



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**govlab**  
better public services

## Komunikační plán MěÚ Veltrusy

V rámci projektu Moderní a otevřený úřad Veltrusy  
Registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_033/0002989

Jan Hněvkovský

Richard Kokeš

Anežka Holeňová



[jan@govlab.cz](mailto:jan@govlab.cz)

[richard@govlab.cz](mailto:richard@govlab.cz)

[anezka@govlab.cz](mailto:anezka@govlab.cz)



+ 420 603 507 733

+ 420 733 388 174

+ 420 773 215 713

---

Gov Lab s.r.o.

Poděbradská 24, Praha 9

IČO: 07340583



## Obsah

Shrnutí .....	3
Účel dokumentu .....	4
Vize města .....	5
Cíle komunikačních aktivit.....	5
Příjemci komunikace .....	5
Komunikace směrem k veřejnosti .....	7
Komunikace směrem k aktérům veřejné správy .....	9
Existující komunikační nástroje .....	12
Tabulka komunikačních aktivit .....	14
Současná praxe .....	18
Doporučení.....	20
Zpětnovazební mechanismus.....	22



## Shrnutí

Komunikaci městského úřadu s veřejností lze hodnotit jako nadprůměrnou – jak z hlediska obsáhlosti předávaných informací, tak díky využívání různorodých komunikačních prostředků. Ve vnější komunikaci úřadu identifikujeme několik oblastí, ve kterých by bylo možné stávající komunikační kanály využívat efektivněji:

- Lepší využití potenciálu Facebookové stránky Veltrus v komunikaci s občany a prezentaci města.
- Zlepšení informovanosti návštěvníků Veltrus, více informací o zajímavostech ve městě a v okolí a o turistické infrastruktuře.
- Lepší komunikace úspěchů města a vytvoření výroční zprávy o jeho chodu.
- Usnadnění získávání zpětné vazby od občanů Veltrus.

Ve vnitřní komunikaci směrem k veřejné správě došlo v nedávné době ke zlepšení (nastavení pravidelných porad po jednání zastupitelstva). Přesto lze současnou atmosféru na úřadu těžko považovat za optimální. Zažité vzorce chování často vychází ze složitých a minulostí ovlivněných vztahů, které nelze jednoduše změnit. Pokus o vylepšení těchto vztahů by nicméně měl být nadále ambicí vedení úřadu. Neoptimální situace panuje i v komunikaci mezi vedením úřadu a zastupitelstvem. Tu lze také jen stěží ovlivnit snahou pouze z jedné strany. Žádoucím směrem je zavedení více věcnosti do jednání zastupitelstva. V současné situaci doporučujeme následující:

- Organizovat pravidelné teambuildingové akce.
- Sbírat každoročně zpětnou vazbu o spokojenosti zaměstnanců.
- Prezentovat každoročně věcné informace o kvantitě a kvalitě poskytovaných služeb zastupitelstvu.
- Pravidelně komunikovat s relevantními nadřazenými orgány veřejné správy.



## Účel dokumentu

Smyslem Komunikačního plánu pro město Veltrusy je zmapovat současnou praxi v komunikaci vedení MěÚ, zejména různé typy příjemců komunikace a existující komunikační nástroje. Na současnou situaci se podíváme perspektivou dobré praxe, a tím definujeme konkrétní doporučení jakým aktérům, jaké informace, jakým způsobem a kdy komunikovat.

Tento dokument slouží jako podpůrný materiál pro vedení MěÚ (starosta, místostarosta), a proto není zaměřen jen na komunikaci „vně“ úřadu (k občanům a dalším cílovým skupinám), ale i na zlepšení komunikace směrem „dovnitř“ (k zaměstnancům, zastupitelům a dalším organizacím veřejné správy). Zároveň jsme si vědomi, že komunikace není vždy jednosměrný kanál od vedení MěÚ k občanům a organizacím, ale že informace proudí i druhou stranou. Dobrým příkladem je informování občanů v případě rizikových situací, jako jsou havárie v blízkých průmyslových zónách, při kterých je vedení MěÚ odkázáno na informace od samotných firem. Zde by bylo ideální uvést jako gestora zodpovědného za nastavení včasné komunikace samotnou firmu, ale protože tento dokument nemá jakoukoliv donucovací moc nad externími subjekty, omezuje se na doporučení pro vedení MěÚ.

## Struktura dokumentu

Nejdříve definujeme vizi města a cíle komunikačních aktivit. Následně graficky zobrazujeme relevantní příjemce komunikace a popisujeme jejich hlavní charakteristiky. Na příjemce komunikace navazuje představení použitelných komunikačních nástrojů pro MěÚ. Soupis vhodných komunikačních aktivit již přiřazených ke konkrétním nástrojům a aktérům je zachycen v tabulce komunikačních aktivit. Na tu navazuje přehled současné praxe v komunikaci MěÚ. Ze srovnání vhodných aktivit a současné praxe jsme vytvořili doporučení několika opatření, které by mohl MěÚ realizovat.



## Vize města

*„Město Veltrusy bude v horizontu deseti let prosperujícím sídlem v příjemném prostředí, s dobře fungující infrastrukturou, zachovaným rezidenčním charakterem, dostupnou občanskou vybaveností a bohatým kulturním a společenským životem<sup>1</sup>.“*

Naprosto klíčovou roli v naplnění vize města hraje MěÚ jakožto poskytovatel veřejných služeb pro občany a další relevantní aktéry. Posláním MěÚ je dlouhodobě a kontinuálně zajišťovat rozvoj života v obci právě skrze poskytování veřejných služeb.

## Cíle komunikačních aktivit

Vedle samotného poskytování kvalitních služeb je důležité nabídku služeb a jejich výsledky dobře komunikovat vně úřadu. Z toho důvodu jsme definovali tři hlavní cíle komunikačních aktivit MěÚ Veltrusy.

1. Zajistit dostatečnou Informovanost občanů a dalších aktérů o nabídce poskytovaných služeb a chodu města.
2. Prezentovat výsledky práce MěÚ, a tím posilovat důvěru občanů a dalších aktérů v řádné řízení města.
3. Informovat občany a ostatní aktéry o dění ve městě, a tím posilovat soudržnost v komunitě.

## Příjemci komunikace

Pro lepší orientaci zde prvně uvádíme grafické schéma, na kterém vyobrazujeme hlavní příjemce komunikace od vedení MěÚ. Zelenou barvou zobrazujeme příjemce „vnější“ komunikace (veřejnost) a modrou barvou příjemce „vnitřní“ komunikace (aktéři uvnitř veřejné správy). Doplnkovou informací tvoří výbory vytvořené v rámci zastupitelstva. V následujícím textu popisujeme jednotlivé příjemce komunikace ve větším detailu.

---

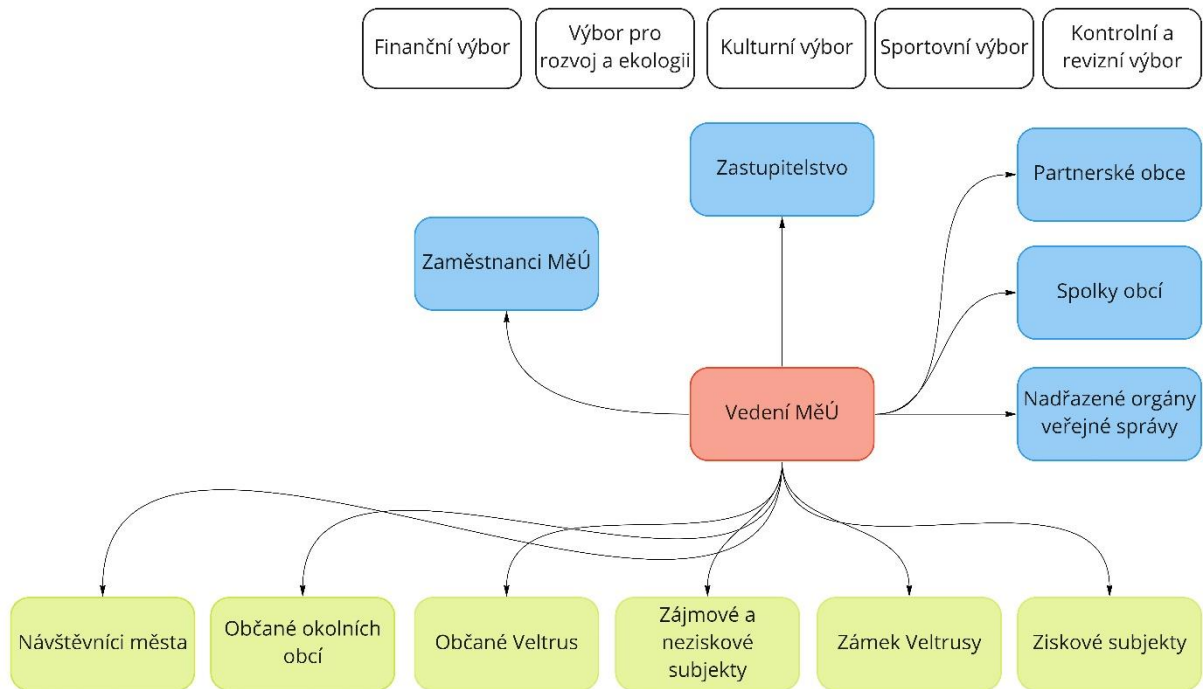
<sup>1</sup> Strategický plán města Veltrusy, 2016.



Obrázek 1 Analýza aktérů pro komunikační plán



### Analýza aktérů pro komunikační plán





## Komunikace směrem k veřejnosti

### Občané města Veltrusy

Tvoří nejvýznamnější cílovou skupinu pro komunikaci MěÚ, rozhodování úřadu má přímý dopad na jejich život a zároveň mohou směřování města sami ovlivňovat. Občanům města je třeba komunikovat všechna důležitá témata - srozumitelným způsobem a s využitím různých komunikačních prostředků. Je podstatné se o jejich potřeby aktivně zajímat, vysvětlovat sporné otázky. Pro město by mělo být klíčové získávat zpětnou vazbu od svých občanů. Pro tuto cílovou skupinu je zásadní dostatek informací potřebný pro efektivní využívání dostupných služeb, bezpečný a bezproblémový život ve městě a možnost participace na veřejném dění.

V rámci této cílové skupiny můžeme identifikovat několik podskupin, které se svými potřebami i preferovanými komunikačními nástroji budou lišit. Pro další analýzu tak vymezujeme zvlášť skupinu obyvatel, která ve městě tráví většinu času a skupinu, která ho každý den opouští. Tyto skupiny se budou lišit především v preferovaných komunikačních kanálech a do určité míry i v obsahu a formě sdělení.

### Občané, kteří tráví většinu času ve městě.

Skupina obyvatel, která každodenně neopouští město kvůli práci, studiu apod. Jedná se především o osoby, které jsou zaměstnány nebo podnikají přímo ve Veltrusech, rodiče na rodičovské dovolené, seniory.

Potřeby těchto osob se mohou zásadně lišit podle jejich dalších charakteristik - můžeme předpokládat zájem o konkrétní aktivity a služby zaměřené na specifické skupiny obyvatel - děti, seniory, zájem o akce v rámci pracovního týdne apod.

Při volbě komunikačních nástrojů pro tuto cílovou skupinu můžeme využít fyzické přítomnosti obyvatel ve městě - řadu témat lze komunikovat prostřednictvím vývěsek nebo městského rozhlasu. Rozhlas a tištěné informační materiály města (Veltruské listy, infolist) mohou být zásadní pro kontakt s občany, kteří pro komunikaci nevyužívají moderní technologie. Tyto informace by měly být dobře srozumitelné pro všechny.

### Pro cílovou skupinu je vhodné:

- ♥ Informace relevantní pro danou skupinu (např. rodiče dětí).
- ♥ Jazyk úměrný cílové skupině.
- ♥ Informace i z fyzických komunikačních kanálů.

### Občané, kteří tráví většinu času mimo město.

Obyvatelé, kteří z Veltrus pravidelně odjíždí za prací nebo studiem. Ve městě tráví převážně večery a víkendy, jedná se především o osoby v produktivním věku. Nemusí pro ně být užitečné informace o dění ve městě v rámci pracovního týdne, jsou méně závislí na využívání služeb dostupných přímo v místě bydliště. Pro tyto občany je zásadní možnost elektronické komunikace s úřadem.



Komunikační kanály je třeba volit tak, aby se důležité informace dostaly i k občanům, kteří se zrovna ve městě nenachází. Zásadní aktuální zprávy je vhodné šířit pomocí komunikačních prostředků, jako jsou newslettery nebo mobilní rozhlas, které od uživatelů nevyžadují pravidelnou aktivitu (nutnost kontroly novinek na webových stránkách města apod.). Jejich větší využití a rozšíření mezi občany by měla podporovat aktivní propagace (například sběr emailových adres při různých příležitostech, informování o službě v rámci jiných komunikačních kanálů).

#### Pro cílovou skupinu je vhodné:

- ♥ Maximum informací a kontaktu s úřadem přes internet.
- ♥ Informace pouze o službách a akcích, které se konají o víkendech a po pracovní době.
- ♥ Informace o službách využívaných dalšími členy rodiny (školy, školky).

#### Občané okolních obcí

Do města přijíždí především z důvodu využívání služeb občanské vybavenosti, jakými jsou vzdělávací zařízení, pošta, knihovna, obchody atd. Jsou pro ně zásadní praktické informace o službách, které ve Veltrusech využívají - jejich otevírací doby, změny ve fungování nebo akce, které pořádají.

#### Pro cílovou skupinu je vhodné:

- ♥ Informace o službách, které ve Veltrusech využívají - aktuality, změny atd.
- ♥ Maximum informací a kontaktu s úřadem přes internet.
- ♥ Včasnost informací kvůli zamezení zbytečného dojíždění.
- ♥ Vzhledem k předpokládané geografické blízkosti rovněž pozvánky na akce konané ve Veltrusech.

#### Návštěvníci města

Tuto cílovou skupinu tvoří turisté, kteří přijíždějí do města jak **z blízkého okolí**, tak **z jiných regionů**, aby ve Veltrusech trávili volný čas. Specifickou a významnou podskupinu návštěvníků jsou **svatebčané**, využívající zámek Veltrusy k pořádání svatebních obřadů. Z turistického ruchu mohou plynout prostředky jak městu, tak místním podnikatelským subjektům.

Každé ze skupin návštěvníků je třeba komunikovat odlišné informace. Pro osoby z blízkého okolí jsou zásadní podobné informace, jako pro místní - především možnosti kulturního a společenského využití.

Turisté přijíždějící z jiných regionů potřebují především dostatek informací o lokalitě jako celku - přehled zajímavých míst jak ve městě, tak v okolí, informace o službách v lokalitě (ubytovací kapacity, restaurační zařízení apod.). Z dění ve městě je této skupině možné komunikovat takové akce, u kterých předpokládáme cílovou skupinu přesahující komunitu (dlouhodobější akce, jako jsou výstavy, větší hudební akce aj.).

Informace pro návštěvníky, kteří přijíždějí do Veltrus uzavřít manželství, by měly být praktického charakteru - komunikovat možnosti využití zámku, související administrativu a případně možnosti využití dalších služeb v okolí. Součástí komunikace směrem k svatebčanům by mohla tvořit rovněž prezentace všech těchto služeb navenek pro páry, které místo pro obřad teprve hledají.





Pro poslední dvě skupiny je zásadním informačním kanálem internet - webové stránky pro získání komplexních informací nebo sociální sítě pro propagaci akcí. Zlepšit informovanost o možnostech využití v okolí by mohly rovněž drobné tištěné infomateriály. Pro skupinu návštěvníků z blízkého okolí lze využít některých obdobných nástrojů komunikace, jako v případě předávání informací místním - propagace akcí na vývěskách v okolních obcích, sdílení pozvánek na sociálních sítích okolních obcí, sdílení odkazů na VL apod.

#### **Pro cílovou skupinu je vhodné:**

- ♥ Přehledné informace o městě a jeho okolí, o možnostech trávení volného času.
- ♥ Informace o turistické infrastruktuře - ubytování, stravování, dopravě atd.
- ♥ Ucelené informace o administrativě spojené s uzavřením sňatku.

#### **Zájmové a neziskové subjekty**

Tato skupina zahrnuje celou řadu organizací - jak spolky a zájmová sdružení (sport, kultura, volný čas) tak příspěvkové organizace města (škola, školka). Neziskové subjekty tvoří oporu života v obci, poskytují celou řadu služeb a jsou zásadní pro rozvoj komunity. Pro tyto subjekty jsou podstatné praktické informace o chodu města s co největším předstihem, aby jim mohli přizpůsobovat svůj provoz. Komunikace se může zaměřit i na možnosti získání prostředků na jejich další působení, informování o dostupné podpoře apod.

#### **Pro cílovou skupinu je vhodné:**

- ♥ Praktické informace s dostatečným předstihem (plánované zdroje v rozpočtu města, regulace a vyhlášky).
- ♥ Možnosti získání externích finančních zdrojů.
- ♥ Odborné informace (např. demografický vývoj u škol a školek).
- ♥ Komunikace skrze osobní kontakt.

#### **Ziskové subjekty**

Podnikatelé a další zástupci ziskového sektoru, jsou důležitým partnerem v zajišťování občanské vybavenosti ve městě. Kromě praktických informací o chodu města a aktualitách, které mohou ovlivnit jejich podnikání, pro ně mohou být zajímavé například informace o připravovaných projektech a možné spolupráci s obcí. Podnikatele působící ve městě lze oslovovat kvůli inzerci služeb, burze pracovních míst apod.

#### **Pro cílovou skupinu je vhodné:**

- ♥ Jasně nastavená transparentní pravidla s dostatečným předstihem (regulace a vyhlášky).
- ♥ Informace o potenciálních zakázkách a objednávkách.
- ♥ Maximum informací a kontaktu s úřadem přes internet.

### **Komunikace směrem k aktérům veřejné správy**

#### **Zaměstnanci**

Zaměstnanci MěÚ jsou důležitou servisní složkou pro naplnění vize města. Předpokladem pro jejich kvalitní práci je motivovanost a pocit soudržnosti s úřadem. Obě tyto vlastnosti mohou být ovlivněny jejich dobrou informovaností a celkově dobře probíhající komunikací na úřadě.



Potřebou zaměstnanců je přenos neformálních informací o dění na úřadě na každodenní bázi. K tomu dochází při funkční organizační kultuře a v takto velké organizaci rovněž samovolně při vzájemném střetávání se. Druhý typ informací se váže ke koncepčnějším rozhodnutím spojeným se směřováním úřadu. K těmto rozhodnutím často dochází u starosty a jsou následně projednávány a schvalovány na jednání zastupitelstva. Jelikož řadoví zaměstnanci se jednání zastupitelstva pravidelně neúčastní, je dobré tyto informace mezi ně aktivně šířit. Mezi možné kanály patří uspořádání společné porady, které má vedle přenosu faktických informací výhodu i v předání „měkkých“ informací o náladě a emocích, které konkrétní rozhodnutí doprovázely. Další výhodou je utužení kolektivu na úřadě. Méně náročnou možností, či spíše doplňkem k poradám, je rozeslání zápisu ze zastupitelstva mezi zaměstnance. Toto je vhodné dělat předem i s plánovaným programem, aby zaměstnanci byli informováni o tématech, o kterých se bude rozhodovat.

Pravidelné porady na úřadě dobře slouží ke sjednocení informační hladiny. Na druhou stranu pro budování sounáležitosti s úřadem je důležité pořádat i delší teambuildingové akce mimo budovu úřadu. To může pomoci k narušení zaběhlých stereotypů a zlepšení organizační kultury.

#### **Pro cílovou skupinu je vhodné:**

- ♥ Včasné, konkrétní a transparentní informace o směřování úřadu.
- ♥ Neformální způsob komunikace.
- ♥ Pravidelně organizované porady.

### **Zastupitelstvo**

Zastupitelé zastupují občany na základě výsledku voleb. Jejich posláním je zajišťovat demokratičnost rozhodnutí spojených s rozvojem města, kontrolu výkonu vedení MěÚ, podílet se na strategickém rozvoji, a tím přispívat k naplňování vize města.

Aby mohli zastupitelé na jednáních kvalifikovaně rozhodovat, musí mít dostatečně konkrétní informace o fungování města. Zároveň musí přijímat výzvy, se kterými se město potýká, za své. Zde je nutné zdůraznit, že se určitě nejedná o jednosměrný vztah, kdy vedení města může pouze vhodně nastaveným systémem přenosu informací přispět k lepšímu zapojení zastupitelů. V případě, že zájem zastupitelstva investovat do dostatečného seznámení se s problémy města a aktivní práci na jejich řešení chybí, tak je velice těžké tohoto vlastnictví dosáhnout. Přes tyto složitosti je dobře fungující komunikace a spolupráce mezi vedením úřadu a zastupitelstvem klíčová.

Aby byly komunikační nástroje efektivní, musí respektovat nevolnost zastupitelů a neklást přehnané nároky na jejich kapacity. Pro lepší akceptaci a bližší seznámení může pomoci uspořádání neveřejné „seznamovací schůzky“ ještě před jednáním zastupitelstva. Pro lepší seznámení s projednávanou agendou je vhodné dostatečně dopředu před jednáním zastupitelstva sdílet program s krátkou anotací jednotlivých bodů. Zde jsme si samozřejmě vědomi kapacitního omezení vedení města a existence možných urgentních problémů.

K hlubšímu zapojení zastupitelů do řešení výzev, kterým město čelí, mohou sloužit výbory. Na těch mohou vybraní zastupitelé řešit jim bližší témata a věnovat jim více času. Dobrým propojením zastupitelstva s řadovými zaměstnanci může být zapojení relevantních zaměstnanců do jednání výborů.

#### **Pro cílovou skupinu je vhodné:**

- ♥ Přehledně zpracované podklady s dostatečným předstihem před jednáním zastupitelstva.
- ♥ Zpětnou vazbu na fungování služeb, kterou dostávají primárně zaměstnanci MěÚ.



## Nadřazené orgány veřejné správy

MěÚ Veltrusy poskytuje své služby v hierarchii veřejné správy. Nadřazené orgány veřejné správy nastavují rámec pravidel, ve kterých musí MěÚ Veltrusy operovat. Mezi relevantní nadřazené orgány patří obec s rozšířenou působností Kralupy nad Vltavou, Středočeský kraj či relevantní ministerstva (např. Ministerstvo pro místní rozvoj).

Motivace nadřazených orgánů komunikovat s MěÚ a přenášet poznatky z praxe do tvorby pravidel se může lišit. Relevantní ministerstva by měla mít zájem slyšet o reálných dopadech, které jimi nastavená a spravovaná legislativa má. V realitě může být tento zájem výrazně nižší, a proto má smysl komunikovat především informace o bariérách, které MěÚ nedovolují poskytovat občanům Veltrus dostatečně kvalitní služby. Komunikace je tedy velmi nepravidelná a spíše oficiálně přes email.

Mnohem užší spolupráce může být s ORP Kralupy nad Vltavou. Zejména u přenesené působnosti státní správy jsou služby MěÚ Kralupy součástí samotné služby pro občany Veltrus. Dobrým příkladem může být proces stavby, kdy Odbor výstavby a územního plánování v Kralupech dává stanovisko již v přípravě projektové dokumentace. Z toho důvodu je mnohem lepší za pomoci průběžné komunikace udržovat vřelé vztahy a předávat informace méně formálním způsobem, např. telefonicky. Taková komunikace by měla probíhat z pozic zaměstnanců relevantních oddělení, tedy ne přímo od vedení MěÚ.

### Pro cílovou skupinu je vhodné:

- ♥ Formálním způsobem předávat ministerstvům zpětnou vazbu na funkčnost nastavených pravidel.
- ♥ Komunikace na pracovní úrovni s jednotlivými odděleními MěÚ Kralup.
- ♥ Při nutnosti součinnosti na strategických projektech, spíše neformální komunikaci od vedení MěÚ k vedení MěÚ Kralup.

## Partnerské obce a spolky

Partnerskými obcemi rozumíme jak menší obce, pro které Veltrusy poskytují některé služby (městskou policii, stavební úřad), tak obce, se kterými Veltrusy spolupracují v rámci spolků obcí (např. Memorandum – Koridor D8).

U prvního typu spolupráce si nejsme vědomi přímých dopadů na naplnění vize města, vyjma přínosu do rozpočtu. Z hlediska komunikace jde zejména o jasné nastavení pravidel spolupráce a pravidelné vyhodnocení spokojenosti obou stran s touto spoluprací nejlépe formou osobní schůzky.

V rámci spolků snažících se o prosazení určitého zájmu je důležité sladění očekávání, společný postup a včasné informování o výsledcích jednání a zásadních změnách. V případě úspěšného sladění očekávání a postupů může dále docházet pouze k pravidelnému informování od zodpovědných osob např. formou newsletteru.

### Pro cílovou skupinu je vhodné:

- ♥ Včasné a jasné nastavení pravidel spolupráce.
- ♥ Vysvětlující informace o poskytovaných službách pro občany partnerských obcí.
- ♥ Průběžné a pravidelné sdílení informací.

## Existující komunikační nástroje

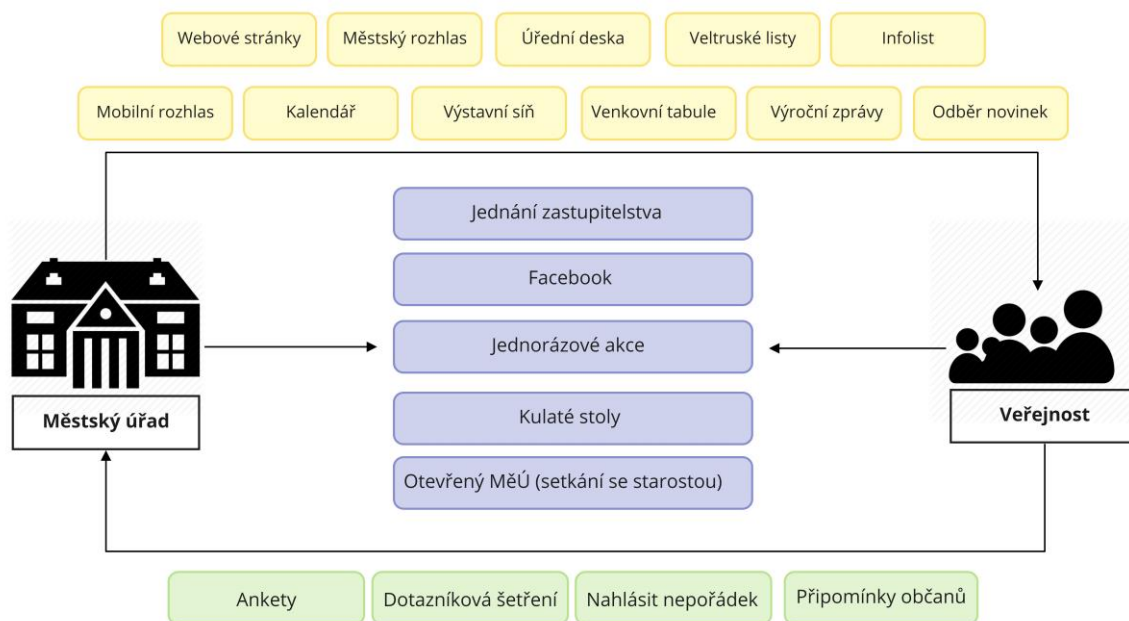
Na následujících dvou schématech jsou uvedeny nástroje, které může MěÚ použít ke komunikaci s cílovými skupinami. Komunikační nástroje pro „vnější“ komunikaci směrem k veřejnosti a „vnitřní“ komunikaci směrem k aktérům veřejné správy se liší, proto jsme je rozdělili do dvou schémat. Podle barev rozdělujeme účel nástroje. Žluté buňky zobrazují nástroje, kterými MěÚ informuje aktéry. Modré buňky obsahují nástroje, kterými dochází k vzájemné interakci a předání informací mezi MěÚ a aktéry. Zelené buňky jsou nástroje, kterými může MěÚ získávat informace od aktérů.

Ve schématech jsou uvedeny jen relevantní nástroje pro MěÚ Veltrusy. Neuvádíme zde nástroje, které se používají k prezentaci produktů a služeb jakou jsou např. Twitter, Youtube, Instagram a podobné mediální nástroje, které jsou zajímavé pro prezentaci firem a velkých organizací, ale pro město velikosti Veltrus by byly zbytečné.

Obrázek 2 Nástroje pro komunikaci mezi MěÚ Veltrusy a veřejností



Nástroje pro komunikaci mezi MěÚ Veltrusy a veřejností

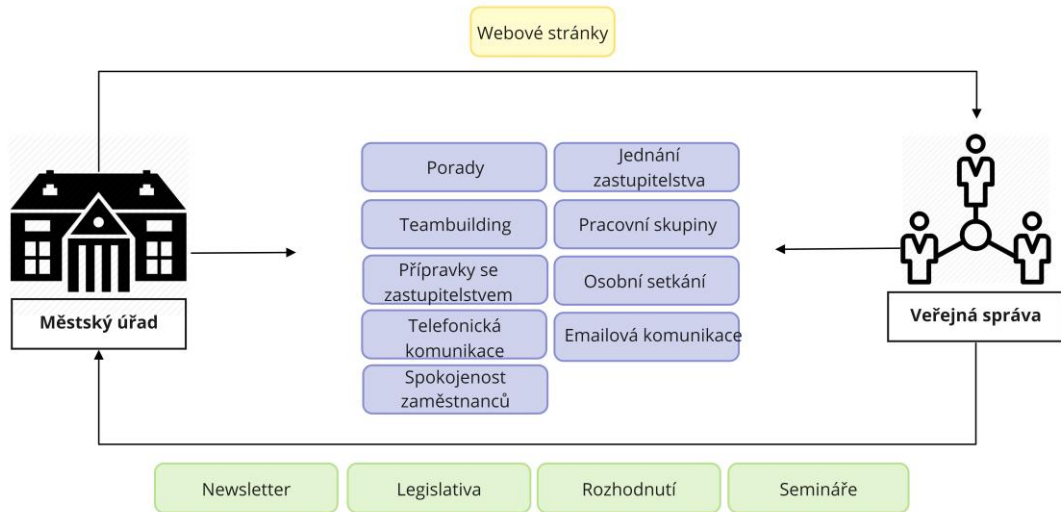




Obrázek 3 Nástroje pro komunikaci mezi MěÚ Veltrusy a veřejnou správou



Nástroje pro komunikaci mezi MěÚ Veltrusy a veřejnou správou





## Tabulka komunikačních aktivit

<i>Aktér</i>	<i>Typ informací</i>	<i>Nástroj</i>	<i>Čas</i>	<i>Gestor</i>
<b>Komunikace směrem k veřejnosti</b>				
<b>Občané Veltrus</b>	Informace v krizových situacích (např. problémy v rafinérii)	Městský rozhlas, mobilní rozhlas, Facebook	V krizových situacích co nejrychleji	Starosta, po komunikaci s Unipetrolelem
	Informace o službách poskytovaných městem	Webové stránky, městský rozhlas, mobilní rozhlas	Průběžně informovat o změnách a aktualitách	Starosta, správce webových stránek
	Informace o připravovaných akcích ve městě	Veltruské listy, infolist, Facebook, vývěsky, webové stránky, kalendář	Průběžně, s dostatečným předstihem	Správce webu/Facebooku, redakce Veltruských listů
	Souhrnné informace o činnosti MěÚ a služeb poskytovaných městem	Webové stránky, Veltruské listy, Facebook, úřední deska	Minimálně jednou ročně (na konci roku, v lednovém čísle VL)	Starosta, správce webu/Facebooku, redakce VL
	Srozumitelné podklady pro občanskou participaci	Webové stránky, Veltruské listy, úřední deska, setkání a kulaté stoly	Podle potřeby, v dostatečném předstihu	Starosta, správce webu, redakce VL
<b>Občané okolních obcí</b>	Informace o využívaných službách ve městě	Webové stránky, e-mailová komunikace	Průběžně, aktuality a změny s předstihem	Starosta, správce webových stránek



<b>Návštěvníci města</b>	Informace o zajímavostech ve městě a jeho okolí, turistické infrastrukturu a akcích	Webové stránky, Facebook	Vyvěsit a podle potřeby aktualizovat, doplňovat průběžně o aktuální akce.	Správce obsahu webu/Facebooku
	Přehledné a podrobné informace o administrativě spojené s uzavíráním sňatku	Webové stránky, e-mailová komunikace	Po umístění na web aktualizovat v případě potřeby	Starosta, relevantní zaměstnanci MěÚ
<b>Zájmové a neziskové subjekty</b>	Praktické informace podstatné pro chod organizací	E-mailová komunikace, osobní kontakt	Informace o změnách s předstihem, průběžná komunikace	Starosta
	Informace o možnostech financování z externích zdrojů	E-mailová komunikace	Ad hoc, s dostatečným předstihem	Starosta
<b>Ziskové subjekty</b>	Transparentní a srozumitelné informace podstatné pro podnikání subjektů	Webové stránky, e-mailová komunikace	S dostatečným předstihem	Starosta
	Informace o možnostech spolupráce s městem	Webové stránky, e-mailová komunikace	Ad hoc, s dostatečným předstihem	Starosta



<b>Komunikace směrem k aktérům veřejné správy</b>				
<b>Zaměstnanci MěÚ</b>	Včasné a konkrétní informace o směřování úřadu	Systematické porady	Měsíčně po jednání zastupitelstva	Starosta
	Nastavení dlouhodobých priorit MěÚ, neformální komunikace, tužení kolektivu	Teambuildingové akce	Jednou až dvakrát do roka	Starosta
	Přenos neformálních informací	Osobní setkání	Týdenní báze	Starosta, zaměstnanci
	Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatele	Osobní setkání, dotazník	Jednou do roka	Starosta
<b>Zastupitelstvo</b>	Krátká anotace (podklady) k projednávaným bodům před jednáním zastupitelstva	E-mailová komunikace	Před jednáním zastupitelstva	Starosta
	Prezentace kvantity a kvality poskytnutých služeb MěÚ	Prezentace	Jednou do roka (např. na prosincovém jednání zastupitelstva)	Starosta
	Zpětná vazba na spokojenost občanů	Prezentace	Jednou do roka (např. na prosincovém	Starosta, relevantní zaměstnanci MěÚ





	s fungováním služeb MěÚ		jednání zastupitelstva)	
<b>Nadřazené orgány veřejné správy</b>	Zpětná vazba k nastavené legislativě	E-mailová komunikace, pracovní skupiny, semináře	Ad hoc v případě potřeby	Starosta, relevantní zaměstnanci MěÚ (stavební úřad)
	Předávání informací na pracovní úrovni o součinnosti na poskytovaných službách	E-mailová komunikace, telefonická komunikace	Ad hoc v případě potřeby	Starosta, relevantní zaměstnanci MěÚ (stavební úřad)
	Dohoda na směřování při strategických projektech	Telefonická komunikace, e-mailová komunikace, osobní setkání	Ad hoc v případě potřeby	Starosta
<b>Partnerské obce a spolky</b>	Vyhodnocení poskytovaných služeb	Osobní setkání	Jednou do roka	Starosta, relevantní zaměstnanci MěÚ (MP)
	Průběžné sdílení informací a postojů	E-mailová komunikace, pracovní skupina, newsletter	Periodicky	Odpovědná osoba za vedení spolku, starosta



## Současná praxe

Město v současné době disponuje celou řadou komunikačních kanálů, které umožňují předávat informace skupinám obyvatel s různými komunikačními potřebami. K plnému využití těchto možností je zásadní efektivní využívání dané platformy a rovněž jejich propagace mezi občany Veltrus.

Zásadním komunikačním nástrojem obce jsou **webové stránky**. Po obsahové stránce je web jasně cílený na občany města a tuto roli plní dobře. Poskytuje oporu pro orientaci ve struktuře MěÚ, jeho agendě a možnostech komunikace občanů s veřejnou správou. Stránky uvádějí všechny zásadní informace o službách ve městě, praktické informace o aktualitách a změnách, předpisy a nařízení, zprávy o připravovaných společenských a sportovních akcích. Informace o službách poskytovaných městem jsou velmi obsáhlé, část webu je vyhrazena seznamu kontaktů na další služby občanské vybavenosti ve městě, který však není kompletní. Webové stránky přispívají svým obsahem k větší transparentnosti řízení města a podpoře občanské participace obyvatel Veltrus - především díky dostupnosti rozpočtů, územních plánů, záznamů z jednání zastupitelstva apod. Poskytují rovněž několik nástrojů pro komunikaci druhým směrem - od občanů k úřadu - možnost vznést připomínku, účastnit se anket atd. Webové stránky jsou provázány s dalšími komunikačními nástroji, obsahují elektronickou verzi městského rozhlasu a tištěných informačních materiálů.

Webové stránky disponují rozsáhlou galerií fotografií a video nahrávek z četných akcí, které se ve městě konají - materiály jsou velmi zdařilé a šlo by je dále využívat i k propagaci města směrem k turistům, nebo k budování obrazu obce na sociálních sítích.

Na webu se lze přihlásit k **odběru novinek** - registrovaný uživatel několikrát týdně dostává krátká sdělení o důležitém dění ve Veltrusech, aktualitách a připravovaných akcích, které umožňují rychle získat přehled o chodu města bez nutnosti pravidelných návštěv webových stránek. Stránky rovněž obsahují **kalendář**, ve kterém najdeme akce města i spolků s bližšími informacemi a kontakty na pořadatele, který si uživatelé mohou propojit s vlastními kalendáři.

Z internetových komunikačních kanálů lze zmínit ještě **Facebookovou stránku** Veltrus, která je provozována jako neoficiální stránka města. Ta poskytuje informace o řadě akcí v obci a příležitostně o dalších aktualitách, ale potenciál Facebookové prezentace města zde zůstává nevyužit. Stránka neinformuje o proběhlých akcích, nepracuje s fotodokumentací dění v obci a nepředstavuje relevantní zdroj informací pro kohokoliv mimo obyvatele Veltrus. Neprobíhá zde příliš aktivní debata a stránka tak neplní ani úlohu nástroje pro podporu online komunitního života.

Z komunikačních prostředků, fungujících mimo internet, jsou bezpochyby velmi důležité **Veltruské listy**. Jedná se o tištěný materiál vydávaný obcí každý čtvrtrok, většinou v rozsahu 30 - 40 stran textů a fotografií. Obsahově VL zahrnují jak praktické informace pro život ve městě, tak celou řadu zajímavostí a reportáží se zaměřením na město a místní komunitu. Dobře VL pracují s reportáží z již proběhlých akcí a jejich fotodokumentací, z článků lze poznat, že komunitní život v obci je čilý a různorodý. Listy vytváří velmi pozitivní dojem z místního dění - prezentují Veltrusy navenek jako aktivní komunitu a moderní město. Veltruské listy pokrývají celou řadu témat a umožní získání vhledu do dění v obci i těm občanům, pro které jsou obtížně dostupné elektronické informační zdroje města.



Listy lze zakoupit za symbolickou částku, zároveň jsou dostupné i na webu. Díky těmto způsobům distribuce mají šanci zasáhnout široký okruh čtenářů.

Jako další tištěný informační zdroj město využívá **Veltruský infolist**. Infolist je jednostránkový materiál, distribuovaný několikrát do roka do domácností ve městě. Infolist slouží k rychlé orientaci v nejpodstatnějším dění, obsahuje kalendář připravovaných akcí, praktické informace (činnost policie, technických služeb, změny vyhlášek, poplatků apod.) Díky snadné dostupnosti a stručnosti informací se jedná o ideální způsob komunikace zásadních témat se všemi obyvateli Veltrus.

Dalším komunikačním kanálem je **městský rozhlas**. Informuje občany Veltrus především o připravovaných akcích a změnách v provozu služeb. Jedná se o velmi operativní způsob komunikace s možností rychle reagovat na aktuální situaci ve městě a krizové situace. Rozhlas funguje rovněž v mobilní podobě - zprávy, které jsou hlášeny v obci, zároveň dostávají přihlášení uživatelé do svých mobilních telefonů. Tato verze služby zvyšuje dostupnost aktuálních informací i pro osoby, nacházející se mimo území obce, umožňuje vybírat různé skupiny adresátů sdělení pro efektivnější cílení komunikace a stejně jako klasický rozhlas umožňuje velmi rychlou reakci.

Klasický městský rozhlas je tradiční komunikační prostředek a společně s tiskovými materiály a využíváním informačních vývěsek představuje velmi vhodný způsob, jak oslovovat některé skupiny obyvatel - například seniory. Důraz na využívání různorodých komunikačních prostředků je zásadní pro vytváření inkluzivní komunity ve městě, umožňuje všem obyvatelům mít dostatek informací pro využívání služeb a participaci na společenském dění.

Specifický způsob komunikace s veřejností představují **jednání zastupitelstva a besedy k připravovaným změnám v obci** (například k vzniku územního plánu). Setkání tohoto druhu umožňují přímý kontakt vedení města a občanů, zjednodušují získávání zpětné vazby, mohou pomoci vyřešit nedorozumění a konflikty. Jedná se o zásadní prvek občanské participace, účast občanů je podporována šířením pozvánek na zastupitelstvo různorodými komunikačními kanály a včasným zveřejňováním programu. Občané mají možnost získat informace o průběhu zastupitelstva a dalších setkání na webových stránkách nebo ve Veltruských listech.



## Doporučení

Městský úřad komunikuje s občany Veltrus celou řadou způsobů a dokáže předat informace, které obyvatele města potřebují. Různorodost komunikačních prostředků a obsáhlost předávaných informací se jeví jako nadprůměrná, obzvláště s vědomím limitovaných personálních kapacit úřadu. Využívaná kombinace elektronických a „fyzických“ komunikačních prostředků je zásadní pro schopnost oslovovat širokou veřejnost, v současné době městský úřad zvládá předávat informace skupinám s různými komunikačními potřebami velmi dobře.

Některé informační deficity může město ovlivňovat pouze obtížně – například rychlost předávání informací při krizových situacích v rafinérii, která je závislá na komunikaci dalších aktérů. Ve vnější komunikaci města lze najít jen několik slabších míst, jedná se především o nedostatečné vytěžování potenciálu již existujících komunikačních kanálů.

Ve vnitřní komunikaci směrem k veřejné správě došlo v nedávné době ke zlepšení (nastavení pravidelných porad po jednání zastupitelstva). Přesto lze současnou atmosféru na úřadu těžko považovat za optimální. Zažitý vzorec chování často vychází ze složitých a minulostí ovlivněných vztahů, které nelze jednoduše změnit. Pokus o vylepšení těchto vztahů by nicméně měl být nadále ambicí vedení úřadu. Neoptimální situace panuje i v komunikaci mezi vedením úřadu a zastupitelstvem. Tu lze také jen stěží ovlivnit snahou pouze z jedné strany. Žádoucím směrem je zavedení více věcnosti do jednání zastupitelstva.

- **Facebook** – Současná Facebooková stránka Veltrus není oficiálním komunikačním kanálem města a její využití by mohlo být efektivnější. Sociální sítě mají velký potenciál jak z hlediska budování komunity a rychlého předávání informací mezi obyvateli, tak jako marketingový nástroj pro propagaci města navenek. Při tvorbě Facebookového obsahu by bylo vhodné využívat již existující materiál – fotky, videa, texty vytvářené pro Veltruské listy. Živá a funkční Facebooková stránka obce může krom aktualit obsahovat pozvánky na akce, reportáže z již proběhlých akcí, zajímavé texty – město tento obsah již komunikuje, ale nevyužívá platformy, které umožňují interakci s občany. Facebook zároveň umožňuje rychlé šíření informací v případě krizových situací (problémové situace s blízkou rafinérií). Tyto informace mohou být i prvotního charakteru pro zabránění paniky – „jsme v kontaktu s rafinérií a co nejdříve poskytneme více informací“.
- **Návštěvníci města jako cílová skupina komunikace** – V rámci podpory turistického ruchu by bylo možné zlepšit poskytování informací návštěvníkům města. Jako vhodný komunikační kanál se jeví webové stránky, které by mohly obsahovat více informací jak o zajímavostech ve městě, tak v jeho okolí. Návštěvníkům lze komunikovat například informace o turistické infrastruktuře ve městě a blízkém okolí (restaurace, ubytování...), blízkých turistických nebo cyklistických trasách, výletních cílech apod. Stránky města lze zároveň propojit s odkazem na **wikipedii**, kterou lze také výrazně více zpracovat.
- **Předávání výročních informací o chodu města** – Vytvářet nebo lépe komunikovat úspěchy, které se městu podařilo v roce dosáhnout – fungování služeb (městská policie), proběhlé rekonstrukce, statistiky o životě ve městě, hospodaření města apod. Ve Veltrusech se děje celá řada zajímavých věcí, bylo by dobré je více komunikovat veřejnosti.
- **Zpětná vazba občanů** – Možnost získat rychlou zpětnou vazbu od občanů a umožnit jim podílet se na rozhodování je zásadní. Město disponuje různými nástroji pro sběr zpětné vazby od obyvatel včetně anket, které bohužel nedosahují příliš velké návratnosti. Informace o anketách by bylo dobré šířit co největším množstvím komunikačních kanálů a zároveň



usnadnit zapojení občanů – například možností odevzdat anketní lístky na jiných místech, než je podatelna MěÚ.

- **Teambuildingové akce** – Při velikosti městského úřadu i složitosti vztahů je pro kvalitu poskytovaných služeb klíčové zajistit pozitivní a soudržnou atmosféru uvnitř úřadu. V budově úřadu, a to i při pravidelných poradách, pravděpodobně dochází k udržování zaběhlých stereotypů a vzorců chování. Pro vystoupení z těchto vzorců a zlepšení atmosféry na úřadu by mohlo dobře posloužit uspořádání teambuildingové akce. Na teambuildingu lze vedle zlepšení vztahů dojít i ke společnému sladění dlouhodobého směřování MěÚ.
- **Roční vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců** – Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců je při správném nastavení dalším nástrojem, skrze který může dojít k posílení soudržnosti s úřadem. Zároveň tento nástroj může sloužit i k vyjasnění postojů od vedení směrem k zaměstnancům.
- **Prezentace výročních informací o chodu města pro zastupitelstvo** – Prezentace o kvantitě a kvalitě poskytovaných služeb zastupitelstvu by mohla vnést do často zjitřených a emotivních jednání zastupitelstva více věcnosti a lépe přesvědčit zastupitele o dobré práci, která na MěÚ probíhá.
- **Pravidelné předávání informací nadřazeným orgánům veřejné správy** – Šanci výrazně zlepšit služby poskytované MěÚ jsou někdy omezené. V případě přenesené působnosti státní správy (stavební úřad) do procesu vstupuje vícero aktérů a pravidelná komunikace a vzájemné informování na pracovní úrovni by mohlo zlepšit celkovou zkušenost občanů s procesem stavby.



## Zpětnovazební mechanismus

Získávání zpětné vazby o tom, jak dobře se daří komunikačními aktivitami dosahovat vytyčených cílů lze postavit na kombinaci objektivních a subjektivních údajů. Objektivní údaje, mezi které bychom zařadili, *počet prodaných Veltruských listů, počet občanů zapojených do mobilního rozhlasu, počet občanů odebírajících novinky, počet návštěvníků webových stránek a počet sledujících na facebooku*, poskytnou vedení MěÚ kvantitativní informace o počtech příjemců komunikace. Tato data by bylo dobré s roční periodicitou vyhodnotit a udělat si tak obrázek o dosahu komunikovaných informací a trendech v jejich využívání. Vyhodnocení může posloužit i pro případné rozhodování o dalším využívání či opuštění tradičnějších komunikačních kanálů (klasický městský rozhlas).

Objektivní kvantitativní údaje nedokáží podchytit kvalitu komunikovaných informací a spokojenost občanů. K tomu doporučujeme využít stávajících nástrojů (ankety) v roční periodicitě. Problém s anketou je nedostatečná reprezentativnost, kdy je velmi pravděpodobné, že zástupci určité části občanů budou v anketě výrazně nadreprezentováni a z další části občanů anketu nemusí vyplnit nikdo. Řešením tohoto problému by bylo reprezentativní šetření v domácnostech, které by se mohlo konat jednou za dva roky. Jeho provedení ale nemá smysl dělat jen na spokojenost s komunikováním úřadu. Otázky na komunikaci by mohly být jen jednou částí z širšího dotazníku na kvalitu života občanů ve Veltrusech. Při velikosti Veltrus by toto šetření mělo být provedeno zhruba u 275 domácností, aby byla zajištěna reprezentativnost.

Co se týče zpětné vazby na fungování vnitřní komunikace, doporučili bychom otázky typu: *jak jste spokojeni s předáváním informací uvnitř úřadu? V Případě, že nejste úplně spokojeni, jaký typ informací Vám chyběl a jakým způsobem bychom Vám je měli předávat?*, zakomponovat do ročního vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců. Komunikaci uvnitř zastupitelstva bychom hodnotili čistě subjektivně: *jaká atmosféra vládla na jednání zastupitelstva?* Toto hodnocení by si mohl vzít na starosti některý ze zastupitelů, aby jím nemusel být zatěžován starosta. Bylo by veřejné a výstupy by se prezentovaly zastupitelstvu, což by mohlo zároveň sloužit jako nastavené zrcadlo pro sebereflexi celého zastupitelstva.