránek také absentují komunikační nástroje, které by zlepšili prezentaci města a zviditelnili jej navenek.

### 3.3. Návrhy na nové nástroje pro externí komunikaci

Nově doporučujeme zařadit využívání nových nástrojů pro vnější komunikaci:

- sociální sítě
- mobilní rozhlas
- SW nástroj na měření spokojenosti občanů
- tiskové zprávy a oznámení (může být formou článků v Rýmařovském horizontu, prostřednictvím sociálních sítí, případně dalších nástrojů, které jsou a budou městem používány)

## Sociální sítě

Sociální sítě jsou v současnosti nejmodernější komunikační nástroje, které vytváří nový prostor



pro komunikaci veřejné správy. 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.

<b>Doporučení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ profily města Rýmařov na sociálních sítích – především Facebook, Twitter, Instagram</li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	tiskový mluvčí

### 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 bude nově otevřeným komunikačním kanálem, a to především směrem k mladší generaci a lidem využívajícím chytré telefony a moderní technologie.

<b>Doporučení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ aktuální informace</li><li>▪ postupné rozšiřování funkcionalit mobilního rozhlasu</li><li>▪ náhrada dosavadního městského rozhlasu</li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	místostarosta, tiskový mluvčí (obsah zpráv) správce sítě (technické zajištění)

### SW nástroj na měření spokojenosti občanů

Jedná se o dotazníkové prostředí/aplikaci, jejímž prostřednictvím dochází k vyhodnocování klientské spokojenosti.

<b>Doporučení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ pravidelné opakování sběru dat i jejich vyhodnocení</li><li>▪ systematická práce s výsledky</li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	správce sítě (technické zajištění) tiskový mluvčí (práce s daty)

### Tiskové zprávy a konference

Nedílnou součástí komunikace s veřejností, zejména pak s novináři, je poskytování informací formou tiskových zpráv, tiskových konferencí nebo také prostřednictvím neformálních setkání. Touto formou jsou prezentovány všechny významné události a rozhodnutí, která nelze nebo není vhodné prezentovat pomocí jiných médií jako jsou např. internet nebo tiskoviny. Tiskové zprávy a oznámení jsou rovněž důležitou součástí PR a města. Systematická propagace města přispívá k jeho zviditelnění a zvýšení návštěvnosti města.



<b>Doporučení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ pravidelná komunikace s médii v rámci Moravskoslezského kraje i ČR</li><li>▪ vytváření tiskových zpráv – významné události ve městě, úspěchy města, atraktivní volnočasové aktivity</li><li>▪ každoroční konference pro obce v rámci ORP, místní akční skupiny, krajský úřad, a další instituce a příspěvkové organizace ve městě i celém správním obvodu</li></ul>
<b>Odpovědná osoba</b>	tiskový mluvčí

### 3.4. Další opatření

Na základě analýzy aktuálního stavu je nutné navrhnout i další doporučení pro zlepšení fungování 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.

Opatření	Popis
Sloučení budov úřadu	Rozdělení úřadu do tří budov je považováno za velkou bariéru v komunikaci, a to jak ze strany zaměstnanců, tak i klientů úřadu. Vhodným řešením se jeví sloučení budov, nebo alespoň přesunutí vzdáleného pracoviště na adrese 8. května 48, které navíc není vyhovující z hlediska bezbariérového přístupu a vybavení budovy. Za ideální stav je považováno přestěhování celého úřadu do jedné budovy s možností bezplatného parkování.
Tiskový(á) mluvčí	Pro bezproblémové zajištění především externí komunikace a zviditelnění města Rýmařov je klíčové zřídit nově funkci tiskového mluvčího. Minimální rozsah činností: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ informační, publicistické a tiskové vztahy města k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, včetně přípravy odpovědí jako reakcí na zveřejněné příspěvky,</li><li>▪ prezentace města na sociálních sítích</li><li>▪ vyhotovení a vydávání periodik (interních i externích), návrh obsahu každého čísla předkládá k posouzení redakční radě,</li><li>▪ spolupráce s jednotlivými vedoucími odborů městského úřadu s cílem získávat informace o zajímavostech z práce jejich odborů a tyto zveřejňovat v Rýmařovském horizontu, tiskových zprávách pro média a na internetových stránkách města, předávání poznatků informačnímu centru,</li><li>▪ příprava a moderace tiskových konferencí města; pravidelné uveřejňování tiskových zpráv na internetových stránkách města a jejich rozesílání médiím.</li></ul>
Informační	Užší a systematická spolupráce města s informačním centrem, pravidelné



centrum	předávání informací o dění uvnitř úřadu i ve městě. Spolupráce při propagaci města i aktivit, na jejichž organizaci se město podílí.
Zjišťování spokojenosti zaměstnanců úřadu	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.
Personální audit	Z dotazníkového šetření bylo identifikováno několik chyb v personálním zajištění úřadu. Především u vybraných odborů úřadu, jmenováni byli dokonce konkrétní zaměstnanci. Mezi nejčastěji uvedené důvody patří tyto identifikované chyby: - nízký dohled vedoucích nad podřízenými - absence lidského a individuálního přístupu ke klientům úřadu - rozdílnost ve spokojenosti klientů s jednotlivými odbory
Zjišťování spokojenosti občanů s životem ve městě	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.
Rozšíření stávajících webových stránek o inovační funkcionality portálu občana	Implementace inovačních prvků na stávající webové stránky – doplnění o portál občana, jenž zajistí snadnou, moderní a efektivní elektronickou externí komunikaci vytvořenou s nejnovějšími trendy. Portál je vyvinut v souladu s Industry 4.0, přičemž podporuje robotizaci veřejné správy prostřednictvím chatbota (e-bot) a aplikace životní události, jež standartě roboticky odpovídají na naučené dotazy a šetří tak čas na straně personálních kapacit z řad zaměstnanců úřadu a rovněž profesionalizují úřad i město.
Zapojení veřejnosti do rozhodování ve městě	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.

### 3.5 Kodex komunikace

Doporučujeme městu Rýmařov v souladu s výše uvedeným zpracovat kodex komunikace. Kodex komunikace je ucelený dokument, který reaguje na vytvořenou strategii 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 (Strategie komunikace) a kodex bude výsledkem konsensu a ustálí pravidla komunikace uvnitř 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)
- Definiuje 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)

Výše uvedené prvky komunikace musí vždy zohledňovat aspekty vnitřní a vnější komunikace.



## 6. Akční plán

V návaznosti na vytvořenou Strategii komunikace města Rýmařov byl zpracován akční plán implementace opatření, která je nutné realizovat, aby byly naplněny cíle koncepce.

Akční plán koncepce definuje stěžejní kroky realizace Strategie komunikace města Rýmařov. 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 ve Strategii. 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.

### 6.4. 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.

### 6.5. Tiskový mluvčí

Pro potřeby realizace aktivit uvedených ve Strategii komunikace je nutné zavedení pozice tiskové mluvčí úřadu, jelikož v současné době tato pozice zcela chybí. Tiskový mluvčí současně zajišťuje aktivity externí i interní komunikace a preventivně působí na komunikační šumy, jež negativně ovlivňují klima organizace a celého města. Pozice tiskového mluvčího tedy dává do souladu všechny komunikační nástroje úřadu i města a zajišťuje, aby byly jednotné, všem dostupné a aktuální.

Městský úřad tuto pozici organizačně ukotví pod útvar tajemníka a vybranou osobu důkladně proškolí, aby byla schopna kompetentně vykonávat svou pracovní náplň. Pracovní náplň bude vytvořena v přípravné fázi výběru tiskové mluvčí a bude zahrnovat kompletní přípravu čtvrtletníku a distribuci mezi zaměstnance tištěnou a elektronickou formou (viz kap. 3.4.)



## 6.6. Akční plán interní komunikace úřadu

Akční plán interní komunikace je přehledně definován v tabulce níže a specifikuje aktivity, jež povedou k požadovanému stavu ukotvenému ve Strategii komunikace (v kapitole 3.1.).

### 6.6.1. Proškolení zaměstnanců v oblasti komunikační strategie

Nedílnou součástí zavedení strategie je **seznámení všech zaměstnanců** se Strategií komunikace, která byla na úřadě vytvořena a vedení se rozhodlo tuto strategii schválit a implementovat. Toto seznámení proběhne formou školení na úřadě, kdy určený interní lektor či lektor externí seznámí zaměstnance s opatřeními, které je třeba vykonat, aby byly cíle strategie naplňovány.

Zaměstnanci budou rozděleni do skupin po cca 20 osobách a proběhne postupně proškolení všech zaměstnanců, kteří obdrží strategii v elektronické podobě mailem před školením, a v písemné podobě bude umístěna ve školicí místnosti. V elektronické podobě je Strategie umístěna na webových stránkách města (s logy povinné publicity) a rovněž na intranetu pro zaměstnance MěÚ Rýmařov.

Bude se jednat o 3 denní 18 hodinové školení pro **vedoucí zaměstnance** a management města (starosta, místostarosta, vybraní zastupitelé a vedení obchodních společností, příspěvkových organizací a výborů) v oblasti efektivní komunikace a využívání nástrojů komunikace ve vybraných situacích.

Ostatní zaměstnanci projdou 2 denním 12 hodinovým školením efektivní komunikace, komunikace uvnitř týmu a týmové spolupráce.

Po proškolení budou všichni zaměstnanci seznámeni s cíli a smyslem Strategie a vedení města bude dohlížet na její naplňování a vyhodnocování dle určených kroků a zodpovědných osob.

Aktivita proškolení zaměstnanců se Strategií bude probíhat převážně od 1. 1. 2019 po dobu 3 měsíců, nicméně je nutné toto téma zařadit do povinného vstupního vzdělávání zaměstnanců, aby nově příchozí zaměstnanci měli možnost se v adaptační době se Strategií seznámit, přečíst si ji a v případě nejasností se dotázat svého mentora či přímého nadřízeného.

Školení v oblasti soft skills - komunikačních dovedností všech zaměstnanců doporučujeme zařadit do plánů vzdělávání na 2019 – 2020 a v rámci možností čerpat prostředky na tuto aktivitu prostřednictvím OPZ (i akreditované kurzy), kdy dochází k úspoře vlastního rozpočtu úřadu.

### 6.6.2. Zavedení systému pravidelných porad

V akčním plánu definován postup zavedení pravidelných porad na úrovni vedení a na úrovni odborů/ oddělení v pravidelném týdenním intervalu.



Je nutné systematicky definovat a ukotvit obsah porad a harmonogram. V případě zjištění nedostatků ze strany zaměstnanců v průběhu testovacího scénáře (nedostatek v systému řízení porad) je nutné zařadit manažerské školení vedoucích zaměstnanců v oblasti vedení porad.

### 6.6.3. Teambuilding

Obsahem teambuildingu by měly být zábavné aktivity, které mají formu uvolnění, stmelení kolektivu, ale rovněž slouží ke sdílení stěžejních informací, které jsou platné pro celý úřad, tj. komunikace strategických cílů, stěžejních projektů, očekávaných změn a manažerských rozhodnutí. Zároveň by zaměstnanci měli mít možnost vyjádřit se prostřednictvím diskuze k řečeným skutečnostem a navrhnout případné další aktivity, inovace a možné formy zlepšování provozu celého MěÚ Rýmařov.

Možnost otevřené komunikace s managementem – svým přímým nadřízeným, případně přímo s vedením města Rýmařova je stěžejní pro přímou, efektivní a správně nastavenou komunikaci v organizaci a vnímání veřejnosti jako přátelského a otevřeného úřadu.

### 6.6.4. Zefektivnění využívání intranetu

Akční plán implementace strategie navrhuje zpracovat podrobnou analýzu intranetu a navrhnout opatření na vylepšení tohoto nástroje interní komunikace (v minimální podobě jsou definovány v kapitole 3.2.).

V případě implementace tohoto opatření je nutné počítat s rozpočtem dle man-day. Nedílnou součástí intranetu je rovněž čtvrtletník Rok na MěÚ Rýmařov.

### 6.6.5. Rok na MěÚ Rýmařov

Periodikum bude mít určen svůj obsah a tiskový mluvčí bude zajišťovat aktuálnost a pravdivost informací. Tištěná verze není nutná, v případě hospodárného využívání energií je možná distribuce v elektronické podobě prostřednictvím intranetu.

Všechny navrhované opatření interní komunikace jsou pro přehlednost níže zobrazeny v tabulce.





	○ Proškolení zaměstnanců v oblasti komunikační strategie	○ Zavedení systému pravidelných porad	○ Teambuilding	○ Zefektivnění využívání intranetu	○ Rok na MěÚ Rýmařov
Vstup	Stávající zaměstnanci MěÚ Rýmařov	Porady vedení Porady odborů/ oddělení – zaměstnanci MěÚ Rýmařov	Všichni zaměstnanci	Analýza stávajícího stavu intranetu a návrhy na zlepšení	Aktuální interní informace a potřeba je sdělit zaměstnancům MěÚ Rýmařov
Výstup	Proškolení zaměstnanci, certifikát o účasti	Informování zaměstnanci a fungující úřad	Komunikující organizace – fungující úřad – spokojení zaměstnanci	Implementovaná opatření a proškolení zaměstnanci.	Tištěná a elektronická verze interní tiskoviny
R	Interní lektor/ externí vzdělávací agentura	Tajemník /vedoucí odborů	Tajemník	Tajemník	Tiskový mluvčí (tajemník)
A	Tajemník	Tajemník	Vedení MěÚ Rýmařov	Vedení MěÚ Rýmařov	Tajemník
C	Vedení MěÚ Rýmařov personální odbor	Vedení MěÚ Rýmařov	Vedení MěÚ Rýmařov	Všichni zaměstnanci	Vedoucí zaměstnanci
I	Vedení MěÚ Rýmařov	Vedení MěÚ Rýmařov	Vedení MěÚ Rýmařov	Informatik	Vedení MěÚ Rýmařov
Časová náročnost	3 měsíce	6 měsíců/ průběžně	2 dny	5 měsíců	Průběžně
Termín zahájení	1. 1. 2019	1. 4. 2019	20. 6. 2019	1. 3. 2019	1. 6. 2019



	○ Proškolení zaměstnanců v oblasti komunikační strategie	○ Zavedení systému pravidelných porad	○ Teambuilding	○ Zefektivnění využívání intranetu	○ Rok na MěÚ Rýmařov
<b>Termín ukončení</b>	31. 3. 2019	31. 10. 2019 evaluace/ průběžně	21. 6. 2019	31. 8. 2019	1. 7. 2020
<b>Náklady včetně DPH (externí služby)</b>	externí lektor/agentura 30 000 Kč	0 Kč	115 000 Kč	80 000 Kč – 150 000 Kč (dle reálných MD <sup>2</sup> programování)	Tisk pro všechny zaměstnance: 1 000 Kč
<b>Odkaz na Strategi i</b>	3.1.	3.1.	3.1.	3.1.	3.1.
<b>Metrika</b>	Všichni proškolení zaměstnanci MěÚ do 31. 10. 2019, certifikáty	Evaluace – pravidelnost porad min. 1 x týden	Účast všech zaměstnanců úřadu	Nové funkcionality na intranetu a proškolení zaměstnanci	Čtvrtletník – vydané 4 čísla Rok na MěÚ Rýmařov
<b>Testovací scénář</b>	Fungování zavedených opatření od 1. 4. 2019 (následuje evaluace)	Po 6 měsících evaluace konání a efektivita zavedení porad	Evaluace prostřednictvím dotazníků spokojenosti s akcí	Evaluace prostřednictvím dotazníku spokojenosti po době 6 měsíců od spuštění nových funkcionalit	Pilotní první číslo, následná evaluace a aktualizace.

<sup>2</sup> Man-day - člověkodenní



## 6.7. Akční plán externí komunikace úřadu

Oblast externí komunikace a akční plán implementace navrhovaných opatření je definována prostřednictvím matice RACI a stejných indexů jako oblast interní komunikace taky, aby mohly aktivity probíhat současně v návaznosti na plánovaný harmonogram. Odpovědná osoba pak může efektivně sledovat všechny kroky a následně je vyhodnocovat

### 6.7.1. Webové stránky města

Stávající webové stránky je nutné po definování přesných požadavků na zavedení inovačních prvků upravit a doplnit požadované. Nedílnou součástí je proškolení zaměstnanců, kteří mají správu stránek na starosti, popř. jsou v kontaktu s externí firmou, která bude správu dodávat. Proškolení by měly být min. 2 zaměstnanci, aby byla zjištěna zastupitelnost.

### 6.7.2. Úřední deska

Stávající deska plní svou funkci, akční plán však definuje zdokonalení její grafické podoby ve fyzické i elektronické verzi.

### 6.7.3. Setkání s občany a participativní rozhodování

Akční plán definuje a kvantifikuje počet setkání s občany různého charakteru. V prvním roce implementace strategie je plánováno 10 takových setkání s občany v roce 2019. Součástí akčního plánu je zpracování Metodiky participativního rozhodování jako podklad k zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů ve městě a investování finančních prostředků do vybraných projektů. Ve fázi implementace Metodiky dojde k proškolení vybraných zaměstnanců a zastupitelů, kteří budou nositeli tohoto inovačního prvku v organizaci.

### 6.7.4. Sociální síť

Sociální síť a propagace města prostřednictvím FB, Instagramu apod. je v současné době již standard. Akční plán počítá s dobou realizace 4 měsíce na vznik a zajištění provozu těchto sociálních sítí prostřednictvím tiskového mluvčího za aktivní spolupráce vedení města.

### 6.7.5. Mobilní rozhlas

Mobilní rozhlas lze pořídit z rozpočtu města či z dotace EU prostřednictvím OPZ a postupně doplňovat jeho funkcionality. SW řešení komunikace s veřejností je stěžejní pro rychlou a snadnou nejen krizovou komunikaci.



	1. Webové stránky města	2. Úřední deska	3. Setkání s občany a participativní rozhodování	4. Sociální sítě	5. Mobilní rozhlas
<b>Vstup</b>	Stávající www stránky, přesná definice požadovaných výstupů – návrh podoby výstupů bez grafické podoby, tj. v textové podobě	Definovaná grafická podoba elektronické i fyzické úřední desky	Plán aktivit setkání s občany a spolupráce vedení města a zastupitelů. Prioritizace projektů a jejich výběr pro participativní rozhodování.	Definice požadovaných profilů na sociálních sítích	Rozhodnutí o zavedení mobilního rozhlasu
<b>Výstup</b>	vytvořené a plně funkční stránky - portál občana - objednávkový systém - ohlášky zjištěného nepořádku - on line chat - sledování spokojenosti občanů	Nová grafická podoba úřední desky	Uskutečněné aktivity setkání s občany a výběr projektů dle zapojení občanů do rozhodování. Metodika participativního rozhodování.	Vytvořený profil na Facebooku, Twiteru a Instagramu	Funkční mobilní rozhlas
<b>R</b>	Útvar tajemníka	Správce sítě	Vedení města	Tiskový mluvčí	Tiskový mluvčí
<b>A</b>	Vedení MěÚ Rýmařov	Vedení MěÚ Rýmařov	Vedení města/ odbor investic	Vedení města	Místostarosta





	<b>1. Webové stránky města</b>	<b>2. Úřední deska</b>	<b>3. Setkání s občany a participativní rozhodování</b>	<b>4. Sociální sítě</b>	<b>5. Mobilní rozhlas</b>
<b>C</b>	Tajemník/ vedoucí odborů a oddělení	Tajemník/ vedoucí odborů a oddělení	Zastupitelé	Vedení města	Vedení města
<b>I</b>	Vedení MěÚ Rýmařov	Všichni zaměstnanci	Občané, zaměstnanci MěÚ	Občané, zaměstnanci MěÚ	Občané, zaměstnanci MěÚ
<b>Časová náročnost</b>	6 měsíců	6 měsíců	1 rok	4 měsíce	4 měsíce
<b>Termín zahájení</b>	1. 6. 2019	1. 9. 2019	1. 1. 2019	1. 6. 2019	1. 6. 2019
<b>Termín ukončení</b>	30. 11. 2019	31. 3. 2020	31. 12. 2019	31. 10. 2019	31. 10. 2019
<b>Náklady včetně DPH (externí služby)</b>	Externí agentura 90 000 Kč	Externí agentura 60 000 Kč	Občerstvení, příprava prostor 70 000 Kč Metodika participativního rozhodování 80 000 Kč	Externí agentura 50 000 Kč	Nákup rozhlasu 60 000 Kč
<b>Odkaz na Strategii</b>	3.2. a 3.3.	3.3.	3.2. a 3.3.	3.4.	3.4.
<b>Metrika</b>	www stránky včetně nových funkcionalit a inovačních prvků	Funkční fyzická i elektronická úřední deska v nové grafické podobě	Setkání formou: - besedy s občany – 2 x ročně - workshopy – 4 x ročně Kulturně-společenské aktivity - min. 4 akce ročně (2019). Vybrané projekty dle	Vytvořený a funkční profil na daných sociálních sítích	Mobilní rozhlas v provozu



	1. Webové stránky města	2. Úřední deska	3. Setkání s občany a participativní rozhodování	4. Sociální sítě	5. Mobilní rozhlas
			názorů občanů do rozhodování (min. 5 projektů). Vytvořená metodika participativního rozhodování		
<b>Testovací scénář</b>	Pilotní provoz stránek v prvních 3 měsících, kdy budou spravovány útvarem tajemníka	Pilotní provoz desky v prvních 3 měsících, následná evaluace	Realizace pilotních setkání a jejich vyhodnocení včetně zapojení občanů do rozhodování.	Propagace sociálních sítí mezi občany a dalšími aktéry	Pilotní testování od 31. 10. 2019 – 31. 12. 2019.



## 7. Závěr

Strategie komunikace a její implementační plán mají funkci zpřehlednit, zjednodušit, aktualizovat, posílit a ukotvit interní i externí komunikaci na úřadě a ve městě Rýmařově.

Prostřednictvím využívání vhodných komunikačních nástrojů za vhodných okolností je možné efektivně komunikovat všem cílovým skupinám 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, radu. Vědomí, že lidé mohou svobodně projevit svůj názor za přítomnosti kompetentních a odpovědných osob a diskutovat na úrovni témata, o která jeví zájem, ovlivňuje nejen kvalitu života na území města a v regionu.

Strategii včetně komunikačních nástrojů je třeba pravidelně vyhodnocovat a aktualizovat a navrhopat nové způsoby komunikace, které jsou v souladu s moderními trendy a odrážejí požadavky na elektronizaci a zkracování a gamifikaci písemné komunikace. Zároveň musí cílit na efektivní, přesnou a kvalitní ústní komunikaci jako nedílnou součást prezentace nejen úřadu, ale také města a jako reprezentátora nových a inovativních přístupů ke komunikaci.



## 8. Specifikace struktury

Portál občana umožňuje efektivní komunikaci mezi úřadem a veřejností. Všechny důležité informace jsou na jednom místě, díky čemuž se k nim občan dostane rychle a pohodlně. Portál provede občana řešením životní situace, snadno najde potřebné informace o dění na úřadě nebo aktualitách z města.

Zavedení Portálu občana je výhodné nejen pro občana, ale i pro úřad. Zaměstnancům se sníží administrativní zátěž a ubude jim rutinní práce, díky čemuž se budou moci věnovat práci s vyšší přidanou hodnotou. Zavedením Portálu občana se úřad rovněž bude profilovat jako moderní instituce. Cena Portálu občana je 250.000 Kč.

Portál funguje nezávisle na webových stránkách úřadu a skládá se z následujících modulů:

### **Životní události**

Modul výrazně usnadňuje orientaci ve službách úřadu. Občan z pohodlí domova, ale i z cest za použití mobilního telefonu vybere požadovanou agendu a zjistí, co potřebuje k vyřešení své situace, jaký je postup, kde sídlí daný odbor nebo může stahovat potřebné formuláře.

### **Chatbot (E-bot)**

Chatbot je interaktivní průvodce úřadem a nástroj pro zodpovídání dotazů. Je schopen efektivně reagovat na dotazy typu „jak získat občanský průkaz?“ nebo „jaké jsou návštěvní hodiny úřadu?“. Chatbot v pokročilé verzi pomůže občanovi při vyplňování formulářů a umí být rozcestníkem mezi občanem a úřadem. Chatbot se nikdy neunaví, je autonomní a vždy připraven pomoci.

### **Kalendář akcí a aktuality**

Každé město má své aktivní občany. Tento modul umožňuje informovat je o blížících se akcích a oni již nikdy nezmeškají festivaly, výstavy, trhy, akce pro seniory nebo rodiny s dětmi a další události. Také je možné dát jim jednoduše vědět o otevření nové hasičské služebny nebo delegaci z partnerského města. Pomocí tohoto modulu lze snadno zvýšit informovanost občanů o dění ve městě a na úřadě.

### **Elektronické podání**

Modul občanovi umožňuje snadné podání žádosti přímo z domova. Díky tomu již nebude muset čekat ve frontách na úřadě a proces vyřizování žádosti se významně zkrátí a zjednoduší. Výhodou systému elektronického podání je uživatelská přívětivost a srozumitelnost.

### **Spolupráce občanů**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Modul umožňuje naslouchat přáním občanů a zapojovat je do chodu města a úřadu. Prostřednictvím sběru dotazníků, námětů nebo diskuzního fóra lze dostávat zpětnou vazbu a zjistit, co obyvatele města trápí nebo čeho si na práci úřadu cení.

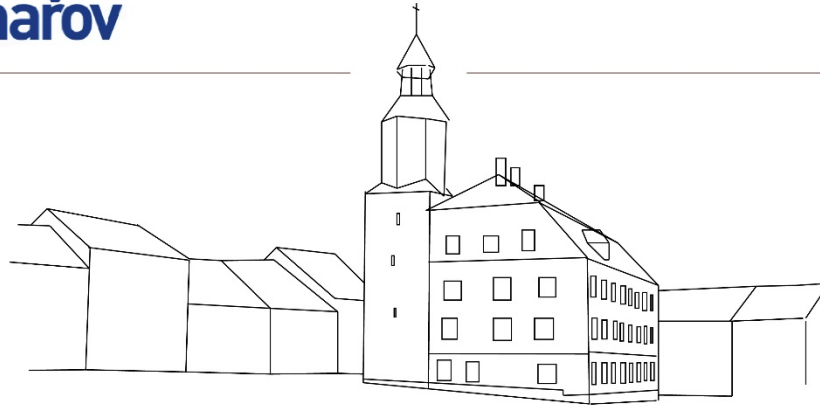
### **Data**

Díky tomuto modulu je možné shromažďovat důležitá data o městě. Cílem je poskytnout všem subjektům na území města dostupná veřejná data v ucelené podobě. Podnikatelé je mohou používat například pro své rozhodování.



## 9. Příloha č. 1: Grafický návrh vzhledu portálu občana/klienta

Rýmařov



ŽIVOTNÍ UDÁLOSTI



CHATBOT (E-BOT)



KALENDAŘ AKCÍ  
A AKTUALITY



ELEKTRONICKÉ PODÁNÍ

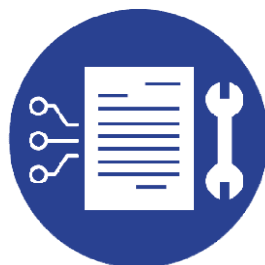
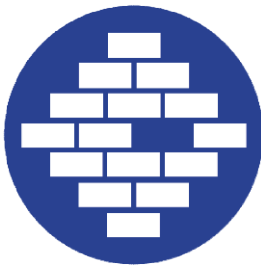
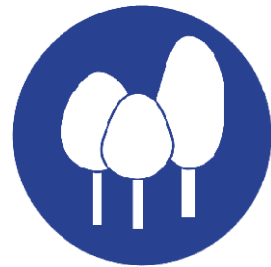


SPOLUPRÁCE OBČANŮ



DATA

Obrázek 1 - Úvodní strana Portálu Občana



Obrázek 2 – Životní události



Obrázek 3 – Odbory