

Komunikační strategie Úřadu městské části Praha 14



Zpracovatel: Akademie digitální ekonomiky, s.r.o.

DIGITAL
ACADEMY
OF DIGITAL ECONOMY & MANAGEMENT

Obsah

1	MANAŽERSKÉ SHRUTÍ	4
1.1	Východiska a metodika Komunikační strategie ÚMČ Praha 14	4
1.2	Hlavní závěry analytické části	4
1.3	Cíle a prioritizovaná opatření	4
2	PROLOG	6
2.1	Komunikace a její principy	6
2.2	Východiska pro tvorbu komunikační strategie	8
2.2.1	Předpoklady úspěšné realizace cílů	9
3	METODIKA TVORBY STRATEGIE	9
3.1	Členění Strategie	9
3.2	Popis vzniku koncepce	11
3.3	Obsah komunikace, cílové skupiny a komunikační nástroje (kanály)	12
3.3.1	Cílové skupiny	12
3.3.2	Obsah komunikace	14
3.3.3	Komunikační nástroje	14
3.4	Vymezení komunikace Úřadu a městské části	15
ANALYTICKÁ ČÁST		
4	POPISNÁ ANALÝZA: STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA MČ PRAHA 14 A ÚMČ PRAHA 14	17
5	PESTLE ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	20
5.1.1	Politické prostředí	20
5.1.2	Ekonomické prostředí	21
5.1.3	Sociální prostředí	21
5.1.4	Technologické prostředí	22
5.1.5	Legislativní prostředí	22
5.1.6	Ekologické prostředí	22
5.2	Porterova analýza zaměřená na komunikaci	23
5.2.1	Odběratelé	24
5.2.2	Dodavatelé	25
5.2.3	Konkurence s možností spolupráce	25
5.2.4	Substituty	25
5.2.5	Hrozby nových vstupů	26
6	ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ A USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB ZÁJMOVÝCH SKUPIN (VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ)	26
6.1	Charakteristika cílových skupin jako konzumentů komunikace MČ	26

6.2	Analýza potřeb cílových (zájmových) skupin	29
6.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření v rámci cílových skupin.....	30
7	SITUAČNÍ ANALÝZA	35
7.1	Charakteristika komunikačních nástrojů městské části Praha 14	38
7.1.1	Webové stránky MČ Praha 14	38
7.1.2	Analytika webové stránky http://www.praha14.cz	38
7.1.3	Zhodnocení webových stránek	41
7.1.4	Facebook MČ Praha 14	42
7.1.5	Časopis Čtrnáctka	44
7.1.6	Mobilní aplikace	45
7.1.7	Mobilní Rozhlas	46
8	SWOT Analýza.....	47
NÁVRHOVÁ ČÁST		
STRATEGICKÁ ČÁST		50
9	DEFINOVÁNÍ STRATEGICKÝCH A SPECIFICKÝCH CÍLŮ	50
10	PLÁN REALIZACE AKTIVIT.....	53
IMPLEMENTAČNÍ ČÁST		58
11	PRINCIP ŘÍZENÍ, MONITOROVÁNÍ A EVALUACE STRATEGIE.....	58
11.1	Systém řízení implementace.....	58
11.2	Plán řízení rizik.....	58
11.3	Obecné principy monitorování a evaluace	59
12	ZÁVĚR.....	61
13	SEZNAM ZDROJŮ	61
14	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	62
15	SEZNAM TABULEK.....	62
16	SEZNAM GRAFŮ	63

1 MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

1.1 Východiska a metodika Komunikační strategie ÚMČ Praha 14

Slovo komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená sdílet, radit se. Komunikace patří mezi základní povinnosti a úkoly městské části Praha 14, resp. ÚMČ Praha 14. Komunikovat musí napříč spektrem společnosti, interakce je tedy záhodná jak s jednotlivými občany města, tak také s jeho návštěvníky, dále organizacemi a podnikatelskou veřejností. Opominout nelze ani komunikaci se zaměstnanci úřadu městské části.

Aby komunikace městského úřadu byla co nejefektivnější, je nutné, aby byla strukturovaná a jednotná, aby byly přesně dané cíle a mechanismy, jak těchto cílů dosahovat, s pojmenováním konkrétní zodpovědnosti za jednotlivé fáze komunikace. K dosažení tohoto cíle má pomoci i tento dokument s názvem Komunikační strategie Úřadu městské části Praha 14.

Tato komunikační strategie navrhuje optimální podmínky a komplexní přístup pro smysluplnou a efektivní komunikaci s využíváním moderních nástrojů. Reflektuje nové potřeby MČ Praha 14 a formování společné politiky po roce 2021 včetně respektování strategických dokumentů na národní i nadnárodní úrovni. Komunikační strategie se člení na analytickou a návrhovou část. V rámci analytické části byly využity metody:

- Stručná charakteristika městské části Praha 14 a ÚMČ Praha 14 – popisná analýza.
- Analýza vnějšího prostředí – analýza PESTLE + Porterova analýza zaměřená na komunikaci.
- Analýza „expectations“: očekávání a uspokojování potřeb zájmových skupin (zhodnocení dotazníkového šetření).
- Analýza jednotlivých komunikačních kanálů, obsahu a procesu komunikace – situační analýza.
- Shrnující SWOT analýza.

1.2 Hlavní závěry analytické části

Mezi hlavní závěr patří fakt, že MČ Praha 14 využívá vhodný komunikační mix (kombinace on-line i off-line nástrojů). Rovněž je potřeba vyzdvihnout kvalitu příspěvků na FB MČ Praha 14 nebo časopis Čtrnáctku se zajímavým obsahem. V současnosti se bude z Mobilního Rozhlasu přecházet na mobilní aplikaci Moje 14. Je to velká příležitost k rozvoji komunikace a má zajímavý design, uživatelskou přívětivost a funkce k možnosti nastavení notifikací dle preferencí. Pozitivní je i plán MČ Praha 14 na pořízení dvou interaktivních úředních desek.

V současné době je slabá stránka v podobě nepřehledného webu MČ Praha 14 a s tím související vysoká míra okamžitého opuštění webových stránek uživatelem. Občas dochází i k absenci aktuálních informací. Příležitost je ve vyšším využívání elektronických formulářů (rozvoj eGovernment). Je zapotřebí sjednotit vizuální identitu MČ Praha 14 (na všech informačních výstupech).

1.3 Cíle a prioritizovaná opatření

V návrhové části jsou následně definovány strategické cíle, které jsou následně členěny na specifické cíle. Strategické cíle určující směr komunikace MČ jsou následující:

- Přívětivá, kvalitní a srozumitelná komunikace městské části Praha 14.

- Fungující systém odpovědnosti za poskytované informace a práci s komunikačními kanály.
- Profesionální, efektivní a vstřícný přístup zaměstnanců ÚMČ při komunikaci s klienty.
- Kultivované prostředí úřadu pro klienty i zaměstnance.
- Fungující spolupráce a kooperace mezi MČ Praha 14 a zájmovými skupinami.

Pro naplnění těchto (a specifických) cílů bylo navrženo 27 opatření s definovanou mírou priority z hlediska času zavádění. Nejvyšší prioritu, tudíž implementace opatření do dvou let, získalo 5 opatření:

- Modernizovat web (s důrazem na přehlednost, aktuálnost a grafický design).
- Realizovat kampaň pro využívání mobilní aplikace Moje 14 (již v přípravě, ke spuštění dojde na začátku roku).
- Zvýšit frekvenci reakcí na FB MČ Praha 14 a více zacílit příspěvky na nejčtenější skupinu sledujících.
- Automatizovat sběr informací na integrační platformu – zefektivní a zrychlí se distribuce informace (v řešení – aplikace Moje 14).
- Zajistit prostřednictvím intranetu/oběžníku pravidelné, aktuální a dostačující informace pro zaměstnance.

Následně je u těchto opatření vytvořena karta projektu s bližším popisem a s návazností na specifický cíl.

Nyní následuje výběr opatření, které mají středně vysokou prioritu (jejich realizace by se měla uskutečnit do pěti let):

- Rozšířit komunikaci i o interaktivní el. úřední desky – panely (již v řešení: v současnosti plánovaná veřejná zakázka na další dvě desky – poskytování povinných informací + informací o dění v MČ vč. portrétové komunikace).
- Zaměřit se na oboustrannou komunikaci občanů i prostřednictvím online kanálů. Získávat od nich zpětnou vazbu vč. námětů a následně výsledky např. anket dostatečně odkomunikovat.
- Zefektivnit cílení informací na vybrané cílové skupiny.
- Podpořit využití nevyužitých ploch (v čekárnách, v obchodním centru, obchodech) a objektů.
- Navýšit personální zdroje (minimálně o částečný úvazek – koordinátor komunikace, ambasador moderních trendů).
- Zajistit podmínky pro úplná elektronická podání, zastupitelnost zaměstnanců, eliminace opakovaných osobních návštěv.
- Rozvíjet a nastavit standardy telefonní a e-mailové komunikace (případně dalších interních komunikačních nástrojů).
- Zajistit prostřednictvím intranetu/oběžníku pravidelné, aktuální a dostačující informace pro zaměstnance.
- Zvyšovat loajalitu a angažovanost zaměstnanců (benefity, teambuildingy), zjišťování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe.

Poslední část dokumentu je část implementační, zahrnující popis systému řízení implementace. Součástí této části je i plán řízení rizik, kde jsou uvedena (vč. kvantifikace ohrožení) rizika vztahující se k této Strategii. Rizika k jednotlivým opatřením je zapotřebí kvantifikovat v rámci tvorby projektového záměru.

2 PROLOG

Komunikační strategie je jedním z moderních nástrojů řízení městské části, vymezujícím principy a postupy přenosu informací směrem od ÚMČ Praha 14 k občanovi, ale také naopak od občana směrem k městu (tzv. feedback). Dokument byl vytvořen externím dodavatelem vybraným veřejnou soutěží v rámci projektu Optimalizace procesů a profesionalizace Úřadu městské části Praha 14 III.¹ a připomínkován realizačním týmem projektu z řad zaměstnanců Úřadu městské části Praha 14 (dále Úřad, ÚMČ Praha 14 nebo Úřad MČ Praha 14).

Komunikační strategie městské části Praha 14 (dále také „Strategie“ nebo „Komunikační strategie MČ P-14“) je důležitým nástrojem, jehož hlavním účelem je stanovit postup, jak budou občané a další klíčoví aktéři informováni o probíhajících aktivitách na území MČ Praha 14. Zároveň dokument navrhuje optimalizaci této komunikace i s ohledem na aktivizaci občanů k zapojení se do procesu dění (např. formou poskytování zpětné vazby).

Vzhledem k tomu, že Úřad MČ Praha 14 nemá v současnosti v oblasti strategického řízení žádný koncepční materiál pro řízení této klíčové oblasti², je zpracování tohoto analyticko-koncepčně strategického dokumentu nezbytné pro efektivní nastavení komunikace a je jedním ze základů pro řízení této oblasti jak v rámci městské části, tak i úřadu.

S pomocí vhodně nastavené Komunikační strategie MČ Praha 14 posílí Úřad svoji pozici důvěryhodné instituce. Městská část Praha 14 bude spjata s „pozitivní image“ – vstřícná, komunikativní a transparentní městská část. Efektivně naplňovaná komunikační strategie tedy výrazně posílí kredit jak Úřadu, tak i městské části ve vztahu k občanům a dalším aktérům na daném území.

2.1 Komunikace a její principy

Komunikace je nezbytná pro naplňování poslání a vizí v rámci strategického plánu rozvoje. Rovněž napomáhá s poskytováním veřejných služeb veřejnosti. Je důležitá jak pro samotný Úřad, tak i pro celou MČ Praha 14. Standardně ji lze rozdělit na interní (komunikace v rámci Úřadu) a externí (komunikace směrem z Úřadu). Strategie zohledňuje oba typy komunikace, avšak definuje základní atributy a vymezení komunikace především vně úřadu MČ Praha 14. Pro kvalitní komunikaci je třeba optimální komunikační mix, který využívá všechny dostupné nástroje, které má Úřad/městská část k dispozici, a to s ohledem na to, co je potřeba komunikovat a na jakou cílovou skupinu jsou informace zaměřené.

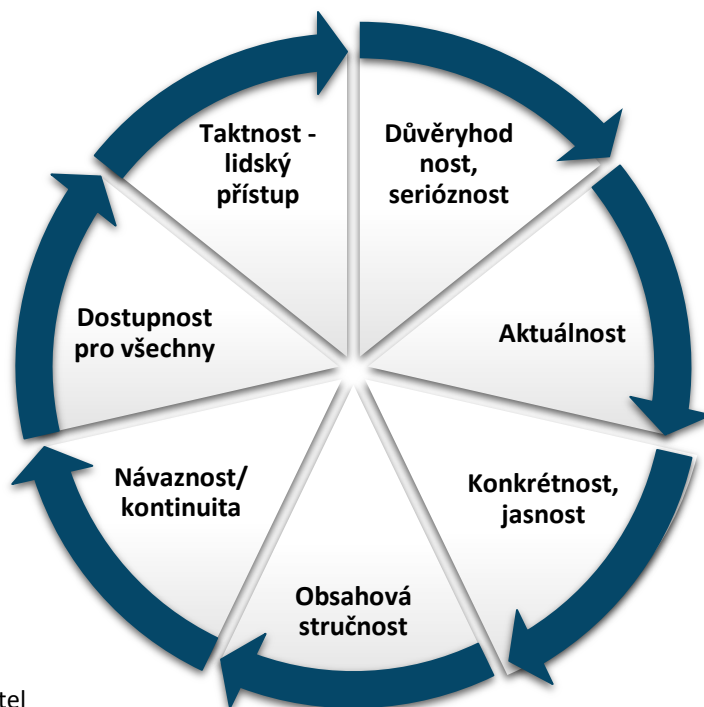
Pro efektivní, kvalitní a úspěšnou komunikaci Úřadu je ale nezbytné, aby jeho zaměstnanci měli správné informace (vždy a včas). Každý zaměstnanec také musí vědět, jaké má v oblasti komunikace zadané úkoly a zodpovědnost. V tomto ohledu se tedy dostáváme částečně i ke komunikaci interní. Interní komunikace napomáhá v dosažení cílů organizace. Uvnitř každého úřadu jsou sledovány a komunikovány záměry daného území a posilován společný zájem na jejich plnění. Nedílnou součástí interní komunikace je také sdílení směrnic či jiných nařízení platných uvnitř organizace. Z komunikačních platforem jsou využívány interní komunikační platformy, například intranet, telefony, porady, e-maily atd.

¹ Registrační číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_119/0014754, spolufinancováno z Evropského sociálního fondu.

² Úřad MČ Praha 14 disponuje s Metodikou pro komunikaci a zapojování veřejnosti v MČ Praha 14 z roku 2011. Dále disponuje se Strategickým plánem rozvoje městské části Praha 14 pro období 2015 až 2025 vč. Akčního plánu rozvoje 2021-22.

Mezi základní podmínky a zásady úspěšné komunikace veřejných institucí s klienty řadíme:

Obrázek 1: Kodex efektivní komunikace: zásady úspěšné komunikace ÚMČ Praha 14



Zdroj: zpracovatel

Díky respektování a dodržování těchto principů nebudou vznikat komunikační bariéry, jako např. překroucení informací, jehož důvodem může být komplikované zprostředkování informací. Další komunikační bariéra může být vyvolána odlišnou terminologií, především využíváním odborných pojmů, které nemusí být veřejnosti známy. V současnosti je hojně rozšířeným problémem informačně-komunikační zahlcení, kdy příjemci dostávají velké množství informací (někdy i duplicitních) z různých zdrojů.

Důležitá je i korektnost, úplnost, obsahová správnost, pravdivost a jazyková korektnost (s ohledem na to, že komunikace je v rámci veřejné správy, a proto má určitá specifika). Všechny distribuované informace musí být ověřené a musí mít svého garanta, který ručí za obsahovou správnost. Jazyková korektura je nutná u všech příspěvků.

V rámci městské části definujeme kodex pro zajištění efektivní komunikace ze strany všech zprostředkovatelů informací (i v rámci interní komunikace mezi zaměstnanci ÚMČ Praha 14). Tento kodex by měl vycházet z výše uvedených principů a zásad úspěšné komunikace.

Pro kvalitní interní komunikaci při správě MČ Praha 14 by měla být dodržována klíčová pravidla³.

- **Stanovení témat pro komunikaci:** Existuje jednoznačná definice okruhů situací, které se budou komunikovat.
- **Věcnosti komunikačních aktivit:** V procesu komunikace jsou stanoveny konkrétní dílčí aktivity, které se mají komunikovat.
- **Osobní odpovědnosti:** Pro každou dílčí aktivitu je stanovena osobní odpovědnost za komunikaci a kvalitu podávaných informací.

³ Zdroj (částečně): Komunikační strategie města Uherský Brod

- Kontroly termínů: Pro každou dílčí aktivitu jsou stanoveny konkrétní termíny a jejich dodržování je kontrolováno.

2.2 Východiska pro tvorbu komunikační strategie

Důvodem vzniku Strategie je potřeba nastavit cíle, nástroje a postup komunikace městské části, potažmo ÚMČ Praha 14. Níže je uvedeno, kam by měla MČ Praha 14 cílit pomocí naplňování Strategie.

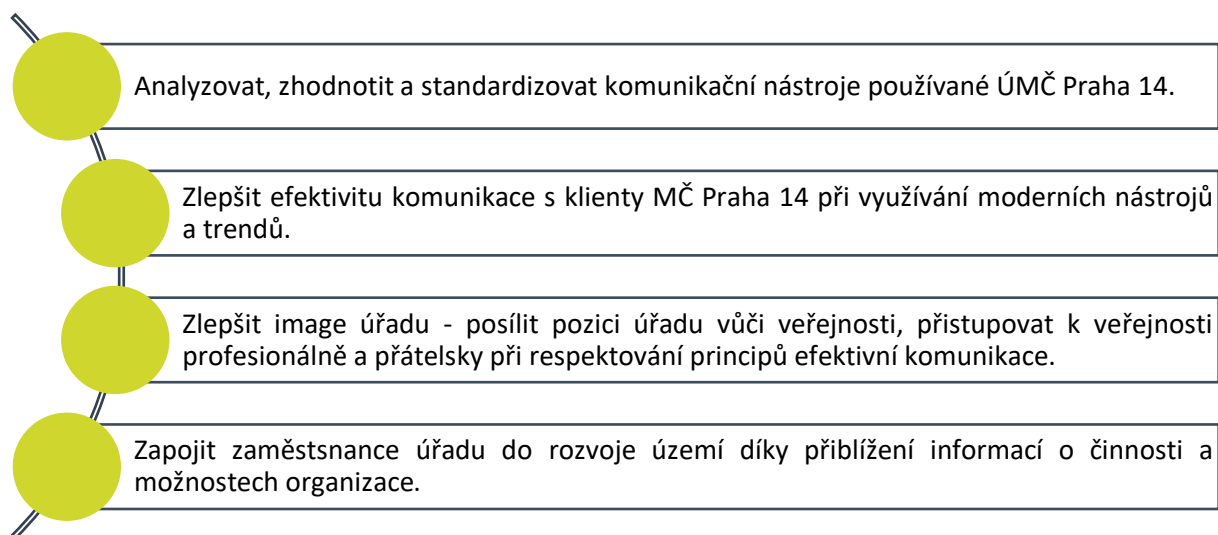
Obrázek 2: Směr cílení komunikace MČ Praha 14



Zdroj: zpracovatel

Efektivní komunikace, jak již bylo řečeno, napomáhá k dosahování cíle organizace. Veřejná správa je navíc především službou občanům a jako veřejnou službu je proto třeba chápat i poskytování a předávání informací veřejnosti.

Obrázek 3: Cíle Komunikační strategie ÚMČ Praha 14



Zdroj: zpracovatel

Nastavením ucelené koncepce komunikace pro městský úřad dojde k systémovému a standardizovanému pojetí komunikace vůči vnějšímu prostředí. Zde je třeba podotknout, že ÚMČ Praha 14 patří mezi úřady s kvalitní a otevřenou komunikací.

Komunikační strategie je ze své podstaty „živý“ dokument, který je nezbytné pravidelně aktualizovat a určit k tomu příslušné osoby.

Při další práci se Strategií si odpovědné osoby za její naplňování musí vždy pokládat základní otázky:

- Čeho chceme Komunikační strategií MČ dosáhnout?
- Jaký je cílový stav za definovaný čas (za rok atd.)?
- K čemu jsou cíle důležité?
- Jak budeme cíle naplňovat?
- Proč je třeba provádět vyhodnocení a jak nastavíme systém zpětné vazby?
- Kdo budou odpovědné osoby?

2.2.1 Předpoklady úspěšné realizace cílů

Pro úspěšné naplnění stanovených cílů ze Strategie se předpokládá především naplnění daných podmínek, mezi které řadíme:

- podporu nastavené Strategie ze strany zaměstnanců a představitelů úřadu,
- podporu nastavené Strategie ze strany politických představitelů městské části,
- přesné nadefinování strategických a specifických cílů a dalších souvisejících atributů,
- dodržování nastavených pravidel,
- pravidelné vyhodnocování a aktualizaci Strategie,
- ekonomickou podporu, která má vliv na personální i technické zajištění naplňování Strategie,
- podporu a zájem ze strany občanů MČ Praha 14 (zpětná vazba, participace na nových opatřeních atd.).

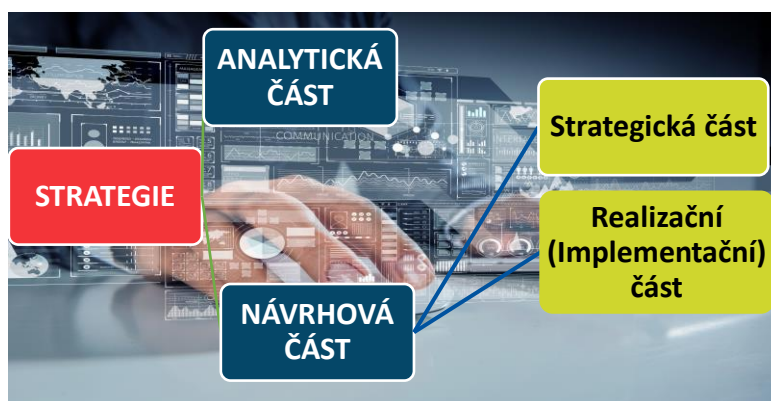
3 METODIKA TVORBY STRATEGIE

V přípravné fázi zpracování Komunikační strategie MČ Praha 14 byla provedena analýza současného stavu komunikace v městské části a na ÚMČ Praha 14. 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.

3.1 Členění Strategie

Strategie se člení na dvě části: „analytickou“ a „návrhovou“, přičemž návrhová část obsahuje dvě zásadní dílčí části „strategickou“ a „realizační“.

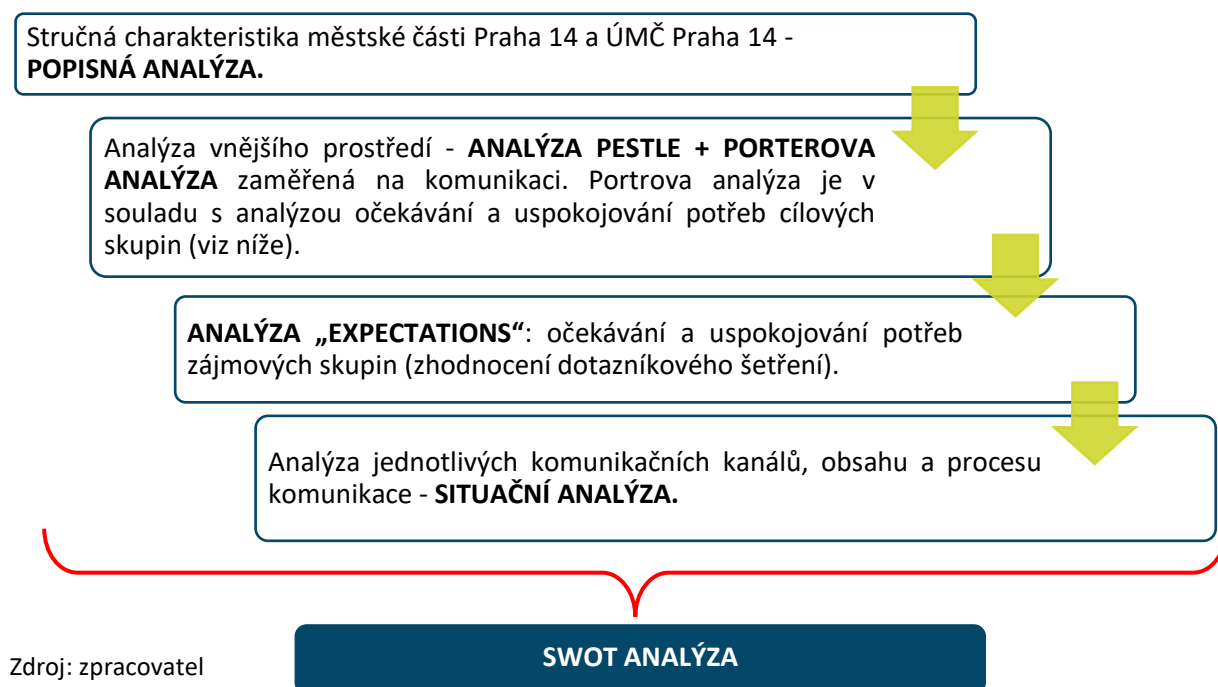
Obrázek 4: Metodologické rozdělení Strategie



V analytické části dokumentu je za využití několika metod analyzováno vnější (analýza PESTLE, PORTER) i vnitřní (situační analýza – současný stav komunikace na ÚMČ Praha 14, analýza potřeb zájmových skupin) prostředí. Analytická část obsahuje vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

Zdroj: zpracovatel

Obrázek 5: Struktura analytické části



Popisná analýza plní roli základní charakteristiky městské části Praha 14/ÚMČ Praha 14 – především z pohledu demografického vývoje, základních ekonomických parametrů či struktury ÚMČ vč. odpovědnosti za komunikaci směrem k veřejnosti (zahrnující organizační strukturu).

Následuje **analýza PESTLE**, která napomáhá k identifikaci hrozeb a příležitostí v rámci SWOT analýzy (vnější vlivy). Díky analýze PESTLE jsou identifikovány příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí, které je rozděleno na politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní a ekologické.

PORTEROVA metoda patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí a jejího strategického řízení. Výstupy napomohou k řízení ÚMČ Praha 14 z hlediska komunikace, neboť definují (v rámci pěti sil) potenciální konkurenty/stávající konkurenty⁴, substituty, dodavatele, odběratele a následně velikost úrovně zájmu a moci zájmových skupin z pohledu komunikační potřeby v rámci MČ Praha 14. Díky tomuto zjištění se pak mění přístup a forma řízení k jednotlivým zájmovým skupinám i k samotným projektům na ÚMČ Praha 14.

Situační analýza je v rámci analytické části stěžejní, zaměřuje se na definování komunikačních kanálů a analyzuje současný stav. Protože pro komunikaci využívá ÚMČ Praha 14 celou řadu komunikačních platforem, byla nutná jejich detailní analýza, na jejímž základě byly stanoveny návrhy na zlepšení jak jednotlivých komunikačních platforem a jejich obsahů, tak vzájemné interakce těchto komunikačních platforem mezi sebou. Dále byly navrženy možnosti zkvalitnění používaných komunikačních platforem. K analýze již používaných komunikačních platforem zpracovatel připojil analýzy nově používané komunikační platformy (Mobilní aplikace).

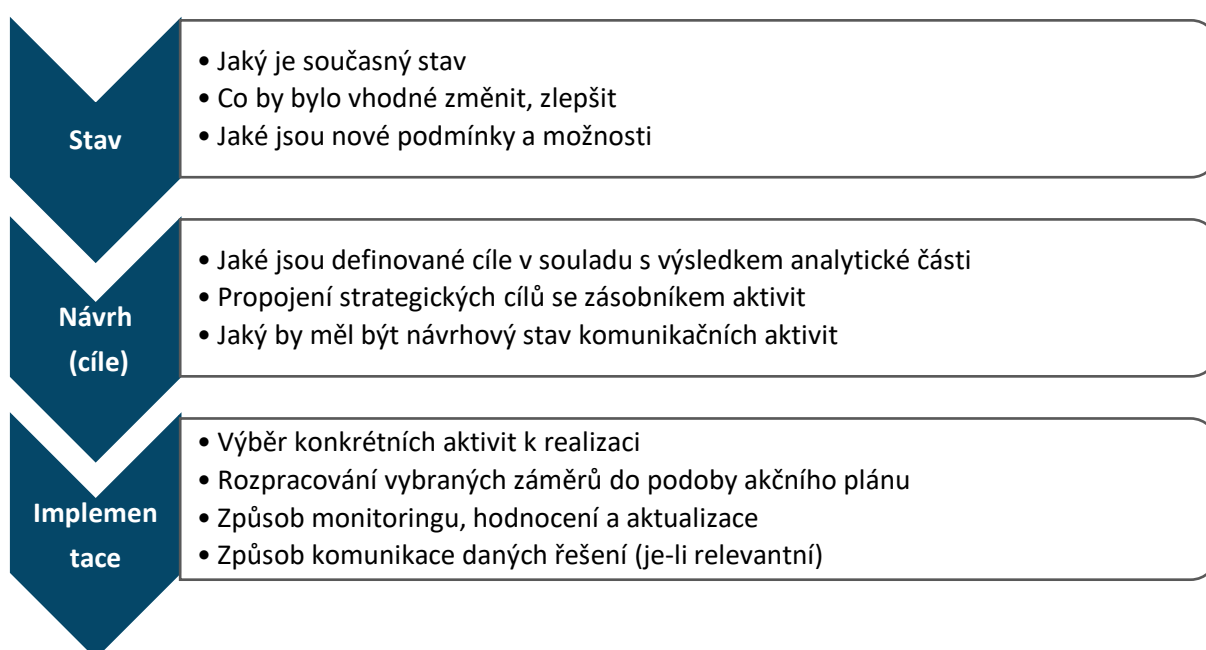
⁴ V oblasti veřejné správy s ohledem na komunikační strategii nelze plnohodnotně hovořit o rivalitě konkurentů. Spíše se jedná o spolupráci a koordinaci aktivit s organizacemi zřízených a založených MČ Praha 14, dále pak o potenciální rivalitu mezi katastrálním územím (jinými MČ Praha).

Analýza očekávání obsahuje vyhodnocení názorů a námětů občanů MČ Praha 14, týkající se komunikace a možnosti zapojování se do dění a rozvoje městské části.

Sumarizace všech provedených zjištění je uvedena ve **SWOT analýze**, která slouží jako hlavní vstup pro následující části dokumentu.

Na analytickou část navazuje „**návrhová část**“ **Strategie**, kde jsou formulována opatření, která je třeba zavést tak, aby bylo dosaženo požadovaného stavu a byly splněny cíle vnitřní i vnější komunikační strategie. Následuje akční plán implementace, který definuje kroky a postup dílčích opatření a odpovědnou osobu. Návrhová část se člení na dvě části. **Strategická část** stanovuje cíle a z nich vycházející aktivity (opatření). **Realizační část** se věnuje plánu řízení implementace (obsahující plán řízení rizik, popis řídicí struktury, monitoring a evaluaci naplňování cílů).

Obrázek 6: Schematický postup zpracování koncepce od analýzy po návrh projektových záměrů



Zdroj: zpracovatel

3.2 Popis vzniku koncepce

Pro vytvoření Strategie byly především využity následující metody a s tím související aktivity.

Tabulka 1: Metody pro tvorbu strategie

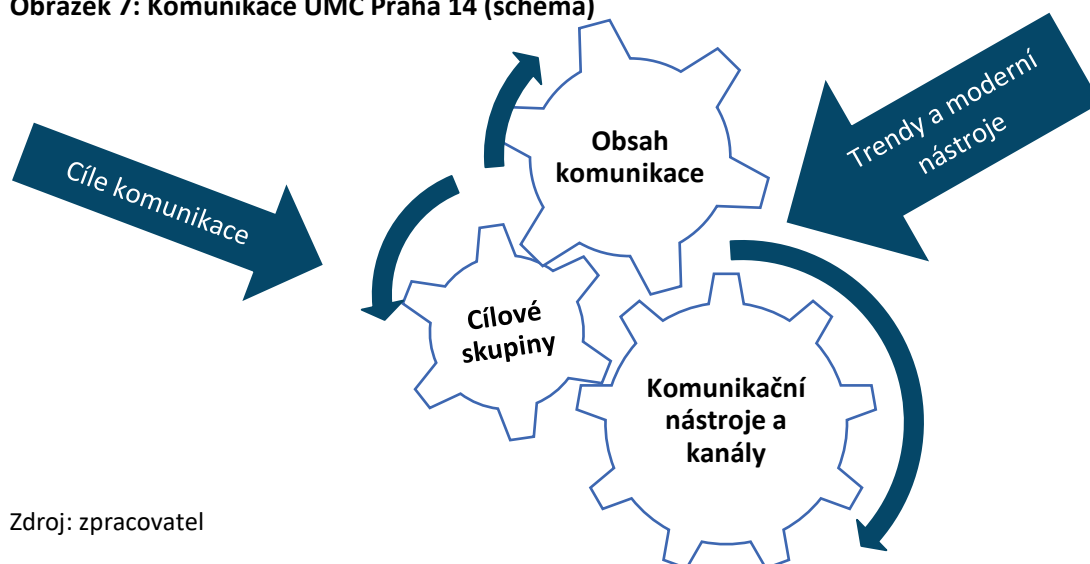
METODA	POPIS
Desk Research	V první fázi tvorby Strategie proběhla analýza dostupných informací a dokumentace související s tématem. Využity byly jak externí veřejně dostupné zdroje, tak i interní dokumenty, které byly poskytnuty ze strany ÚMČ Praha 14. Tyto analýzy napomohly k vytvoření zásobníku otázek pro členy pracovní skupiny (zaměstnanci ÚMČ Praha 14) a zároveň byly použity jako dílčí vstupy pro analytickou část.

Rozhovory s pracovní skupinou/individuální rozhovory	Rozhovory a diskuze byly realizovány primárně se členy pracovní skupiny v časovém intervalu 1x za deset dní. Nejprve byly realizovány rozhovory pro zjištění komplexního pohledu na komunikaci ÚMČ Praha 14, postupem času však byly rozhovory více specializované na určitou dílčí oblast (např. jednotlivé kampaně, plány do budoucna, vize, zavedení mobilní aplikace, změna intranetu, role ICT v oblasti komunikace, změna organizační struktury a další).
Dotazníkové šetření	V rámci tvorby Strategie bylo provedeno online dotazníkové šetření (metoda CAWI) pro zjištění spokojenosti a námětů v oblasti komunikace od veřejnosti. Byl využit nástroj Quanda. Dotazníky byly distribuovány pomocí webových a facebookových stránek ÚMČ Praha 14. Celkový počet vyplněných dotazníků je 365.
Benchmark	Jedná se o srovnání výkonu a sledované oblasti napříč českou samosprávou, a to formou sdílení dobré praxe vycházející ze zkušenosti dodavatele v obdobných projektech, ale i veřejně dostupných informací. Ve Strategii jsou uvedeny příklady dobré praxe především s ohledem na vytváření a optimalizaci moderních webových stránek.
Další metody	Analýza, syntéza, dedukce, brainstorming. Dále byla využita metoda SMART – jedná se o metodu pro stanovení cílů a práci s nimi. Cíle tak musí být stanovovány jako: specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované.

Zdroj: zpracovatel

3.3 Obsah komunikace, cílové skupiny a komunikační nástroje (kanály)

Obrázek 7: Komunikace ÚMČ Praha 14 (schéma)



Zdroj: zpracovatel

3.3.1 Cílové skupiny

Cílové skupiny komunikace lze v základní (demografické) rovině rozčlenit na hlavní a doplňující. V řadě případů se ovšem obě skupiny prolínají. Hlavní cílovou skupinou jsou lidé nebo subjekty, které může přímo ovlivnit práce, chod a komunikace ÚMČ Praha 14 v jejich životě (osobním, pracovním, podnikatelském atd.).

Doplňkovou cílovou skupinu tvoří lidé nebo subjekty, na které nemá práce, chod a komunikace úřadu přímý dopad v jejich životě (osobním, pracovním atd.), ale může jít buď o potenciální příjemce, kteří se mohou přesunout do hlavní cílové skupiny komunikace nebo o příjemce, kteří o tom již konkrétně uvažují.

Hlavní cílové skupiny MČ Praha 14:

- občané,
- podnikatelé,
- vedení a zaměstnanci ÚMČ Praha 14,
- zástupci příspěvkových a zřizovaných organizací, zástupci NNO,
- senioři,
- rodiny s dětmi,
- děti, mládež,
- singles (nezadaní).

Doplňkové cílové skupiny komunikace:

- odborná veřejnost,
- obyvatelé/návštěvníci z jiných regionů v rámci České republiky i ze zahraničí (turisté),
- podnikatelské subjekty (případně potenciální investoři), které v danou chvíli nepůsobí na území MČ Praha 14, ale mohou mít potenciál na území městské části působit,
- zahraniční partneři (popř. partnerské městské části, obce, města), včetně potenciálních zahraničních partnerů.

Při realizaci komunikace je zapotřebí segmentovat trh⁵ z různých hledisek (nikoli pouze dle demografických faktorů). Nejčastěji se rozděluje trh podle psychografických a behaviorálních (nákupní chování) parametrů.

Při implementaci navržených opatření v této Strategii a provádění komunikačních kampaní MČ Praha 14 je vhodné využít kromě (socio)demografických faktorů (věk, pohlaví, vzdělání, povolání, životní cyklus rodiny apod.) i faktory psychografické – konkrétně se jedná o koncept A-I-O: aktivity (activities), zájmy (interests), názory (opinions). To znamená, že definované cílové skupiny se ještě dále člení dle vybraných parametrů z níže uvedených:

- Aktivity: práce, koníčky – zájmy (volnočasové aktivity), členství v klubech, různé druhy komunit, sport.
- Zájmy: rodina, móda, životní styl, společenská angažovanost, rekreace (dovolená).
- Názory: na sociální problémy, na rozvoj městské části, na podnikání, východu, politiku, ekonomiku a budoucnost.

Tento koncept je vhodné využívat především při odkomunikování volnočasových akcí či vzdělávacích služeb (např. organizace Univerzity třetího věku Pedagogickou fakultou PK). Koncept AIO pro konkrétní cílové skupiny je uveden v Tabulce 2.

Při zacílené komunikaci je důležité každou segmentaci provádět na míru dle cíle kampaně. Po segmentaci následuje targeting (zacílení na danou cílovou skupinu – přizpůsobení komunikačních nástrojů dle potřeb cílové skupiny) a poté positioning (realizace komunikační kampaně – kdy vybraná cílová skupina přijímá danou „message“).

Bližší charakteristika cílových skupin, vč. zhodnocení potřeb – viz Analytická část (Analýza expectations).

⁵ Segmentace trhu je proces plánování, který rozdělí velký trh na menší homogenní celky (cílové skupiny), které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a názory.

3.3.2 Obsah komunikace

Obsah komunikace je částečně závislý na výkonu veřejné správy (vč. přenesené působnosti) a poskytování veřejných služeb. Proto jsou některé informace povinné k zveřejňování a mohou být maximálně doplněny, nebo provázány s jiným obsahem dle zvážení Úřadu. Mezi takové informace patří např. organizační členění Úřadu, včetně odborů/útvarů; kontaktní údaje na zaměstnance Úřadu (včetně vedení MČ Praha 14 a zastupitelstva); zápisy a usnesení rady a zastupitelů; podpora v životních situacích obyvatelům – návody, formuláře, tipy/doporučení apod.; povinné informování občanů plynoucí z legislativy nebo poslání úřadu jako orgánu veřejné správy a vykonávající veřejnou službu a v neposlední řadě plánované akce, záměry, veřejné zakázky a investice ze strany úřadu⁶. Tyto informace je vhodné doplnit o:

- Informování o ad hoc situacích, které se týkají obyvatel městské části. K zveřejňování těchto informací dochází prostřednictvím webových stránek, FB, časopisu Čtrnáctka i přes aplikace (nyní Mobilní Rozhlas, v příštím roce Moje 14).
- Zajímavosti o MČ Praha 14 (historie, specifikace, spolupráce s jinými městy, cestovní ruch apod.). Tyto informace jsou zveřejňovány především na webových stránkách MČ Praha 14.
- Informace (vč. kontaktů apod.) o příspěvkových a zřizovaných organizacích. Stejně jako v minulém bodu, informace lze najít na webových stránkách městské části.

3.3.3 Komunikační nástroje

Komunikační nástroj je kanál, kterým se uskutečňuje přenos informace. Efektivní a úspěšná komunikace je založená na zásadách a principech, které jsou popsány výše (obrázek 1). Nejprve je potřeba zvolit cílovou skupinu (s ohledem na cíl komunikace), dále pak klíčové sdělení vůči nim (obsah). Až poté lze zvolit nástroje komunikace.

- **Komunikace občana s Úřadem**

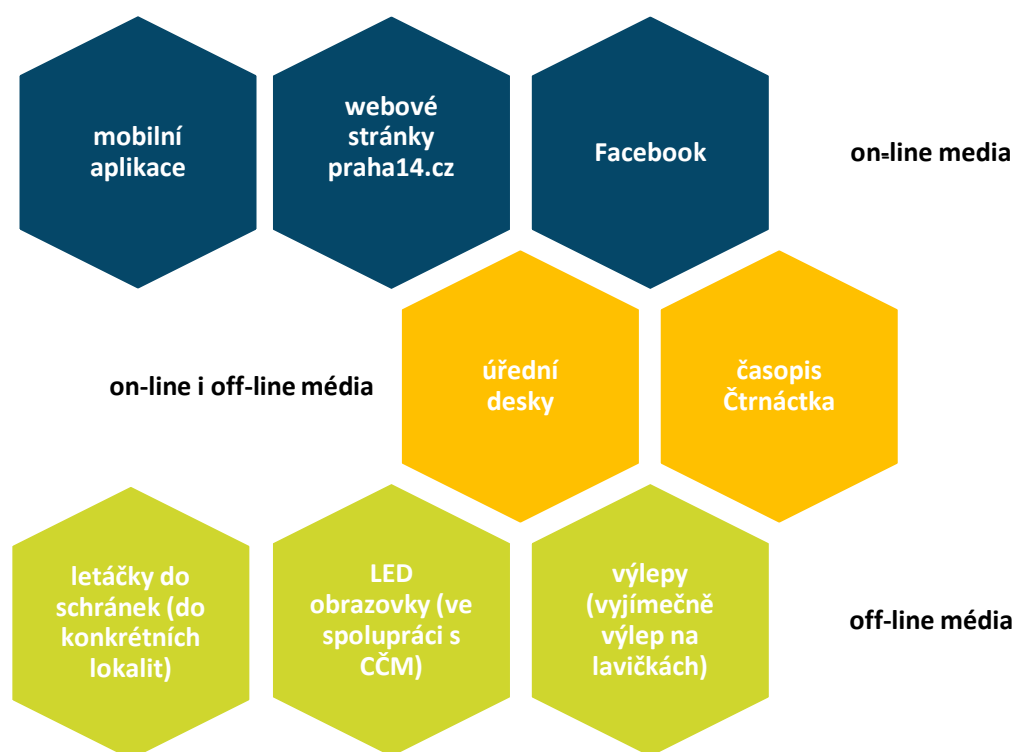
Z pohledu občana (klienta) dochází ke komunikaci s Úřadem, případně zástupci městské části nejčastěji níže uvedenými způsoby (u jednotlivých nástrojů je uvedena četnost, jak ji vybrali respondenti v dotazníkovém šetření; respondenti měli možnost vybrat více možností): telefon, email, osobní návštěva a datová schránka. Bližší popis vč. míry využívání způsobu komunikace je v kap. Analýza očekávání.

- **Komunikace Úřadu s občanem**

Níže je provedena sumarizace všech komunikačních nástrojů, které jsou v MČ Praha 14 využívány.

⁶ Více informací je obsaženo ve strategii: Klientsky orientovaná veřejná správa 2030.

Obrázek 8: Výčet komunikačních nástrojů MČ Praha 14



Zdroj: zpracovatel

Bližší charakteristika komunikačních kanálů, vč. zhodnocení – viz Analytická část (Situační analýza).

3.4 Vymezení komunikace Úřadu a městské části

Klíčovým prvkem komunikace mezi úřadem a samosprávou (politickou reprezentací městské části Praha 14) směrem ven je obsah informací, které se komunikují. Přesto nelze odlišnosti v komunikaci úřadu a samosprávy vnímat jako neprůchozí. Naopak je doporučeno, aby v určitých tématech nebo při využívání nástrojů určitá propustnost byla. To vše s ohledem na skutečnost, že občané často nevnímají odlišnost mezi ÚMČ a MČ Praha 14 a považují je za jedno. Součinnost úřadu a městské části je proto při externí komunikaci úřadu velice důležitá. Obsahem komunikace ÚMČ by mělo být např. odborná agenda v přenesené a samostatné působnosti, úřední hodiny, kontakty, rozvojové záměry týkající se budov úřadu, dotační tituly pro úřad. Oproti tomu, obsah komunikace týkající se městské části, by se měl soustředit například na aktuální naléhavé změny, rozvojové plány (vč. oblasti dopravy), kulturní a volnočasové aktivity a dotační tituly pro rozvoj celé městské části.

ANALYTICKÁ ČÁST



Úvod analytické části je věnován popisné analýze pro získání komplexního přehledu především demografických aspektů. Poté je provedena PESTLE analýza, která se zaměřuje na trendy působící na prostředí MČ Praha 14 ve vztahu ke komunikaci. Její výstupy jsou nezbytné pro vytvoření analýzy příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze. Jedná se o vnější dopady na území MČ Praha 14, které nejsou ovlivnitelné (nebo jen v minimální míře), ale je potřeba je brát na zřetel – ať již jako potencionální příležitosti či hrozby.

Pro ucelenost obsahuje analytická část identifikaci a analýzu zainteresovaných subjektů neboli cílových skupin jejich role a význam. V rámci zjišťování potřeb je provedena i Porterova analýza pěti sil, díky níž se definují vlivy a následně s tím i potřeby zájmových skupin (zaměřeno na komunikaci). Součástí této analýzy je i zhodnocení výstupů dotazníkového šetření.

Stěžejní část je tvořena situační analýzou komunikačních kanálů, jejich silných a slabých stránek.

Analytická část je zakončena SWOT analýzou, která sumarizuje hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro všechny sledované aspekty komunikace.

4 POPISNÁ ANALÝZA: STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA MČ PRAHA 14 A ÚMČ PRAHA 14

Městská část Praha 14 se nachází na severovýchodním okraji Prahy na území, které zahrnuje původní historické obce Kyje, část Hloubětína a Hostavice a v relativně nedávné době vzniklá sídliště Černý Most I a II. Správní obvod Praha 14 zahrnuje také MČ Dolní Počernice.

Černý Most: se skládá výhradně z panelových sídlišť. Černý Most I s přibližně 1780 byty byl dokončen v roce 1980. Od roku 1985 se postupně staví jednotlivé stavby Černého Mostu II, kde bude po dokončení 5. stavby celkem asi 7270 bytů. Nyní již bytová zástavba spolu s nákupním a zábavním Centrem Černý Most a nově vzniklým OD IKEA postupně vyplňují celý prostor mezi Kyjemi na západě a Horními Počernicemi na východě. Ve dvou panelových domech na Černém Mostě I se nachází radnice Prahy 14.

Hloubětín: Obec Hloubětín se stala součástí Prahy v roce 1922. Praha 14 spravuje asi 2/3 katastrálního území Hloubětína s částmi Nový a Starý Hloubětín, Za Horou, sídliště Lehovce a sídliště Hloubětín. Jedna z nejstarších zmínek o Hloubětínu se datuje až do roku 1257.

Kyje: Obec Kyje byla připojena k Praze v roce 1968. Až na výjimky tvoří zástavbu Kyjí rodinné domky ve čtvrtích Hutě a Rajská zahrada severně od Chlumecké ulice a Lehovce, Nad rybníkem, Aloisov, Staré Kyje a Jiráskova čtvrť ve střední a jižní části katastru. Ke Kyjím katastrálně patří i výrobní areály Laktos a Coca-Cola a odlehlé sídliště Jahodnice. V Kyjích se nachází nejstarší stavba celé Prahy 14 - románský kostel sv. Bartoloměje, který se stal erbovní stavbou městské části Praha 14.

Hostavice: Do katastru Hostavic patří původní obec Hostavice a její čtvrť Jahodnice, která vznikla po roce 1925 jako vilová osada legionářů z 1. světové války jižně od tehdejší vídeňské silnice (Českokobrodská). Převládají zde rodinné domy. Sídlíště Jahodnice, postavené při západním kraji staré Jahodnice, již patří do katastru Kyje. Hostavice byly připojeny k Praze v roce 1968.

Městská část Praha 14 je zřizovatelem mateřských a základních škol. Jejich seznam, včetně informací o středních školách a soukromých/alternativních školách je uveden na webových stránkách městské části.⁷

Městská část Praha 14 má podle údajů Ministerstva vnitra ČR ze dne 30. 6. 2021 **48 226 obyvatel** (z toho 8 457 jsou cizinci).

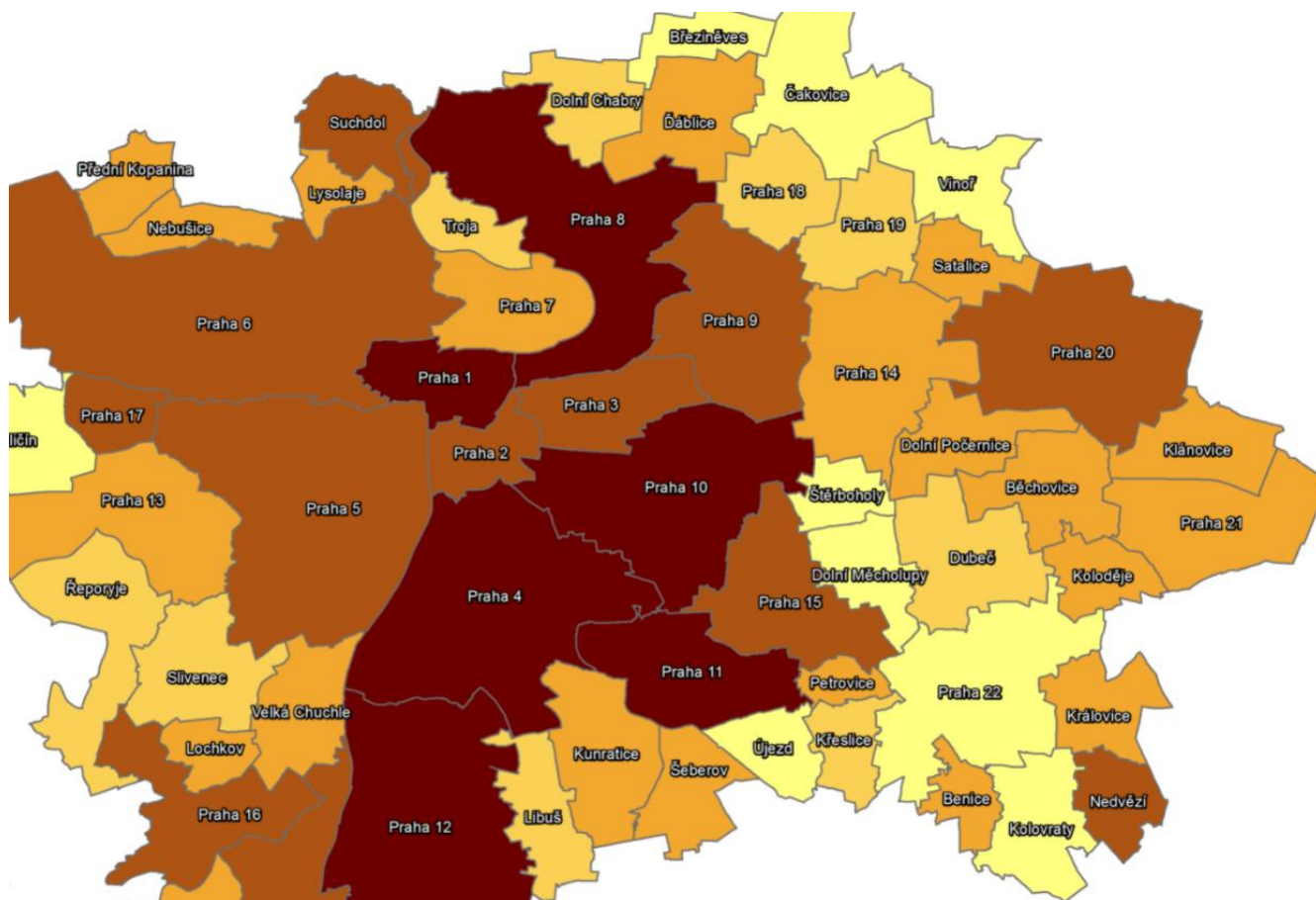
V roce 2019 byl podíl osob ve věku 0-14 let na celkovém počtu obyvatel 15,9 %, podíl osob ve věku 15-64 let na celkovém počtu obyvatel 70,5 % a podíl osob ve věku 65 a více let na celkovém počtu obyvatel 13,9 %. Průměrný věk občana v MČ Praha 14 je 40 let (Zdroj: ČSÚ). Situace se liší také dle jednotlivých lokalit. Relativně nejstarší obyvatelstvo žije v Hloubětíně. Naopak velmi mladé obyvatelstvo mají Hutě, kde na 100 dětí do 15 let připadá pouze 64 seniorů starších 65 let (rok 2018). Muži tvoří 49 % z celkového počtu obyvatel MČ Praha 14 (ženy v populaci obvykle tvoří většinu, především kvůli vyšší naději dožití).

V období let 2009–2019 se zvýšil index stáří ve 29 městských částech, ve 28 městských částech došlo k jeho snížení. Největší nárůst hodnoty indexu zaznamenaly městské části Praha 11 (+46,8), Praha 17

⁷ Konkrétně zde: <https://www.praha14.cz/urad-mestske-casti/hledam-informaci/skolstvi/seznam-skol-a-skolek/>

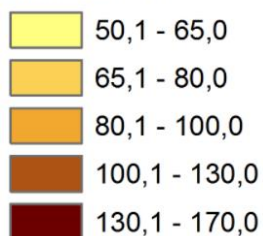
(+46,3), Praha-Nebušice (+39,7), Praha-Šeberov (+37,7), Praha-Přední Kopanina (+36,8). Praha 14 má tento index v porovnání s ostatními městskými částmi poměrně vysoký, konkrétně + 25,4.

Obrázek 9: Změna indexu stáří v městských částí hl. m. Prahy v letech 2009-2019 (porovnání MČ Praha 14 s ostatními městskými částmi)



Vysvětlivky:

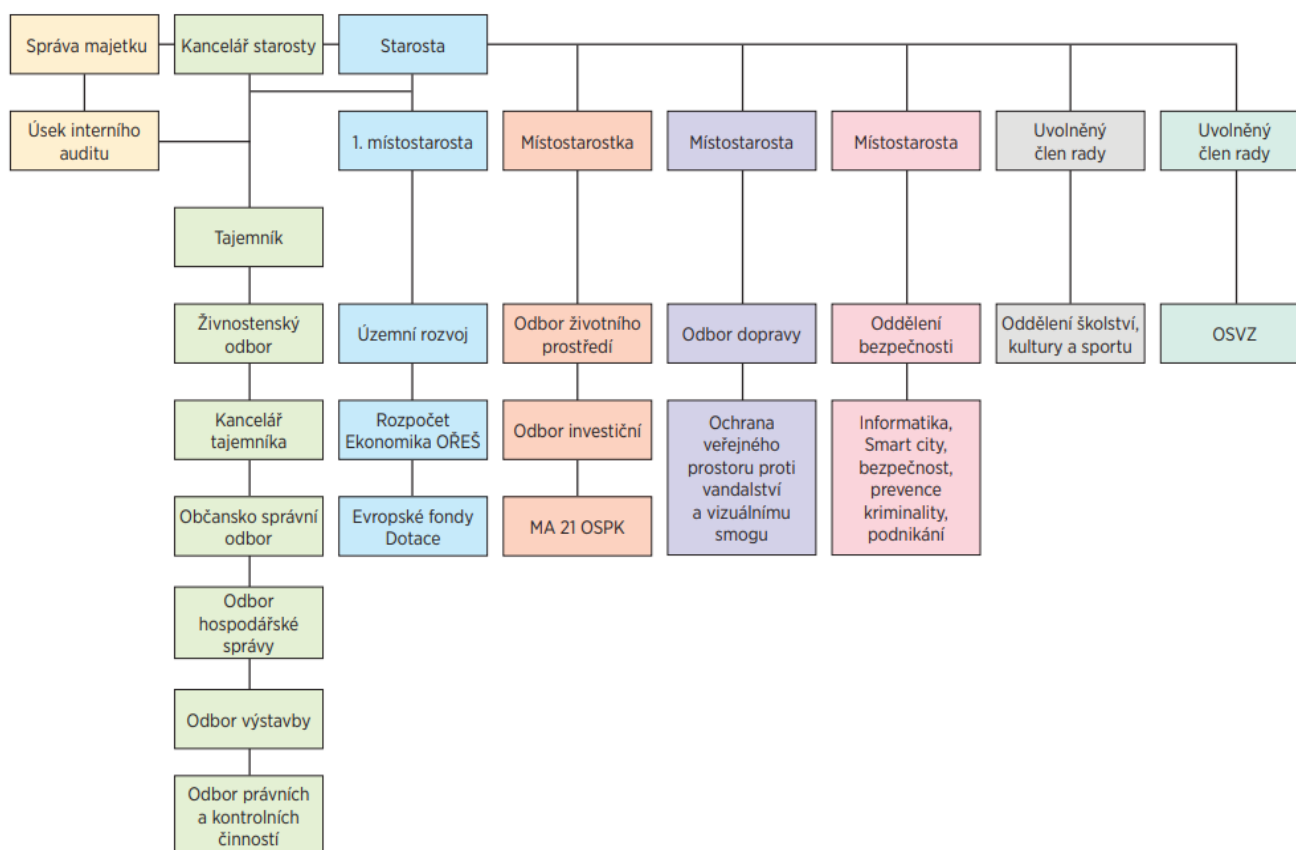
Index stáří



Zdroj: ČSÚ⁸

⁸ Více na: <https://www.czso.cz/csu/xa/vekova-struktura-obyvatelstva-hl-m-prahy-v-letech-20092019>

Obrázek 10: Organizační struktura ÚMČ Praha 14 (od ledna 2022)⁹



Zdroj: praha14.cz

Pro kvalitní externí komunikaci je důležité jasně vymezit kompetence, tj. odpovědnost za validitu publikované informace. Hlavní odpovědnost má v rámci organického uspořádání odbor kanceláře starosty, který se člení na následující úseky/oddělení:

- úsek interního auditu,
- oddělení strategického plánování a komunikace,
- úsek územního rozvoje.

Do konce tohoto roku spadá správa komunikačních kanálů, PR a další formy komunikace¹⁰ pod oddělení strategického plánování a komunikace. Od ledna 2022 dochází ke změně organizační struktury. Oddělení strategického plánování a komunikace se rozdělí na dvě jednotky – odd. strategického plánování a úsek komunikace, kam bude spadat odpovědnost za výše uvedené aktivity. V rámci oddělení strategického plánování zůstane agenda zapojování veřejnosti v MČ Praha 14 (lokální fóra, veřejná zasedání).

⁹ Konkrétně se jedná o členění podle gescí daného radního.

¹⁰ Konkrétně se jedná o správu webu MČ Praha 14 včetně zveřejňování aktualit a aktualizací požadovaných pracovníky úřadu, vytváření obsahu do časopisu Čtrnáctka, obsahovou správu aplikace Moje 14, FB a Mobilního Rozhlasu. Dále pak propagace událostí a aktivit MČ, příp. aktivit třetích stran (např. neziskové organizace) prostřednictvím různých komunikačních kanálů, zajišťování grafických podkladů, distribuce, zajišťování propagačních předmětů, spolupráce na organizaci akcí pro veřejnost, komunikace s médii atd., organizování Plesu městské části Praha 14 a akce VOLNOFEST, koordinace participativního rozpočtu, informační kampaně, tiskové zprávy, projevy a další.

- Odpovědnost za validitu publikované informace má vždy gestor komunikovaného tématu.
- Odpovědnost za schválení informace k publikaci by měla mít politická reprezentace, avšak u témat s marginálními politickými konsekvencemi ji zpravidla deleguje na tajemníka, případně až na gestory komunikovaného tématu.
- Odpovědnost za uveřejnění zpravidla nesou specializované útvary ÚMČ Praha 14 – Úsek komunikace (leden 2022).

Pro doplnění, na ÚMČ Praha 14 působí Informační kancelář. Její hlavní činností je provozování agendy Czech POINTu, vydává formuláře pro vystavení osobních dokladů, zhotovuje kopie potřebných dokumentů. Dochází zde však rovněž ke komunikaci s občany, případně k poskytnutí prospektů, map MČ Praha 14, informačních brožur.¹¹

5 PESTLE ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

PESTLE analýza je použita jako analytický postup a technika sloužící k posouzení a vyhodnocení okolního prostředí MČ Praha 14. Výsledky poslouží jako vstupní analýza vnějšího prostředí do SWOT analýzy. Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat předmětné území. Tato analýza je tvořena ve stručné podobě – relevantně pro oblast komunikace. Níže jsou shrnuty hlavní závěry.

Cílem PESTLE analýzy v rámci Komunikační strategie městské části Praha 14 je posouzení jednotlivých vlivů v kontextu dopadů komunikace vůči cílovým skupinám. Popis jednotlivých oblastí analýzy v kontextu MČ Praha 14 by měl být podrobně popsán v rámci zastřešujícího strategického dokumentu. Níže jsou tedy uvedeny pouze základní/shrnující údaje za konkrétní oblasti a jsou vytipovány jednotlivé faktory, které se přímo dotýkají tématu „komunikace“.

5.1.1 Politické prostředí

Politická reprezentace dlouhodobě podporuje rozvoj komunikace (s využíváním moderních nástrojů) ve veřejné správě a tuto podporu deklaruje například schválením dokumentu „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“. Definuje témata pro další etapu modernizace a rozvoje veřejné správy, kdy je propojena oblast komunikace a eGovernmentu. Globálním cílem je zvýšit kvalitu komunikace, efektivitu a transparentnost veřejné správy, a to cílenou intervencí zaměřenou na vybraná slabá místa veřejné správy, při naplňování principů dekoncentrace, decentralizace a subsidiarity.

Tento faktor samotného prostředí MČ Praha 14 je ovlivnitelný částečně. Jak bylo popsáno výše, ÚMČ Praha 14 musí povinně v rámci přenesené působnosti zveřejňovat zákonem definované informace, ale existuje i prostor pro zveřejňování aktualit, zpráv a dalších informací dle uvážení odpovědných osob na Úřadě. Tento prostor se dá využívat pro tvorbu pozitivní image městské části.

¹¹ Informační kancelář (spadá pod Odbor kancelář tajemníka). Jedná se o informační centrum pro občany, kteří se osobně dostaví na úřad. Vyřizuje i některé telefonické nebo e-mailové dotazy, případně přeposílá a přepojuje na jiné příslušné odbory. Sousedí s podatelnou. Od začátku příštího roku bude v rámci změn v organizační struktuře Informační kancelář spadat pod Odbor hospodářské správy. Změní se i název samotného Odboru kanceláře tajemníka – nově se bude jmenovat Odbor kanceláře úřadu.

Příležitost: Politická podpora ve využívání moderních komunikačních prostředků (Big data, open data, geografický informační systém (GIS), mobilní aplikace apod.).

Hrozba: Destabilizace politického systému, nízká kooperace s ostatními městskými částmi či s hl. m. Praha.

5.1.2 Ekonomické prostředí

V současné době je rozvoj ekonomického prostředí problematický (způsobeno Covid-19). Roste veřejný dluh, zvyšují se výdaje státu do sociální politiky. Klesá míra nezaměstnanosti (nezaměstnanost v říjnu klesla na 3,4 %), dochází k inflaci (míra inflace 4,1 % 8/2021) a roste úroková míra. Nyní je však složité predikovat další vývoj. Je možné, že z důvodu úspor státu budou omezeny rozpočty měst a městských částí. Zároveň může kvůli turbulentním změnám docházet k potřebě změny obsahu komunikace.

Příležitost: Růst ekonomiky dá prostor pro možné navýšení finančních prostředků k podpoře komunikace.

Hrozba: Nedostatek finanční podpory pro rozvoj komunikace (dotace se zaměří na sociální a zdravotní politiku).

5.1.3 Sociální prostředí

Mezi faktory, které je třeba brát v úvahu v rámci sociálního prostředí, patří demografie, sociální služby, zdraví obyvatel, úroveň vzdělání, tempo růstu obyvatelstva, náboženská víra a kulturní společenské konvence, etika a morálka, rodina, komunikace a jazyk, hrdost a předsudky.

Současná situace nám jednoznačně ukazuje rostoucí trend připojení obyvatel k internetu a využívání elektronické komunikace ve všech aspektech života, včetně komunikace s veřejnou správou. Toto je příležitost pro efektivní využívání aplikace na on-line komunikaci.

Rozšíření ICT s sebou přináší i celou řadu negativních jevů, jako jsou ztráta soukromí, ohrožení bezpečnosti dat, kybernetická šikana, zahlcování nežádoucími informacemi a mnohé další, což je potřeba při rozvoji komunikace zohlednit.

Samozřejmě důležitým faktorem pro tuto formu komunikace je informační/digitální gramotnost místních obyvatel ve všech věkových a sociálních skupinách a podpora zavádění informačních technologií do škol a školských zařízení MČ Praha 14. Rovněž je potřeba reflektovat demografický vývoj a stárnutí populace. Je nutné věnovat pozornost životnímu stylu, vytvářet cílové aktivity směřující konkrétním skupinám, zejména na děti a mladistvé. V oblasti životního stylu je důležité kopírovat pozitivní trend zvýšení zájmu veřejnosti o zdraví.

Tato témata je nutné aplikovat i na všechny své zaměstnance a pracovníky veřejné správy. Lze využít mnohých programů s cílem zvyšovat kvalifikaci a dovednosti pracovníků veřejné správy (odbornost pracovníků v oblasti ICT, dovednosti administrativních pracovníků v roli uživatelů moderních technologií a informačních systémů).

Příležitost: Transformace společnosti na „Informační společnost“ – využívání ICT v profesním i osobním životě obyvatel a především pro komunikaci (chaty, aplikace, sociální sítě).

Hrozba: Ztráta vlastní identity, kybernetické útoky, přehlcení informacemi, nízká informační gramotnost – neopomíjet i využívání off-line medií.

5.1.4 Technologické prostředí

V současném globalizovaném světě se moderní technologie staly nástrojem, který ovlivňuje konkurenceschopnost a prosperitu daného území. Technologické změny mají značný vliv na sociální a ekonomické základy společnosti, čím dál více jsou technologie spojené s automatizací a umělou inteligencí, která zlomovým způsobem postupně mění trh práce.

Technologie ovlivňují obsah a formu komunikace. Mění se „jazyk“ komunikace, úroveň detailnosti, komunikační nástroje. Využívání moderních nástrojů v komunikaci může přinést efektivitu a ušetřit náklady, ale existují i bariéry (viz výše text – sociální prostředí).

Mezi „Strategiemi budoucnosti“ lze očekávat: využívání digitálních pracovišť, využívání více on-line kanálů při interakci s občanem, progres open dat, všudypřítomná big data, IoT a Smart stroje fungující s využíváním umělé inteligence, využívání virtuálního prostředí pro komunikaci a elektronická identita občanů (více druhů). Je potřeba, aby se MČ Praha 14 na tento digitální vývoj koncepčně připravovala. Technologické prostředí může přinést i hrozby v podobě kybernetických útoků či ztráty vnímání „reálného světa“ (především u mladší generace).

Příležitost: Rozvoj governance a elektronických komunikačních nástrojů.

Hrozba: Nízká adaptace na rychlé technologické změny, nespokojenost a demotivace zaměstnanců veřejné správy/občanů.

5.1.5 Legislativní prostředí

Z hlediska výkonu veřejné správy jsou všichni představitelé veřejné správy povinni jednat a postupovat dle právních předpisů, stejně tak musí postupovat zaměstnanci městských úřadů. Je důležitá stabilizace legislativního prostředí i jeho předvídatelnost. Ovlivnitelnost tohoto faktoru je nízká.

Provoz, bezpečnost a i komunikaci ovlivňuje velké množství zákonů¹², vyhlášek, směrnic a nařízení. Očekává se značný posun v elektronizaci veřejné správy, a to s výrazným dopadem i na města a městské části v jejich výkonu přenesené i samostatné působnosti, dokonce také i na právnické a fyzické osoby (např. rozšíření využívání datových schránek).

Příležitost: Legislativní podpora rozvoje e-komunikace (např. díky Digitální Česko).

Hrozba: Legislativní přesycenost a případná nejednoznačnost, mnoho směrnic a protichůdných metodik.

5.1.6 Ekologické prostředí

Ovlivnitelnost environmentálního faktoru je ze strany městské části relativně značná, a to především prostřednictvím využívání takových komunikačních nástrojů, které mají nízkou ekologickou stopu. Zároveň i obsah komunikace (zaměření soutěží na ochranu přírody, třídění odpadů atd.) může napomoci ovlivnit místní ekologické prostředí¹³.

¹² Jako příklad lze uvést: Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění.

¹³ Nástrojem pro posílení principů zdravé komunikace z hlediska podpory životního prostředí může být např. Místní Agenda 21, která představuje nástroj pro zavádění udržitelného rozvoje na regionální úrovni. Hlavní roli v procesu hraje místní samospráva a státní správa. Dobrovolný nástroj, který má za cíl zlepšovat kvalitu veřejné správy a podpořit systematický postup k udržitelnému rozvoji na místní a regionální úrovni. Řízení kritérií

Ekologii je samozřejmě ovlivněna i komunikace jako taková, již nejsou „trendy“ letáky ve schránkách, či papírové informační tabule. Naopak, digitalizace v této oblasti je z hlediska environmentálního uvědomění přijímána kladně. Díky tomu dochází k omezování odpadu. Byť se jedná o papír, dá se recyklovat pouze 6x, následně je spálen.

Do tohoto faktoru lze i zahrnout posouzení využití obnovitelných zdrojů, jako jsou solární panely při vytváření energie pro zabezpečení fungování LED tabulí (interaktivních úředních desek).

Příležitost: Digitalizace napomáhá k minimalizaci ekologické stopy, proto je její vliv na životní prostředí obvykle pozitivní. ICT a elektronická komunikace může i svými řešeními napomoci ke zmírnění konkrétních globálních environmentálních problémů, jako je např. změna klimatu, či čerpání fosilních paliv.

Hrozba: Přílišné regulace a tlak na využívání moderních nástrojů může způsobit nárůst finančních výdajů MČ Praha 14.

5.2 Porterova analýza zaměřená na komunikaci

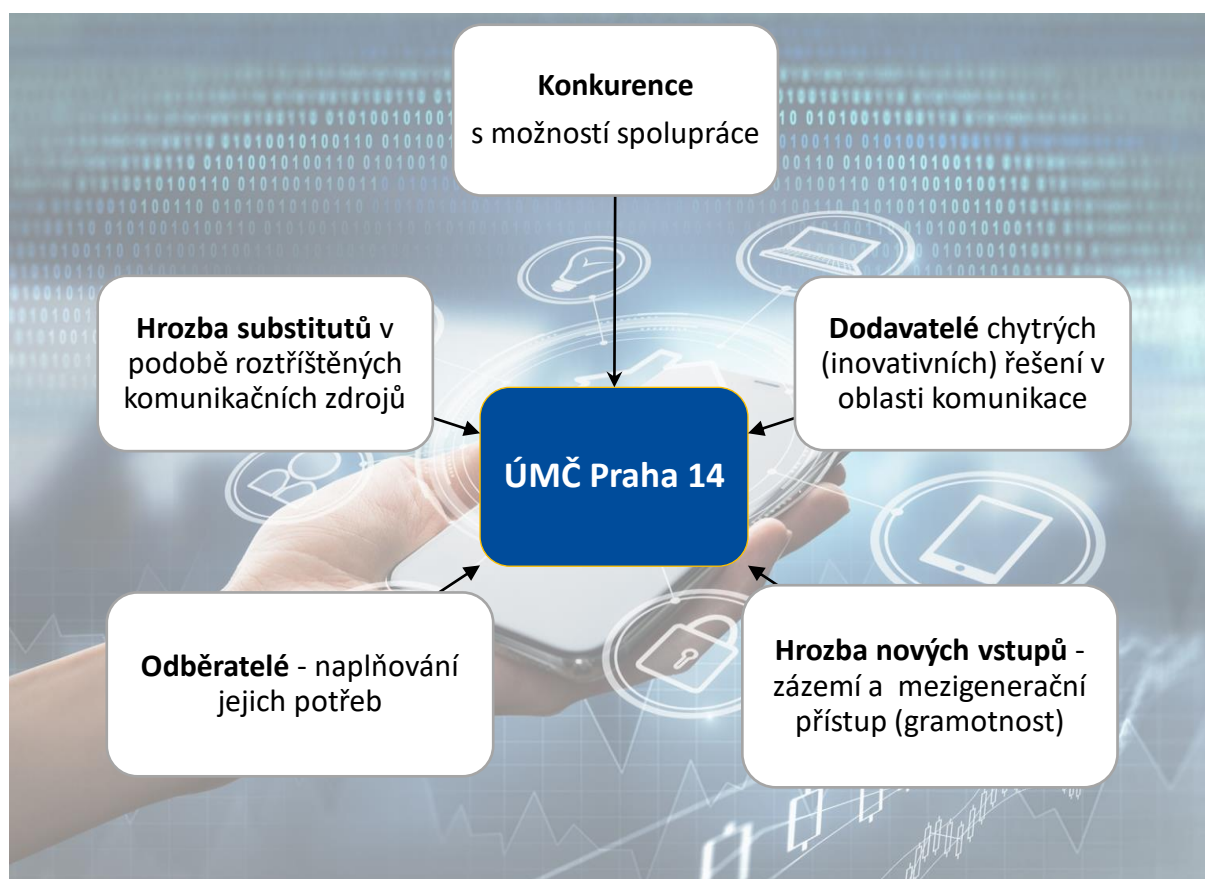
Při naplňování komunikační strategie je důležité znát potřeby klíčových cílových skupin. Tato kapitola zjišťuje díky Porterově analýze pěti sil jejich vliv a v souvislosti s tím i jejich potřeby v oblasti komunikace. Jedná se o hodnocení vyjednávací síly zákazníků, dodavatelů, vstupu nových konkurentů, hrozby substitutů, konkurenční rivality v prostředí. Při realizaci komunikace je vhodné koordinovaně přistupovat k celému území MČ Praha 14 dle potřeb občanů, motivace aktérů a efektivity (vedoucí ke zvyšování informovanosti daných skupin).

Porterova analýza poskytuje „high level“ pohled (neboli pohled shora) na dané rozmístění sil – zákazníků, dodavatelů, konkurentů. Analýza je lehce modifikována pro oblast komunikace. Analyzovaným subjektem pro účel této analýzy je považováno ÚMČ Praha 14 a za analyzované produkty komunikační kampaně, které tento Úřad (prostřednictvím odboru kanceláře starosty) nabízí. Za trh lze v této logice považovat prostředí městské části jako samosprávy.

Limitem toho modelu je skutečnost, že se segmenty v této oblasti prolínají, protože určitý subjekt může být zákazníkem i dodavatelem. Z tohoto důvodu má analýza pouze omezenou vypovídací schopnost. Při rozčleňování zákaznických segmentů byl volen častější parametr aktivit.

MA21 je rozdělena do 4 základních kategorií a řídí kritéria podle následujících oblastí: Správa věcí veřejných; Územní rozvoj; Kvalitní životní prostředí; Udržitelná spotřeba a výroba; Doprava a mobilita; Zdraví obyvatel; Místní ekonomika a podnikání; Vzdělávání a výchova; Kultura a místní tradice; Sociální prostředí v obci; Globální odpovědnost.

Obrázek 11: Porterův model pěti sil pro oblast komunikace v MČ Praha 14



Zdroj: zpracovatel

5.2.1 Odběratelé

Vzhledem k analýze vztažené na úroveň ÚMČ Praha 14 považujeme za odběratele cílové skupiny.¹⁴ Vyjednávací síla odběratelů (příjemci komunikace) se projevuje především na veřejných setkáváních, fórech či jiné formě možnosti uvedení zpětné vazby. Jejich síla je také dána v možné migraci. Vyšší vyjednávací silou disponuje především mladá generace občanů, která využívá sociální média a služby ke komunikaci s okolním světem. Do této kategorie patří i zaměstnanci ÚMČ Praha 14. Jejich síla je spatřována v jejich podaném výkonu, aktivnímu přístupu k řešení problémových oblastí, proaktivitě v oblasti komunikace, přijímání změn. Sílu je možné podpořit metodickou podporou a pomocí, a to především u nově zaváděných informačních systémů, zvýšení informovanosti s ohledem na plánované zavádění změn v IT a v komunikaci směrem k občanům (vč. eGovernment).

Pro optimalizaci vyjednávací síly zákazníků je potřeba vytvářet efektivní komunikační kampaně a implementovat moderní integrované komunikační nástroje s ohledem **na naplňování potřeb a zvyšování informovanosti odběratelů**. Také je vhodné **zvýšit interní komunikaci** spojenou s pravidelným vzděláváním zaměstnanců.

¹⁴ Výčet cílových skupin – kap. 2.3.1.

5.2.2 Dodavatelé

Jedná se především o inovativní společnosti ať s místními nebo zahraničními vlastníky. Dodavatelé hrají nezbytnou roli při implementaci moderního komunikačního nástroje. Jejich vliv je především spatřován v iniciativě k inovacím a novým řešením, lepší informovanosti, častější komunikaci a spolupráci při realizaci rozvojových plánů vedoucí k progresu komunikace.

Pro optimalizaci vyjednávací síly dodavatelů je zapotřebí jejich **zapojení do rozvoje komunikace v MČ Praha 14**. Na zvážení je i spolupráce s akademickým sektorem. Rovněž je potřeba **integrovat informace na jednu platformu**, proto zdroje musí být **kompatibilní a provázané**, aby nedocházelo k duplicitě zpráv pro odběratelé.

5.2.3 Konkurence s možností spolupráce

V oblasti veřejné správy s ohledem na komunikační strategii nelze plnohodnotně hovořit o rivalitě konkurentů. Spíše se jedná o kvalitu poskytovaných služeb organizacemi zřízenými a založenými MČ Praha 14, o rivalitu mezi katastrálním územím, avšak komunikaci je potřeba začít do všech oblastí, dle jejich potřeb. Při naplnění této potřeby dochází k navazování spolupráce s ZZO MČ či s dodavateli moderních informačních a komunikačních technologií za účelem zvýšení kvality informovanosti v MČ Praha 14.

Poznámka: Současné je vhodné využívat některé ze sociálních médií (Facebook, Instagram, Twitter a další). Stále se v těchto typech médií skrývá obrovský potenciál a postupně je odkrýváno zvýšené využití i starších generací občanů. Tyto kanály jsou sice chápány především jako kanály „odchozí“, tj. ze strany úřadu k občanům, ale lze získat i zpětnou vazbu pomocí lajkování, komentářů, sdílení apod. Ale (nejen) u sociálních médií platí, že méně je více, tzn. není efektivní mít profil na všech sítích, který se aktivně nerozvíjí, oproti profilu na jedné sociální síti, který je aktualizován, má vysoký počet sledujících a dochází zde k promptní vzájemné interakci přes komentáře.

Pro optimalizaci vyjednávací síly spolupracujících aktérů je zapotřebí tuto činnost **koordinovat** a vést směrem pro získání **maximálního množství synergických efektů** v rámci komunikace. Vhodné by bylo **sjednotit přístup ke komunikaci (integrovat data)** z různých zdrojů (volnočasové a kulturní organizace, dopravní podnik, technická správa komunikací atd.).

5.2.4 Substituty

Vzhledem k postavení MČ Praha 14 a s ohledem na obsah poskytovaných informací je hrozba substitutů nízká. Samozřejmě občané mohou využít komunikační portál celé Prahy, nebo využívat komunikaci od zřízených a založených organizací, ale jsou informace, s kterými disponuje přímo ÚMČ Praha 14.

Za substitut lze považovat i náhrady komunikačních nástrojů. Např. kdyby městská část Praha 14 využívala ke komunikaci pouze off-line media, došlo by k poměrně vysoké hrozbě substituce jiným poskytovatelem komunikace (on-line médiiem).

Pro omezení hrozeb substitutů je zapotřebí, aby městská část Praha 14 **využívala kombinaci komunikačních nástrojů** s různým zacílením, s různým cílem a obsahem. Aby tím bylo z hlediska komunikace pokryto celé území a všechny cílové skupiny.

5.2.5 Hrozby nových vstupů

Především se jedná o hrozbu v podobě nedostatečného zázemí pro naplňování komunikační strategie (nízké personální zdroje). Hrozba spočívá i v podobě přístupů zájmových skupin k moderní komunikaci. Odmítavý postoj k zavádění digitálních komunikačních nástrojů mohou mít obyvatelé i zaměstnanci veřejné správy. Dalším aspektem zvyšující danou hrozbu je disparita (i v rámci připojení domácností k internetu) a rozdíly v oblasti digitální gramotnosti v rámci území.

Je potřeba vytvářet kvalitní zázemí (vč. dostatku personálních zdrojů) pro vytváření komplexní, aktuální a efektivní komunikace s ohledem na technické a motivační bariéry.

6 ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ A USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB ZÁJMOVÝCH SKUPIN (VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ).

6.1 Charakteristika cílových skupin jako konzumentů komunikace MČ

Níže uvedená tabulka charakterizuje cílové skupiny (CS) definované v kap. 2.3.1. Aby bylo možné dlouhodobě řídit rozsah i kvalitu komunikace, je vhodné identifikovat všechny potenciální příjemce, zjistit jejich oprávněné potřeby a řídit implementaci Strategie tak, aby tyto potřeby byly dlouhodobě naplňovány.

Tabulka 2: Definování cílových skupin (CS) a jejich potřeb

Cílová skupina	Bližší popis cílové skupiny	Potřeby dané cílové skupiny	Koncept AIO: aktivity / zájem / názory (ukázka – výběr)
Občané	Jde o nejdůležitější skupinu v rámci vnější komunikace, protože má nejužší kontakt s městskou částí. Nejpočetnější skupina, zahrnující níže uvedené podskupiny: podnikatele, úředníky, vedoucí zaměstnance ÚMČ, dále pak zástupce ZZO, odborná veřejnost a specifické skupiny.	Je potřeba otevřená a transparentní komunikace ze strany ÚMČ/městské části. Pro tuto cílovou skupinu je vhodné využívat kombinaci komunikačních kanálů (on-line a off-line).	Občanská vybavenost – služby, lékařská péče, školské zařízení, obchody. Volnočasové aktivity (kultura, akce, sport).
Podnikatelé	Jedná se o podskupinu výše uvedené CS, vyžadující určité specifické informace.	Zejména jde o informace o připravovaných projektech, o možnostech spolupráce s MČ	Příležitosti – podpora podnikání, zázemí pro

	Patří sem jak místní podnikatelé, tak i investoři. Při komunikaci je třeba brát ohled na možnosti spolupráce a propagace s ÚMČ Praha 14.	Praha 14 (oblast financování, rozvojové projekty, zaměstnanost) apod.	investice.
Vedení a zaměstnanci ÚMČ Praha 14	Ve vztahu k občanům města je zde důležitá obousměrnost komunikačních kanálů. Politik/úředník musí kvalifikovaně interpretovat politická rozhodnutí a současně mít úplnou a nezkrácenou zpětnou vazbu od veřejnosti, již se politická rozhodnutí dotýkají. Úředníci tvoří z hlediska přenosu informací velmi důležitou podskupinu občanů. Aktuální počet zaměstnanců ÚMČ Praha 14 je 192.	Návaznost na interní komunikační strategii. Potřeba jasných, včasných a pravdivých informací od vedení městské části. Je potřeba tuto CS komunikací motivovat k šíření dobrého jména města.	Příjemné pracovní prostředí, dobrý kolektiv. Dostatečná informovanost a komunikace. Možnost ovlivnit rozvoj MČ Praha 14.
Zástupci příspěvkových a zřizovaných organizací (ZZO), zástupci NNO	Také zde se jedná o specifickou cílovou podskupinu. V rámci této skupiny dochází ke spolupráci propagace mezi organizací a MČ Praha 14 v podobě koordinace a propagace pořádaných aktivit a událostí, či komunikace běžné činnosti.	Tato skupina má často zájem získat podporu od městské části na své projekty. Proto se komunikace musí zaměřit na možnosti, které jim MČ poskytuje nebo na poskytování rad a informací, jak získat finanční podporu z různých dotačních titulů.	Finanční a komunikační podpora ZZO a NNO městskou částí a vhodné zázemí pro vykonávání prospěšných činností.
Rodiny s dětmi	Jedná se o podskupinu, která vyžaduje informace od ZZO (škol, školek, kulturních organizací). Dále pak o zajímavostech v jejich okolí (projekty – jako je např. stavba hřiště).	Tato podskupina je příjemcem informací jak z časopisu Čtrnáctka, tak i z FB, webových stránek či mobilní aplikace.	Prostor sportovní, volnočasové a kulturní aktivity. Bezpečný přístup k MŠ, k ZŠ, přechody, dětské hřiště.
Senioři	U této podskupiny se dá říci, že je spíše příjemcem informací poskytovaných off-line. Proto je vhodné i komunikaci (její obsah a nástroje) zaměřit především tímto směrem, i když samozřejmě je zapotřebí on-line komunikaci pro tuto	Hlavním kanálem je časopis Čtrnáctka. Jako doplňující kanál lze využít nástěnky, brožurky či letáčky do schránky.	Komunitní klidný život. Aktivity se zapojením občanů. Aktivity v rámci spolků / neziskových

	podskupinu nevynechávat (např. webové stránky). Senioři nad 65 let věku tvoří 16 % populace MČ Praha 14.		organizací.
Děti, mládež	Podskupina, která se svými názory, zkušenostmi a postoji vymyká pojmu „průměrný občan“ a tomu je třeba přizpůsobit i nástroje pro komunikaci. Počet dětí do 15 let věku v rámci MČ Praha 14 je 16 % (2019).	Pro děti a mládež je vhodné využívat komunikaci s prvky gamifikace, soutěže, únikové hry. Pro mládež pak sociální sítě.	Zázemí pro aktivity a zábavu (kino, nákupy, skatepark apod.) a místo setkávání. Vhodné zázemí pro studium a získání vzdělání.
Odborná veřejnost	Podskupina, která díky své erudici může reflektovat i odborné souvislosti komunikovaného problému. Obvykle zaujímá polovinu až jednu třetinu místní populace ve věku 15–64 let.	Potřeba využít komunikační nástroje, které podporují odbornost veřejnosti: newslettery, zpravodaje, stručné e-booky.	Intelektuální diskuze, přijímání odborných a aktuálních informací. Členové této CS jsou obvykle spjati s akademickou půdou, kde mohou realizovat své zájmy (např. věda a výzkum).
Turisté	Do této cílové skupiny patří nejen turisté, ale i občané, kteří se o region zajímají z jiných důvodů. Turisté z regionu: Podskupina návštěvníků, která je zpravidla obeznámena s poměry v městské části Praha 14 a okolí a její zájem je spíše orientován na drobnější akce lokálního významu. Turisté mimo region: Podskupina návštěvníků, pro které je MČ Praha 14 jednou z možných destinací pro rekreaci a volnočasové aktivity. Turisté ze zahraničí: Specifická podskupina turistů ze zahraničí zpravidla využívá i specifických komunikačních kanálů, nezřídka navázaných na komunikační	Této skupině je potřebné poskytovat cílené informace nejen o dění v MČ, ale zejména nabízet jim důvody, proč toto území navštívit. Této CS je potřeba umožnit pohodlný přístup k informacím vč. nabídky atraktivních volnočasových služeb a navazujících aktivit (vč. informací o infrastruktuře – ubytování, stravování, doprava – parkování). Především zdůrazňovat zajímavé důvody k návštěvě města.	Infrastruktura a nabídka služeb pro návštěvníky MČ Praha 14.

	kanály městské části, se kterými MČ Praha 14 udržuje partnerské vztahy.		
--	---	--	--

Zdroj: zpracovatel

Pozn. Koncept AIO se však uplatňuje i v rámci jedné cílové skupiny – rozčleňuje ji na menší části pro přesné zacílení. Jak již bylo výše uvedeno, nejprve je potřeba definovat si cíl marketingové kampaně a následně posoudit relevantnost a potřebu uplatnění psychografických/behaviorálních parametrů (případně jejich výběr).

Uvedený výčet cílových podskupin nemusí být úplný a vždy bude možné identifikovat další podskupinu se specifickými požadavky na komunikační nástroje. V případě MČ Praha 14 (i dalších městských částí, obcí, měst) se může ukázat účelné i sociální diferenciací cílové skupiny obyvatel. Problémem totiž je, 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 pak nezbytné hledat specifické komunikační nástroje, které by oslovily i tuto skupinu občanů.

6.2 Analýza potřeb cílových (zájmových) skupin

Potřeby zainteresovaných stran – cílových skupin – jsou definovány z hlediska dvou dimenzí: úroveň zájmu a velikosti moci k ovlivňování rozvoje komunikace.

Je potřeba zdůraznit, že níže uvedené rozčlenění je na základě „většinové metody“, tzn. že většina aktérů daného zastoupení patří do určité skupiny. Nicméně najdou se výjimky, kdy se konkrétní subjekt vymyká vůči ostatním jemu podobným subjektům a patří do jiného segmentu. Tyto odchylky se však ukáží až během realizace kampaní, nedají se předem konkretizovat. Rozčlenění aktérů do segmentů není stálé, ale dochází k fluktuaci podle změn preferencí zástupců zainteresovaných skupin.

- **Zájmové skupiny v segmentu „Malá moc – nízká úroveň zájmu“:** Těmto skupinám postačuje společenská úroveň podpořená sociálními sítěmi včetně emailové ad hoc monotematické nebo více tematické komunikace formou push (jsou proaktivně zasílány informace např. e-mailem, SMS apod.) nebo pull (informace jsou zjišťovány na webových portálech organizací, zájmových sdružení a spolků apod.). **Jedná se o určitou část obyvatel, o malé společnosti, kluby a jiná zájmová sdružení malého rozsahu. Rovněž o aktéry v rámci jiných městských částí.** Tato skupina by měla být saturována prostřednictvím běžných komunikačních kanálů.
- **Zájmové skupiny v segmentu „Velká moc – nízká úroveň zájmu“:** U těchto zájmových skupin většinově postačuje pohled do administrativních zdrojů, registrů, databází na webových portálech orgánů veřejné správy (např. registr plátců DPH, registr živnostenský, registr vozidel, registr přestupků, registry volných míst úřadů práce, výše HDP od ČSÚ apod.), dále je běžná rozšířená komunikace s ÚMČ Praha 14. U této skupiny je potřeba provádět aktivity pro zvyšování úrovně zájmu, neboť by mohly být cenným partnerem pro rozvoj informačních služeb. **Jedná se o reprezentativní osobnosti daného území, o velké podnikatele/zaměstnavatele, někteří členové zastupitelstva a rady, zaměstnanci ÚMČ Praha 14.**
- **Zájmové skupiny v segmentu „Malá moc – vysoká úroveň zájmu“:** Jedná se o potřebu vybudovat komunikační strukturu a napomoci ke zlepšování informovanosti obyvatel. Do této skupiny patří

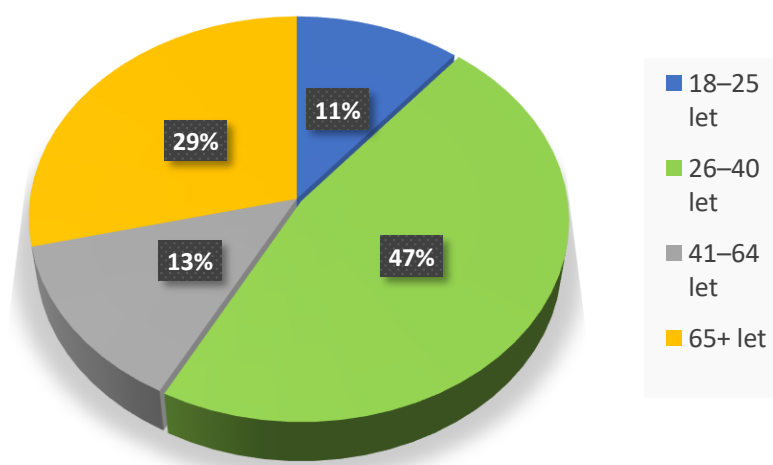
vzdělávací organizace (MŠ, ZŠ, SŠ), knihovny, dobrovolníci, pečovatelské domy, kulturní neziskové společnosti (zástupci příspěvkových a zřizovaných organizací). Tuto zájmovou skupinu je potřeba udržovat informovanou o aktuálním dění, informovat ji o průběhu rozhodování a výsledném řešení.

- **Zájmové skupiny v segmentu „Velká moc – vysoká úroveň zájmu”:** Tato skupina by měla být leaderem pro vytváření Smart MČ Praha 14 s využíváním moderních nástrojů komunikace a eGovernmentu. **Jedná se o vedení a zaměstnance ÚMČ Praha 14.** Tito klíčoví hráči jsou zmocnění k provádění definovaných rozhodnutí.

6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření v rámci cílových skupin

Pro získání cenných informačních vstupů k vytvoření Strategie bylo provedeno dotazníkové šetření (online formou). Zpětná vazba byla v podobě 365 vyplněných dotazníků¹⁵, přičemž 177 respondentů byli muži a 188 dotazníků vyplnily ženy.

Graf 1: Věková struktura respondentů

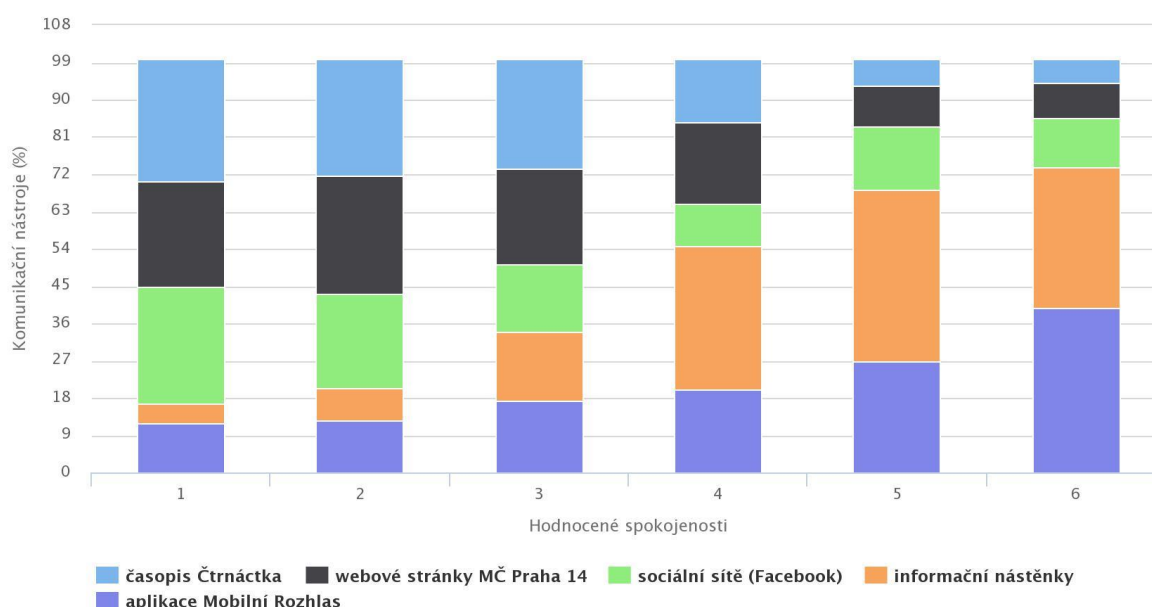


Zdroj: zpracovatel

První otázka se týkala preference komunikačních kanálů pro informování se o dění v rámci MČ Praha 14. Níže uvedený graf poskytuje komplexní pohled všech respondentů (= občanů MČ Praha 14, kteří zde záměrně nejsou více kategorizováni) na spokojenost s komunikačními kanály.

¹⁵ Tento počet předčil očekávání, dle původního záměru byl stanoven minimální počet 350 dotazníků.

Graf 2: Spokojenost/preference komunikačních kanálů občanů MČ Praha 14



Zdroj: zpracovatel

Vysvětlivky: 1 znamená „velmi preferuji“, 2 „spíše preferuji“, 3 „neutrální preference“, 4 „spíše nepreferuji“, 5 „zcela nepreferuji“, 6 nevím, nemohu posoudit.

Respondenti nejvíce preferují časopis Čtrnáctka, následuje FB a hned v závěsu jsou webové stránky. Oproti tomu „informační nástěnky“ získaly nejvíce odpovědí „zcela nepreferuji“. Tuto odpověď (zcela nepreferuji) 23 respondentů zvolilo pro webové stránky a dokonce 37 pro Facebook (z těchto 37 respondentů bylo 32 ve věkové skupině 65+ let).

Dle dotazníkového šetření se občané dozvídají o dění a aktualitách v časopisu Čtrnáctka (tuto odpověď zaškrtnulo 67 % respondentů). Dále tyto informace nalézají na Facebooku MČ Praha 14, poté v aktualitách na webu MČ. Zajímavostí je, že ihned za webem, na třetím místě, se umístily obecné facebookové stránky.

Informace týkající se kulturních a volnočasových aktivit respondenti čerpají opět z časopisu Čtrnáctka a ze sociálních sítí. Samozřejmě zde hraje roli i „word of mouth“ – tzn. informace z doslechu, prostřednictvím verbální komunikace.

Pozitivním zjištěním je, že spokojenost se současnou komunikací MČ Praha 14 vyjádřilo téměř 79 % odpovídajících. Ti, co jsou nespokojeni, zmiňovali jako důvod: neaktuální informace, nefunkční zpětná vazba na webu, absence komunikace vedení radnice.

92 % občanů odpovědělo, že považuje informace zveřejňované MČ Praha 14 za užitečné. Co se týče dostatečného informování o plánech a změnách v rámci MČ Praha 14, zde 57 % odpovědělo kladně a 36 % negativně (7 % neodpovědělo).

Na otázku „Co byste zlepšili na komunikaci MČ Praha 14 směrem k veřejnosti?“ byly odpověděny následující náměty¹⁶:

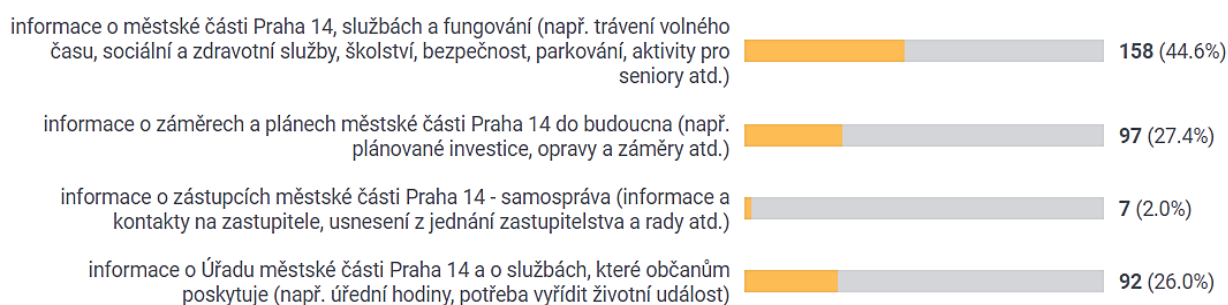
- Zpřehlednit webové stránky.

¹⁶ Výčet námětů je z důvodu duplicity, relevantnosti a publikovatelnosti zkrácen.

- Zavést možnosti automatického zasílání informací prostřednictvím emailu.
- Získávat aktuality (např. o uzavírkách) včas (nejlépe předtím, než situace nastane).
- Více informací o územním plánování a o výstavbě – časování a dokončení staveb (např. v Kyjích).
- Zlepšit odkomunikování výsledků anket.
- Využívat komunikační kanály vhodné pro mobilní telefon.
- Více komunikovat s SVJ na Černém Mostě.
- Vytvořit fungující komunikační platformu pro obousměrnou diskuzi.
- Zaměřit se na změnu obsahu v časopisu Čtrnáctka – omezit informace o proběhlých akcích, informovat více o tom, jaké akce se plánují.
- Zlepšit elektronickou verzi časopisu Čtrnáctka (listovací forma i pro tablety).
- Informovat i o dění způsobeném Magistrátem, ovlivňující městskou část.
- Zasílání newsletteru na email o budoucím dění (nejen kulturním) alespoň 1x/14 dní. – v rámci Moje 14 mohou chodit dle preferovaného nastavení notifikace o aktualitách.
- Vytvořit souhrn informací ze všech aktualizovaných zdrojů MČ Praha 14.
- Zlepšit el. úřední desku.
- Zřídit elektronické informační tabule na frekventovaných místech.

Pozn. Náměty, které jsou zvýrazněné modře, **v současné době MČ Praha 14 řeší** (např. díky mobilní aplikaci Moje 14, nebo nákupem dvou elektronických informačních tabulí).

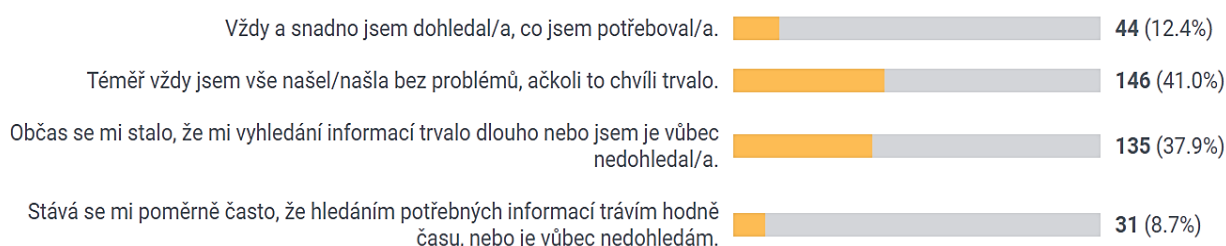
Graf 3: Které informace respondenti vyhledávají



Zdroj: zpracovatel

Nejvíce jsou vyhledávány informace o MČ Praha 14 včetně nabídky služeb. Výsledky ohledně vyhledávání informací nejsou již tak pozitivní (viz níže uvedený graf). Toto dokazuje potřebu zpřehlednit a „pročistit“ webové stránky a i např. na letáčích či propagačních materiálech příliš textu může být matoucí. Optimální je uvádět odkazy, pokud se jedná o elektronický kanál, tak vytvářet prolinky na zdroje, kde je potom daná informace rozepsána.

Graf 4: Hodnocení možnosti dohledat potřebné informace (související s MČ Praha 14)



Zdroj: zpracovatel

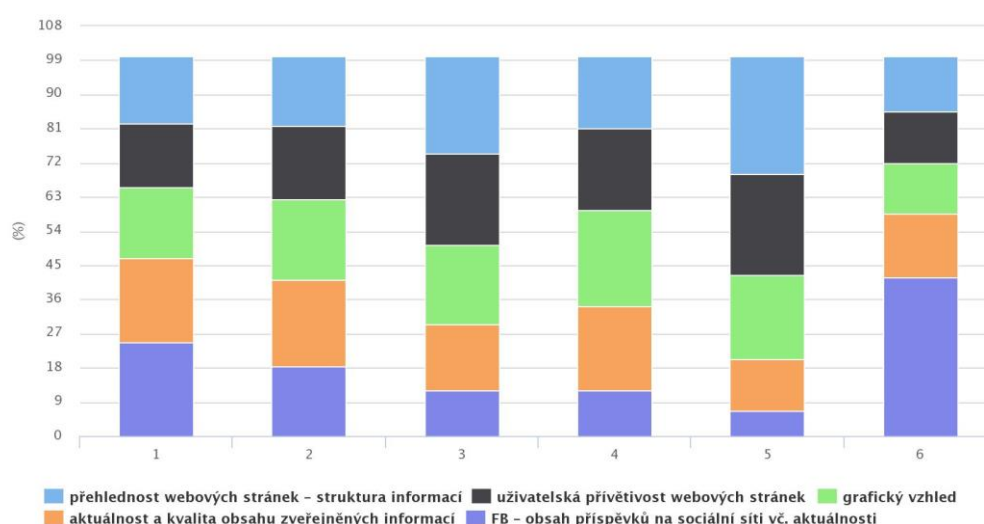
Dle odpovědí se přes 12 % respondentů shodlo, že informace, které potřebovali, dohledali snadno. 41 % respondentů však uvedlo, že sice informace našli, ale nějakou chvíli to již trvalo. Téměř 38 % odpovědí bylo, že občas nastane situace, kdy hledají informace poměrně delší čas (nejsou s tím respondenti komfortní) a stalo se, že potřebnou informaci nedohledali. 8,7 % respondentů zvolilo odpověď, že nalezení informací trvá příliš dlouho a obvykle ne se zdárným výsledkem.

Velmi důležitá otázka se týkala webových stránek/FB MČ Praha 14.

Níže na grafu je uvedeno hodnocení webu a FB MČ Praha 14 v rámci pěti parametrů:

- přehlednost webových stránek (z hlediska struktury informací),
- uživatelská přívětivost webových stránek,
- grafický vzhled,
- aktuálnost a kvalita obsahu zveřejněných informací,
- FB – obsah příspěvků na sociální síti vč. aktuálnosti.

Graf 5: Hodnocení webových stránek/FB respondenty dle uvedených parametrů



Zdroj: zpracovatel; Vysvětlivky: 1 znamená „výborně“ (nejlepší) až 5 „nedostatečně“ (nejhorší). Hodnota 6 znamená „nevím, nemohu posoudit“.

Přehlednost webových stránek vč. struktury informací získalo nejvíce známku 3 a následně 2. Stejně byla ohodnocena i jejich uživatelská přívětivost. Grafický vzhled dostal nejvíce známku 2, stejně tak, jako aktuálnost informací. U FB MČ Praha 14 je aktuálnost hodnocena velmi kladně (25 % respondentů dalo nejvyšší známku).

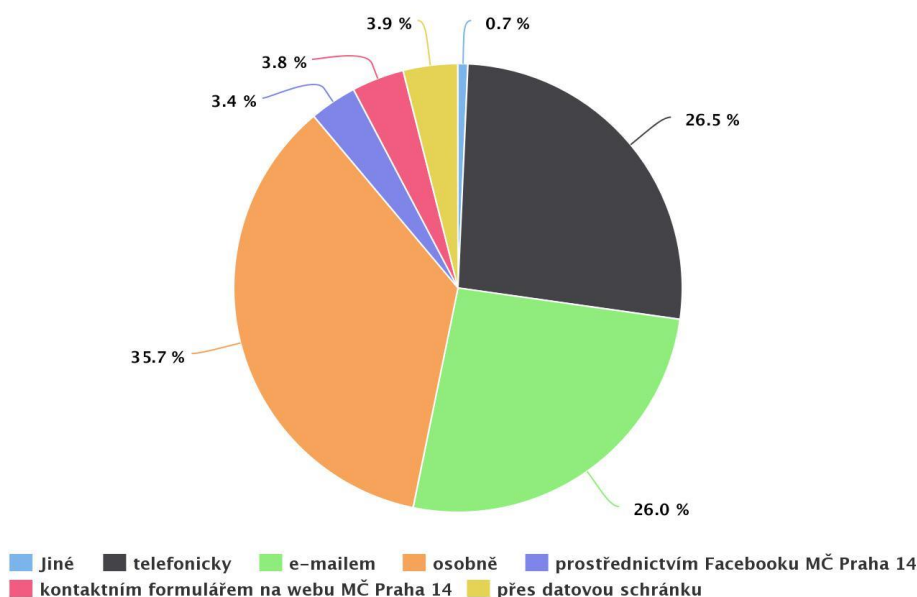
Níže jsou shrnuty náměty respondentů na zlepšení webu MČ Praha 14:

- zjednodušit je pomocí promazání informací,
- kontakty neuvádět malým písmem,
- zvýrazňovat důležité informace,
- implementovat chat na otázky občanů,
- zveřejňovat aktuálnější informace,
- přidat rubriku „brzy nastane“ – pro akce na nadcházející víkend nebo o uzavírkách,
- zmodernizovat design,
- zajistit funkčnost el. nástrojů a rozšíření služeb (např. registrace psa přes datovou schránku),

- zoptimalizovat fulltextové vyhledávání, v současnosti není moc uživatelsky příjemné, špatně vyhledává, nenašeptává,
- zpřehlednit el. úřední desku,
- vytvořit lepší strukturu – rozcestník,
- vytvořit novou tematickou složku „pro seniory“. Byl by to krok ke zvýšení jejich zájmu navštěvovat web MČ Praha 14,
- zlepšit uživatelskou přívětivost, je složité se na webu orientovat,
- homepage (domácí stránku) nemít jako „nástěnku“, ale jako organizovaný úvodní portál,
- dodat informace, tipy a zajímavosti pro turisty,
- zlepšit responzivitu (zobrazení na mobilní telefony).

84 % respondentů si myslí, že není zapotřebí rozšiřovat komunikační kanály (např. o další sociální sítě).

Graf 6: Odpovědi na otázku: Jakým způsobem nejčastěji komunikujete s pracovníky Úřadu městské části Praha 14 při vyřizování svých záležitostí, případně při zasílání podnětů/dotazů obecnějšího charakteru?



Zdroj: zpracovatel

Dle výsledků převažuje osobní forma komunikace, poté následuje telefonická a emailová. Přes 3 % respondentů využívá jako komunikační kanál FB. Tak vysoké zastoupení osobní formy komunikace může být způsobeno několika aspekty. Například setrvačností občanů, kteří nevědí, že je možné vyřídit si některé životní situace z domova (on-line), nebo danou možnost městská část ani nenabízí (není plně rozvinutý eGovernment). Nicméně vzhledem k současné koronavirové situaci lze předpokládat, že tento způsob (osobní komunikace) klesne ve prospěch emailů, telefonátů, datové schránky či jiné on-line formy komunikace s pracovníkem ÚMČ.

7 SITUAČNÍ ANALÝZA

V rámci situační analýzy jsou zhodnoceny využívané komunikační nástroje. Městská část Praha 14 využívá pro komunikaci s občany mixu několika informačních kanálů, které mohou být formálně rozděleny do dvou hlavních kategorií:

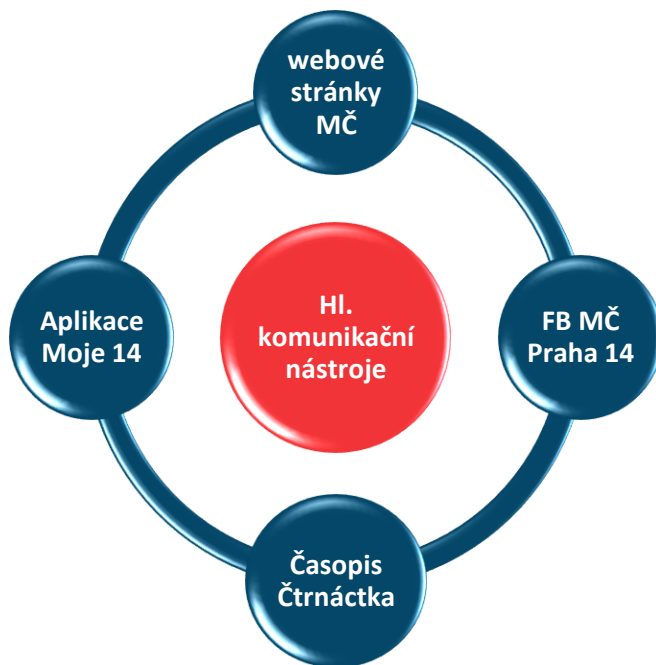
ON-LINE KOMUNIKACE¹⁷:

- webové stránky MČ Praha 14 (www.praha14.cz),
- facebookový profil (www.facebook.com/mcpraha14),
- on-line verze časopisu Čtrnáctka (v PDF),
- elektronická informační tabule,
- mobilní aplikace Moje 14,
- mobilní rozhlas (do 1Q/2022).

OFF-LINE PREZENTACE:

- tištěný měsíčník Čtrnáctka,
- vývěsky/výlepové plochy, informační nástěnky,
- osobní kontakt s veřejností (fóra, veřejná projednávání).

Obrázek 12: Hlavní komunikační nástroje MČ Praha 14



Zdroj: zpracovatel

Podpůrné komunikační nástroje lze vnímat v řadě oblastí jako doplňkové, a to především jejich zásahem. Na rozdíl od hlavních komunikačních nástrojů nemají v současné chvíli předpoklad stát se „masovým“ prostředkem sdělování informací směrem k veřejnosti. Z tohoto pohledu je s nimi třeba pracovat. Každý z těchto kanálů má více specifický účel a z něj odvozené cíle a cílové skupiny (plus

¹⁷ MČ má založené účty (profily) na Twitter: twitterový účet @MCPraha14 a YouTube, ale nedochází zde k dalšímu využívání.

navržený systém zpětné vazby), na rozdíl od hlavních komunikačních kanálů. Opětovně je nutné uvést, že systém není fixní. Do budoucna může úřad pracovat s tím, že některý z podpůrných nástrojů se stane nástrojem hlavním (a opačně). K tomuto účelu je nezbytná zpětná vazba. Doplnkové komunikační nástroje jsou pak: plakáty, letáky, brožury, webové stránky jiných městských částí, popř. hl. města Prahy, ankety a průzkumy veřejného mínění, sociální sítě obecně.

Komunikační mix je navržen správně. Nebylo by efektivní rozšiřovat způsoby komunikace.

Městská část Praha 14 pravidelně pořádá tyto významné akce¹⁸:

- Ples MČ Praha 14 (vždy je kapacita sálu naplněna).
- Pálení čarodějnic (jedná se o tradiční akci, kterou lidé vyhledávají rovněž bez nutnosti významné propagace – stačí standardní zveřejnění na webu, událost na FB, plakát v časopise¹⁹).
- Den Země Praha 14 (koná se v dubnu, do akce je zapojeno mnoho neziskových organizací, místní školy a školky).
- Vítání cykloobčánků (tato květnová akce je určena primárně dětem z MŠ a prvních ročníků ZŠ, další veřejnost dochází spíše méně. Patrně i kvůli horší přístupnosti – akce se koná na střešním parkovišti Centra Černý Most).
- Den zdraví (zpravidla se koná v říjnu na Poliklinice Parník, jedná se o soubor preventivních vyšetření zdarma, akce je zacílena především na seniory, kteří této možnosti využívají).
- Setkání kultur (jedná se o soubor aktivit rozdělených v čase zaměřených na podporu tolerance mezi majoritou a menšinami²⁰).
- VOLNOFEST (hlavní akce MČ, jedná se o představení/propagaci neziskových organizací zaměřených na volný čas a jejich činnosti. Součástí akce je i doprovodný program).

Dále MČ každoročně pořádá drobnější akce pro veřejnost, jako jsou komorní koncerty vážné hudby (Galerie 14 nebo kostel sv. Bartoloměje), turnaje ve stolním tenisu, Rybářské závody (pro děti) atd. O těchto akcích vždy před jejich konáním jsou občané informováni prostřednictvím všech komunikačních kanálů MČ Praha 14. Tyto akce mají vytvořenou již stálou klientelu.

Propagace těchto akcí se plánuje v časovém předstihu, aby byla informovanost smysluplně rozfázovaná a aby byly využity všechny komunikační kanály MČ efektivně. Např. VOLNOFEST – akce se koná zpravidla v první polovině září. V červnu se již zakládá událost na FB, která je postupně doplňována o nové informace, do letního vydání časopisu Čtrnáctka se dává leták, na začátku září letáky putují i na distribuční místa jako jsou školy a školky, komunitní centra apod. Paralelně se zajišťují výlepy na výleповých plochách. Propagace na FB bývá finančně podpořena.

Další akce pořádá příspěvková organizace městské části – Praha 14 kulturní (např. Posvícení u Doubravky, vánoční akce, Dětský den atd.). Významnou a letitou akcí na území MČ je také Stop Zevling. MČ tuto akci podporuje finančně a svými komunikačními kanály přispívá k její propagaci. Letos

¹⁸ Jejich konání bylo v roce 2020–2021 díky koronavirové situaci (Covid-19).

¹⁹ Od roku 2022 bude převedeno na příspěvkovou organizaci Praha 14 kulturní.

²⁰ V městské části Praha 14 žije 17 % cizinců s hlášeným trvalým pobytem (2018).

byla nově také akce na novém bikeparku na Jahodnici (volnočasová, u příležitosti jeho otevření). Pořádala ji MČ Praha 14²¹.

Relevance jednotlivých klíčových komunikačních nástrojů z hlediska definovaných cílových skupin a podskupin je uvedena v následující tabulce. Čím více je uvedeno „x“, tím je relevance využívání komunikačních kanálů vůči dané cílové skupině vyšší. Nejvyšší možný počet jsou „xxx“ (nejvyšší relevance), oproti tomu „x“ znamená nízká relevance, a tudíž není efektivní zaměřovat se na využívání tohoto komunikačního kanálu k dané cílové skupině.

Tabulka 3: Relevance jednotlivých komunikačních kanálů

CS/ komunikační nástroje	Webové stránky MČ Praha 14	Facebook Městské části Praha 14	Časopis Čtrnáctka	Infopanely, informační nástěnky	Mobilní aplikace Moje 14	Mobilní rozhlas	Osobní kontakt s veřejností	Doplňkové komunikač ní nástroje
Občané	xxx							
Podnikatelé	xxx	xx	xxx	x	xxx	xx	xx	x
Vedení a zaměstnanci ÚMČ Praha 14	xxx	xx	xx	xx	xxx	xxx	xxx	xx
Zástupci příspěvkových a zřizovaných organizací, zástupci NNO	xxx	xx	xxx	xxx	xxx	xx	xxx	xx
Rodiny s dětmi	xxx	xxx	xxx	xx	xx	xx	xx	x
Senioři	x	x	xxx	xxx	xx	x	xxx	xx
Děti, mládež	xx	xx	x	xx	xx	x	xx	xx
Odborná veřejnost	xxx	xx	xxx	x	xxx	xxx	xxx	xx
Turisté (doplňková CS)	xxx	xx	x	xxx	xxx	x	x	xx

Zdroj: zpracovatel

Pozn. MČ nabízí svým občanům službu participativního rozpočtu – Čtrnáctka podle vás. Pro rok 2022, kdy se koná třetí ročník participativního rozpočtu, bude z rozpočtu MČ Praha 14 vyčleněna částka 5 mil. Kč. Občan – navrhovatel je jednou z klíčových rolí celého procesu. V rámci letošního veřejného projednání navrhovatelé sami představili účastníkům své náměty a návrhy řešení. Úřad plní roli

²¹ V roce 2022 se patrně uskuteční znovu, ale pravděpodobně v červnu. Letos se uskutečnila v září – ukázalo se však, že kumulace vícero akcí do jednoho období není žádoucí (i z pohledu kapacitních možností pracovníků MČ).

odborného konzultanta v rámci dopracovávání došlých projektů, organizátora veřejných projednání a realizátora investic²².

7.1 Charakteristika komunikačních nástrojů městské části Praha 14

Z hlediska relevance a efektivity jsou zde analyzovány nosné komunikační nástroje městské části Praha 14 (viz obrázek 12). V závěru této kapitoly je ještě pro ucelenost problematiky stručně popsán Mobilní rozhlas i s vědomím, že v blízké době bude zrušen.

7.1.1 Webové stránky MČ Praha 14

Nejvíce využívaným masovým prostředkem pro získávání informací (resp. ke sdělování informací) je v současnosti internet. Z toho důvodu také MČ Praha 14 disponuje vlastní webovou prezentací, kde mohou nalézt informace nejen občané města, ale i návštěvníci, podnikatelé a další zainteresované subjekty. Internetové stránky jsou primárně určeny k jednosměrné komunikaci (předávání/poskytování informací), jejich využití ke zpětné vazbě je omezené²³.

Agenda webu se dá rozdělit na čtyři části:

- a) Život v Praze 14 - aktuality z MČ zahrnující důležitá úřední oznámení, upoutávky na kulturní a sportovní akce pro všechny věkové skupiny. Uživatel zde najde zajímavosti MČ vč. historie území, informace o připravované nové výstavbě a projektech. Zejména Kalendář akcí stojí za zmínku, je přehledný a frekventovaně aktualizovaný. Rovněž uživatelsky přívětivá je i sekce fotogalerie a videa.
- b) Úřad městské části – přehled pokynů, rad a tipů pro řešení situací vyžadujících jednání s úřadem. Příslušné situace jsou členěny přehledně do agend spadajících pod konkrétní kanceláře úřadu a u každé situace si může návštěvník stránek vybrat, zda mu k ní postačí základní informace, rozšířené, nebo úplné, případně si může rovnou otevřít on-line formulář pro daný úkon (pouze však u čtyřech úkonů).
- c) Samospráva – představení zastupitelstva, rady, výborů a komisí včetně zápisů z jednání, přehledu smluv a správy majetku MČ. Zde jsou i informace o dotacích, či registru smluv.
- d) Měňte s námi Prahu – zde jsou návštěvníci seznámeni s třemi projekty. První je participativní rozpočet (Čtrnáctka podle vás), další projekt je Participace na Lehovci a třetí je Vybíralka 25.

7.1.2 Analytika webové stránky <http://www.praha14.cz>

Návštěvnost stránek se pohybuje okolo 1 000 připojení denně.

²² Více na <https://www.praha14.cz/urad-mestske-casti/pravidla-2-rocniku-participativniho-rozpocet-ctrnactka-podle-vas/>.

²³ Na webu mohou lidé psát komentáře k příspěvkům, využívat několik různých diskuzních fór (tematicky zaměřených), dále mohou využívat on-line komunikační formulář dostupný na HP. Co se diskuzních fór týká, jsou využívána minimálně.

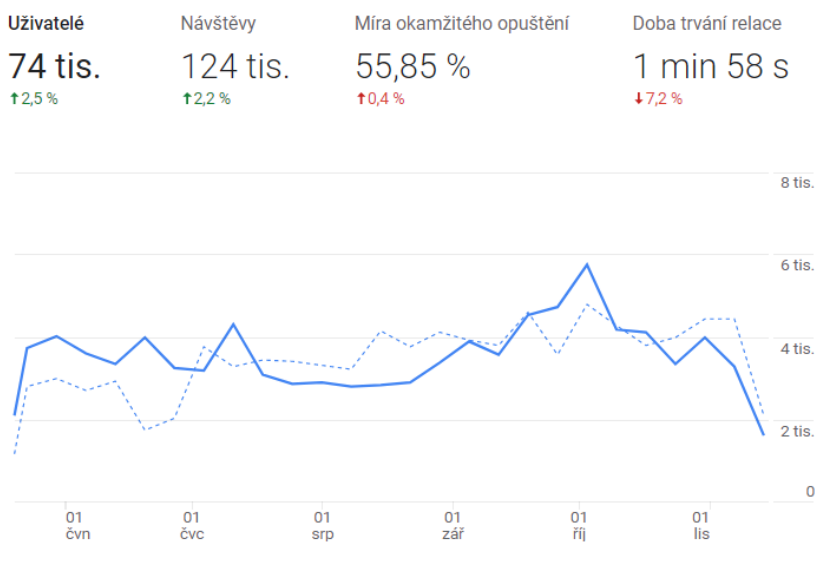
Graf 7: Statistika návštěvnosti webu MČ Praha 14



Zdroj: Google Analytics

Výše uvedený graf uvádí počet uživatelů za poslední měsíc. Míra okamžitého opuštění je poměrně vysoká (59,08 %). Ve srovnání s daty za půl roku došlo k nárůstu míry okamžité opuštění. Průměrná doba, kterou uživatel stráví na webu, je velmi nízká. Toto je parametr, na který by se odbor kanceláře starosty měl zaměřit.

Graf 8: Statistika návštěvnosti webu MČ Praha 14



Zdroj: Google Analytics

Graf 9: Návštěvy podle zařízení (3 měsíce)


Za poslední tři měsíce téměř 51 % uživatelů využívalo k návštěvě webových stránek mobilní zařízení. Toto je potřeba zohlednit při kontrole responzivity webu, hlavně u fotek, videí a „efektů“ jako je Carousel, což je označení pro rotující prvek na webu (bývá taktéž označován jako image slider, anebo slideshow).

Zdroj: Google Analytics

Nejčastější zdroje odkud návštěvníci přichází, jsou přes vyhledávání na Seznamu.cz (organic search), z FB či zadají přímo adresu webu (direct). Stránky, které uživatelé navštívili, zobrazuje následující tabulka. Nejčastěji se uživatelé po domovské stránce pohybovali v sekci životních situací. 4 % uživatelů (přes 2 000) navštívilo stránku „život v Praze 14“, kde jsou především aktuality a kalendář (za měsíc).

Tabulka 4: Navštívené stránky podle URL (za poslední měsíc)

☐	Stránka ?	Zobrazení stránek ? ↓	Unikátní zobrazení stránek ?	Prům. doba na stránce ?
		53 521 Podíl z celku v %: 100,00 % (53 521)	42 439 Podíl z celku v %: 100,00 % (42 439)	00:01:10 Prům. pro výběr dat: 00:01:10 (0,00 %)
☐	1. / 	7 233 (13,51 %)	5 534 (13,04 %)	00:00:47
☐	2. /urad-mestske-casti/zivotni-situace-kategorie/vse/ 	3 762 (7,03 %)	2 567 (6,05 %)	00:00:31
☐	3. /urad-mestske-casti/ 	2 617 (4,89 %)	1 902 (4,48 %)	00:01:04
☐	4. /zivot-na-praze-14/ 	1 555 (2,91 %)	1 106 (2,61 %)	00:00:32
☐	5. /urad-mestske-casti/urad-volna-mista/ 	1 334 (2,49 %)	1 135 (2,67 %)	00:01:56
☐	6. /urad-mestske-casti/telefonni-seznam/ 	1 305 (2,44 %)	1 114 (2,62 %)	00:01:25
☐	7. /samosprava/clen-samospravy-funkce/clen-zastupitelstva/ 	1 154 (2,16 %)	886 (2,09 %)	00:00:44
☐	8. /ctrnacka-podle-vas/navrhy-3-rocnik/ 	721 (1,35 %)	570 (1,34 %)	00:02:46
☐	9. /zivot-na-praze-14/akce/ 	668 (1,25 %)	449 (1,06 %)	00:00:49
☐	10. /urad-mestske-casti/hledam-informaci/zivotni-prostredi/odpady/ 	644 (1,20 %)	495 (1,17 %)	00:02:23

Zdroj: Google Analytics

Návštěvníci poměrně často využívají fulltextové vyhledávání na webu. Nejčastěji zadávají tyto výrazy (zkoumáno za posledních 6 měsíců): občanský průkaz, voličský průkaz, úřední deska, kontejnery, volná místa, matrika, dotace, rozpočet, časopis Čtrnáctka.

7.1.3 Zhodnocení webových stránek

Současný web de facto nemá standardní navigační prvek – menu, což může být matoucí. Web trpí v některých částech malým kontrastem, což snižuje jeho uživatelský komfort. Systém „veškeré informace musí být na homepage“ je také neúčinný, protože se s tím ztrácí uživatelská přívětivost²⁴.

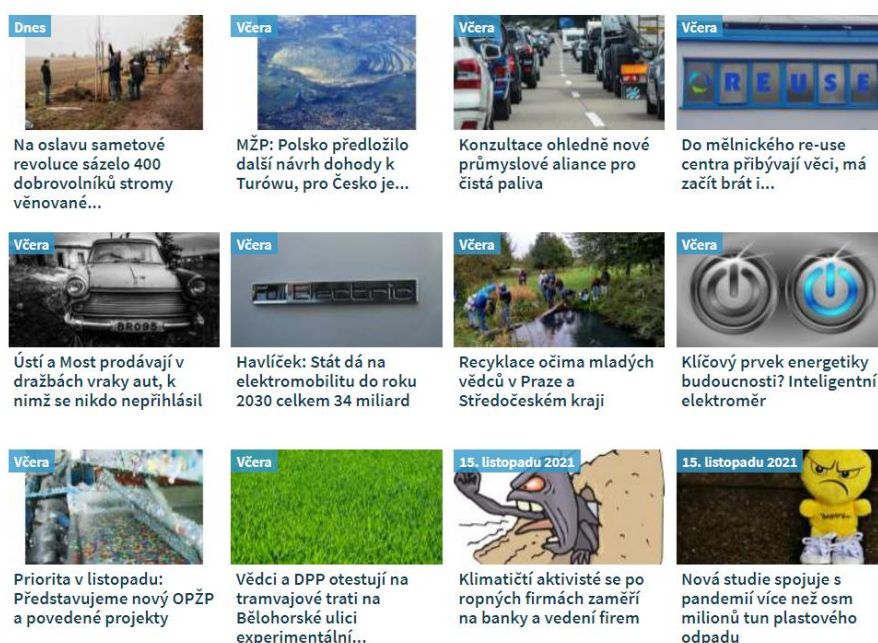
Informačně je web sice bohatý, ale jeho provedení je již zastaralé. Je to dáno použitím frames /rámečky/ (například ať jde návštěvník skoro kamkoli, stále ho pronásleduje kalendář akcí – v pravém frame obrazovky), stejně jako grafickou podobou. Vzhledem k množství informací by stálo za zvážení "průvodce webem", který by návštěvníka seznámil s tím, co kde najde atd. - nikoli jen dost nepřehledná mapa webu. Dále je problematické neukotvené horního menu. Celkově to pak vede k většímu pocitu nepřehlednosti, než by odpovídalo faktickému stavu.

Další jednotlivé problematické body (výběr)

1. Z hlediska UX (přívětivost – přehlednost)

- Web obsahuje příliš informací z různých oblastí – pro různé cílové skupiny. I aktuality mohou mít filtraci (rozcestník). Lze i ikonograficky označit. Navíc u aktualit chybí datum zveřejnění (je to vidět, až po rozkliknutí). Je vhodné tam mít např. poznámku dnes, včera.

Obrázek 13: Ukázka označení aktualit



Zdroj: enviweb.cz

- Vpravo nahoře jsou úřední hodiny, ale rezervace návštěvy až dole na stránce.
- Dole v patičce možnost kliknutí na mapu webu (<https://www.praha14.cz/mapa-webu/>), která je ale velmi nepřehledná.
- V rychlých odkazech je opět mapa webu, nepřehledně uzpůsobeno.

²⁴ Zdroj: Produkujeme: Analýza webu Prahy 14

- Uživatelsky budí dojem, že bledě modré pole s bílým textem Aktuality či úřední hodiny je prolink na stránku s více informacemi, ale to tak není. Naopak zelené tlačítko „kalendář“ odkazuje na stránku s kalendářem.
- Přihlášení/registrace (dole na webu) - není jasné kam a proč se registrovat.
- U kontaktů, např. u tiskové mluvčí, jenž má samostatnou sekci, by bylo vhodné využít interaktivní formulář.
- Na webu se vyskytují chybné odkazy, např. <https://www.praha14.cz/zivot-na-praze-14/casopis-ctrnactka/2021-10/>.

2. Z hlediska obsahu a provozu

- Fulltextové vyhledávání nefunguje (irelevantní výsledky). Například vyzkoušeno pro „výběrové řízení“, „veřejná zakázka“.
- Moc dlouhý vpravo frame (rámec). Je v něm obsažena propagace na registraci Mobilního Rozhlasu, který se postupně bude utlumovat.
- Vpravo dole informace pro cizince z roku 2016, i když v patičce HP je Google translator, který funguje.
- Efektivita „nejdiskutovanějších článků“ je nízká, diskuze je tam s velkými časovými prodlevami – lze toto celé odstranit a diskuzi provádět na FB či v rámci mobilní aplikace Moje 14.
- V rychlých odkazech je prolink na „novinky“, ale odkáže to na „aktuality“. Bylo by vhodné sjednotit termíny.
- Na webu fungují diskuzní fóra rozčleněná do různých částí webu (<https://www.praha14.cz/zivot-na-praze-14?s=diskuze>). Lidmi je však využíváno minimálně (zastaralé). Je možné odstranit.

3. Z hlediska vizuálu a logiky grafického zpracování

- Titulní obrázek je statický (na domovské stránce), což neodpovídá současným trendům.
- Uživatelská nepřívětivost v grafice (nelogičnost) – např. kalendář zelené pozadí (prolink), aktuální úřední hodiny jsou napsány na modrém pozadí a rezervace úředních hodin na oranžovém.
- Grafický web nemá jednotný vizuál – různé typy a velikost písma, obrázků, nelogičnost barev pozadí, nestandardizace vzhledu podstránek.

7.1.4 Facebook MČ Praha 14

Facebookový profil byl založen před více než osmi lety a nyní má více než 5 000 sledujících.

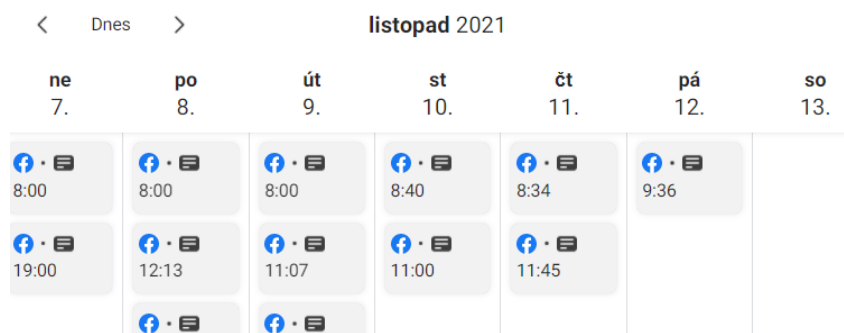
Obrázek 14: Profilový obrázek FB Městská část Praha 14



Zdroj: FB MČ Praha 14

Profil stránky je spravován každodenně, příspěvky jsou aktuální a je zde využíván nástroj pro plánování „Plánovač“.

Obrázek 15: Ukázka naplánovaných příspěvků za 1 týden



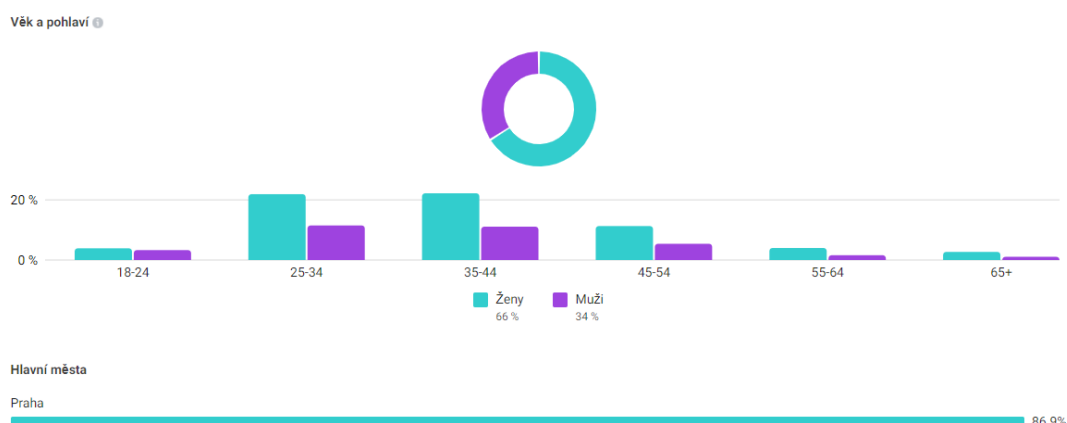
Zdroj: Business Facebook

Jak je vidět z obrázku, příspěvků je dostatek, dokonce by se dalo říci, že jich je poměrně hodně. Obvykle se doporučuje frekvence max. 1 příspěvek denně. Dosah příspěvků je bez využití reklamy průměrně 1000–1500 zhlédnutí. V případě, že je využita reklama (např. při příspěvku na spuštění hlasování o projektech v rámci participativního rozpočtu), je počet zhlédnutí i více než 3 000 za dva dny. Nutno podotknout, že příspěvky jsou tvořeny dle trendových zásad: stručné texty, využívání emoji (znaky, představující ideogram či smailík), implementace prolinků a kvalita fotografie.

Reakce ze strany MČ Praha 14 jsou rychlé, jen by bylo vhodné zvýšit frekvenci reakcí na pozitivní komentáře. Správce stránky může dát „like“ některému z komentářů. Nebo reagovat i na neutrální komentáře, např. u příspěvku „hřiště pro stolní tenis“ – participativní rozpočet. Rovněž se v současnosti využívá možnost, v případě, že uživatel dá k příspěvku „to se mi líbí“, tak ho pozvat, ať to samé učiní k celé stránce (jedná se o automatizované pozvání). Po přijmutí uživatelem se zvýší „sledovací základna“ a příspěvky budou mít následně vyšší dosah i bez placené reklamy (roste organicky).

Za posledních 28 dní byl dosah stránky (počet lidí, kteří zhlédli obsah na dané stránce nebo o ní, jako třeba příspěvky, příběhy, reklamy, sociální informace od lidí, kteří reagovali na předmětnou stránku) 16 699 osob, přičemž 4,6 tis. uživatelů dalo stránce FB Praha 14 „to se mi líbí“ (konkrétně 4 571). Co se týče věkové struktury, tak nejčastěji FB MČ Praha 14 sledují ženy ve věku 25-44 let. Jak je vidět z následujícího grafu, tento komunikační kanál není cílen na seniory (65+).

Graf 10: Věk a pohlaví uživatelů FB stránky MČ Praha 14



Zdroj: Business Facebook

Pozn. Nedoporučujeme nové komunikační nástroje (např. Twitter apod.). Jednalo by se o zbytečnou aktivitu vedoucí k zaplavení komunikací. Vhodné je i nadále rozvíjet tento nástroj, uveřejňovat zajímavý obsah, odpovídat na dotazy a získávat více sledujících.

7.1.5 Časopis Čtrnáctka

Časopis Čtrnáctka je měsíčník, který vydává městská část Praha 14 ve spolupráci s externím dodavatelem (aktuálně se společností Profi-tisk group, s. r. o.). Pod názvem Čtrnáctka začal časopis vycházet v roce 2012, kdy nahradil předchozí periodikum Listy Prahy 14. Čtrnáctka vychází ve formátu A4, v nákladu více než 22.000 výtisků a rozsahu 32–48 stran 11x do roka, v létě vychází dvojčíslo 7-8. Je dostupný jak v tištěné podobě, tak i v elektronické podobě na stránkách městské části. Tištěný náklad měsíčníku je vzhledem k počtu obyvatel městské části dostatečný²⁵.

Obrázek 16: Časopis Čtrnáctka



Zdroj: praha14.cz

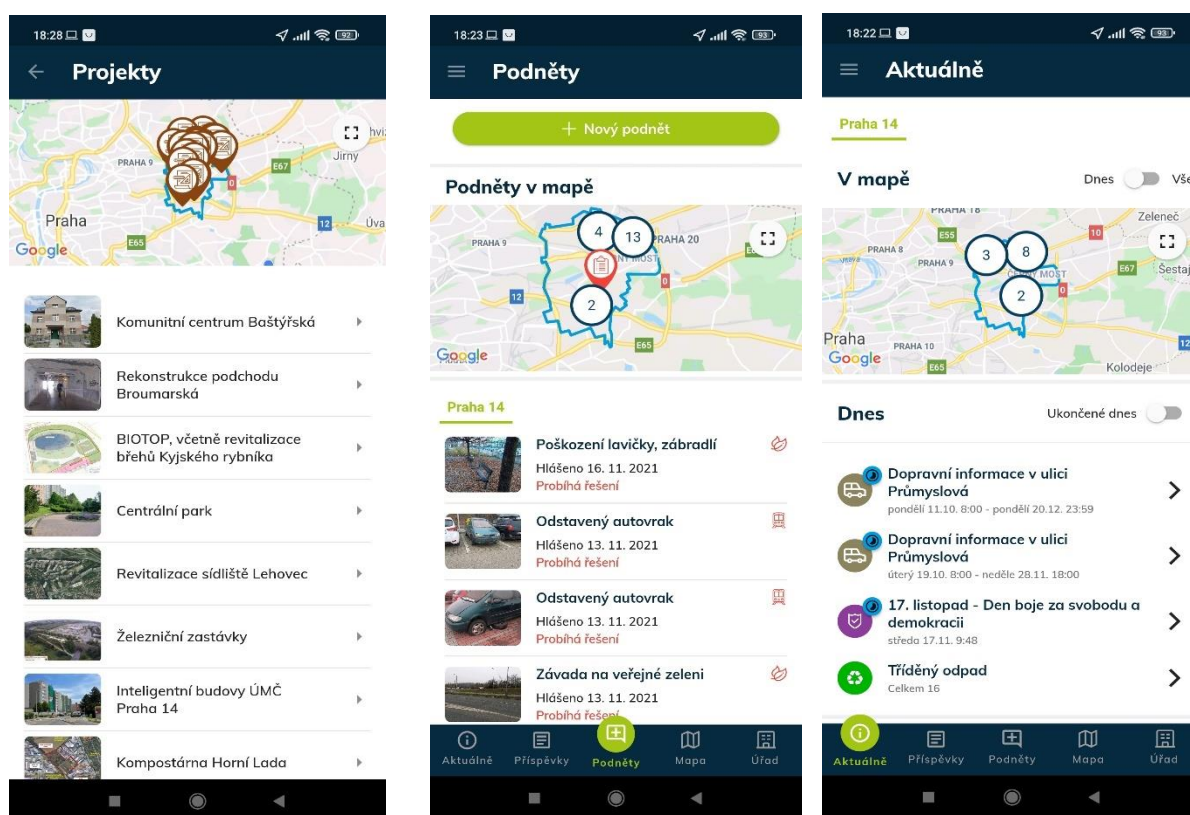
²⁵ Zdroj: ÚMČ Praha 14, tisková mluvčí.

Tento komunikační kanál se těší popularitě místních občanů, především starší generace. Společnost CI2, o.p.s. realizovala před čtyřmi lety dotazník zaměřený přímo na tento komunikační kanál²⁶. Respondenti byli dotázáni na pravidelnost čtení časopisu Čtrnáctka. Výsledky ukazují, že pravidelně tento časopis čte 26,2 %, občas 35,4 % a nepravidelně 8,2 % oslovených. Tři z deseti dotázaných časopis nečte. Témata, která respondentům ve Čtrnáctce chybí, jsou: místní historie a zajímavosti, karikatury, komiksy, vtipy, více aktualit a novinek, básně, místní tvorba, více informací ohledně plánované výstavby v MČ Praha 14, informace o investicích MČ Praha 14. Některé odpovědi jsou v souladu i s nynějším šetřením, konkrétně více aktualit, více informací o plánovaných akcích a o plánovaných investicích MČ Praha 14.

7.1.6 Mobilní aplikace

Společnosti, která zajišťuje i outsourcing webových stránek MČ Praha 14, YOUR SYSTEM, spol., s.r.o., ve spolupráci s ÚMČ vyvinula mobilní aplikaci Moje 14. Je volně stažitelná z Google play. Jedná se o informační integrační platformu, která nabízí informace o aktuálním dění a nečekaných událostech, o akcích, nebo lze vyfotit rozbitý mobiliář, nepořádek atd. a přímo pomocí aplikace zaslat do ÚMČ. Naleznete zde informační mapu s vyhledáváním, podle toho, co uživatelé zajímá. Rovněž aplikace obsahuje i agendu úřadu (potřebuji zařadit, úřední dny, kontakty).

Obrázek 17: Mobilní aplikace



Zdroj: Mobilní aplikace Moje 14

Výhodou aplikace je, že si lze nastavit oblasti, u kterých je preferováno zasílání notifikací. Toto bylo často zmiňováno jako chybějící prvek v komunikaci v rámci dotazníkového šetření. Aplikace má moderní design, je přehledná, přizpůsobená pro mobilní telefon. Je to komunikační nástroj, který efektivně přispívá k informovanosti občanů v oblastech, které preferují, a navíc novinky mají „hned“

²⁶ Výsledky dotazníkového šetření: https://www.praha14.cz/zivot-na-praze-14/wp-content/uploads/sites/4/2015/02/Vysledky_P14_Ctrnacka_2017.pdf

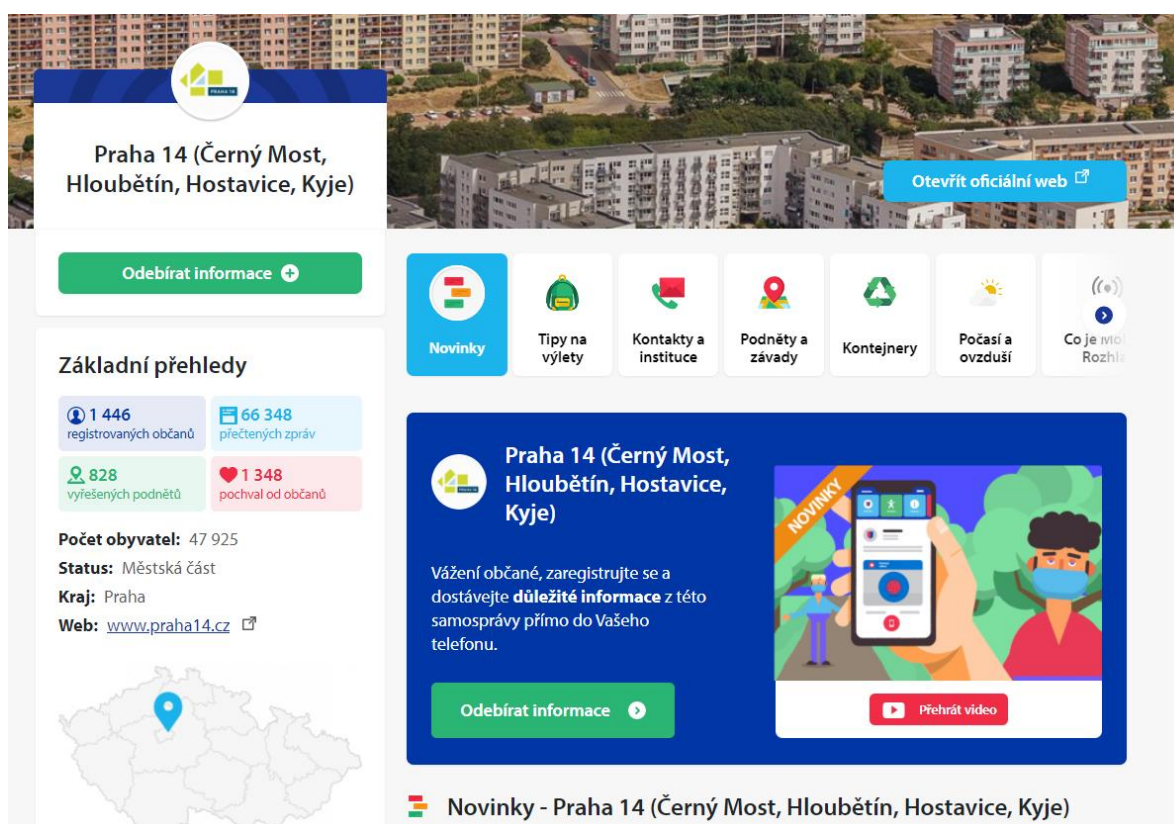
po ruce“. Důležité je zmínit, že v aplikaci je pod kartou „mapa“ i informace o projektech a stavbách na Praze 14.²⁷

O integrační platformu se jedná proto, že propojuje a automaticky přenáší informace z různých zdrojů (webové stránky MČ Praha 14, FB městské části, zřízené a založené organizace (např. Praha 14 kulturní), dopravní podnik, technická správa komunikací a další). Od ledna se plánuje komunikační kampaň s názvem „Všechny tváře Prahy 14“.

7.1.7 Mobilní Rozhlas

Jedná se o aplikaci, kterou MČ začala využívat v souvislosti s pandemií a jejíž činnost postupně utlumí ve prospěch nově vyvinuté Moje 14. Mobilní Rozhlas v současnosti využívá 1446 lidí (kontaktů), z toho samotnou aplikaci má staženou 627 lidí, zbytek osob si zaškrtnulo zasílání informací e-mailem nebo přes SMS nebo přes obojí. Komunikace přes SMS je využívána minimálně kvůli finanční náročnosti – pouze ve výjimečných případech. Mobilní Rozhlas (posléze toto bude nabízet i Moje 14) umožňuje místním občanům zasílat úřadu MČ informace o tom, s čím nejsou spokojeni (např. fotit nepořádek či rozbitý mobiliář). Obdržené podněty prostřednictvím helpdesku jsou distribuovány a následně řešeny konkrétními odbory, jichž se jejich řešení týká.

Obrázek 18: Mobilní rozhlas



Zdroj: <https://praha14.mobilnirozhlas.cz/>

²⁷ Bylo by vhodné uvést tuto „message“ do kampaně, vzhledem k častému opakování komentářů v dotazníku, že místní občané tyto informace postrádají.

8 SWOT ANALÝZA

Veškeré dílčí závěry z výše uvedených analýz jsou shrnuty do SWOT analýzy, což je matice zahrnující vnitřní prostředí, pro které se definují silné a slabé stránky a vnější prostředí, které je naopak definováno možnými příležitostmi a hrozbami. SWOT analýza slouží jako hlavní podklad pro návrhovou a implementační část strategie.

Tabulka 5: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY
Časopis Čtrnáctka se zajímavým obsahem – čteno především ze strany starší generace.
Optimální a dostatečná kombinace komunikačních kanálů (web, FB, časopis Čtrnáctka, Moje 14, vývěsky, informační tabule), pokrývající různé cílové skupiny.
Dobrá komunikace ze strany úřadu (vstřícnost, odbornost). Znalost potřeb a situace MČ.
Kvalita příspěvků na Facebooku MČ Praha 14.
Nové pořízení dvou elektronických úředních desek (je v plánu vypsát výběrové řízení).
Snaha o participaci občanů na rozvoji MČ – časté konání diskuzních fór, veřejných projednání.
Existence participativního rozpočtu (již druhým rokem).
Realizace oblíbených akcí pro místní občany (případně i turisty).
Dostatek témat pro komunikaci.
Důvěra značné části veřejnosti v informace zveřejňované MČ Praha 14.
Mobilní aplikace vytvořená na míru MČ Praha 14.
Existence Komunikační strategie (tento dokument).
Odpovídající technická a SW vybavenost úřadu.
SLABÉ STRÁNKY
Občasná absence aktuálních informací.
Nepřehlednost a zastaralost webu (absence moderních trendů).
Menší množství informací o plánovaných akcích (např. v oblasti bytové výstavby, rozvoje městské části a investičních záměrech).
Nízké využívání elektronických formulářů.
Poddimezované personální kapacity pro rozvoj komunikace (např. tvorba soutěží, videí, budování pozitivní image atd.)
Neexistující kooperace na sociálních sítích se správci dalších relevantních skupin.
Systém informování občanů, který by poskytoval informace ex ante, nikoli ex post, není plně nastaven a implementován.
Vizuální identita MČ Praha 14 (brand identity). Nejednotnost vizuálních výstupů.

Vysoká míra okamžitého opuštění webu a nízká průměrná délka setrvání (doba relace).
Nedostatečné jazykové variance marketingové komunikace MČ.
PŘÍLEŽITOSTI
Městská část s potenciálem růstu v mnoha oblastech (volnočasové aktivity, příroda, kulturní vyžití), které lze úspěšně komunikovat pro zlepšení image MČ.
Efektivnější využívání mixu komunikačních platforem na bázi „sharingu“ – sdílení propagačních prostor v kooperaci se soukromým sektorem.
Zlepšení zpětné vazby na aktivity města ze strany občanů.
Získání dotačních prostředků na využívání moderních nástrojů v komunikaci. Využívání videí (natačeno dronem), či gamifikované interaktivní soutěže (např. v rámci virtuální reality). Využívání AV prezentace.
Rozvoj elektronických služeb pro občany (eGovernment).
Využití elektronických formulářů – rozřadit pod životní situace.
Pravidelné vyhodnocování webových stránek, jejich layout a strukturu.
HROZBY
„Zaplevelení“ internetových stránek množstvím informací a jejich nepřehlednost.
Nízká digitální gramotnost občanů pro aktivní využívání moderních on-line komunikačních nástrojů.
Poškození image MČ z důvodu nepovedené kampaně.
Existence medií s nepřátelským vztahem k ÚMČ a voleným politickým představitelům.
Úbytek mladých, stárnutí populace.
Zmenšující se soudržnost občanů s MČ Praha 14.
Krizová situace (Covid -19).
Blackout (výpadky dodávky elektřiny).

Zdroj: zpracovatel

NÁVRHOVÁ ČÁST



NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část se člení na strategickou a implementační. Návrhová část se opírá o výstupy z provedených analýz zakončených SWOT analýzou. Struktura **strategické části** začíná stanovením strategických cílů. Následně jsou definovány specifické cíle, pro jejich naplnění jsou formulována opatření.

Obrázek 19: Struktura strategické části



Implementační část návrhové části nastavuje komplexní systém řízení implementace a monitoringu celé Strategie a zahrnuje plán řízení rizik (včetně definované sady možných rizik s návrhy na jejich minimalizaci), tak i monitoring a evaluaci.

STRATEGICKÁ ČÁST

9 DEFINOVÁNÍ STRATEGICKÝCH A SPECIFICKÝCH CÍLŮ

Obrázek 20: Strategické cíle (SC) pro komunikaci MČ Praha 14

SC1: Přívětivá, kvalitní a srozumitelná komunikace městské části Praha 14

SC2: Fungující systém odpovědnosti za poskytované informace a práci s komunikačními kanály

SC3: Profesionální, efektivní a vstřícný přístup zaměstnanců ÚMČ při komunikaci s klienty

SC4: Kultivované prostředí úřadu pro klienty i zaměstnance

SC5: Fungující spolupráce a kooperace mezi MČ Praha 14 a zájmovými skupinami

Zdroj: zpracovatel

Vysvětlivka: SC – strategický cíl

Všech pět strategických cílů pro komunikaci městské části Praha 14 bylo zvoleno s ohledem na metodu SMART. Jedná se o cíle, jejichž naplnění přesahuje dobu této koncepce. Proto jsou v souladu se strategickými cíli definovány specifické cíle, z nichž některé lze naplnit i v rámci krátkodobého (do 2 let) a střednědobého časového horizontu (2-5 let).

Současně je k cílům navržen zásobník opatření, který je číselně i barevně rozdělen dle prioritizace, přičemž 1 - **červená barva (písmo tučně)** znamená: vysoká priorita, hodnota 2 - **tmavě modrá barva (psáno obyčejně)** znamená střední prioritu, kdy je doporučováno, aby se daná aktivita realizovala – v případě dostatku finančních prostředků a personálních kapacit, časově po uskutečnění aktivit s tmavě modrou barvou. Hodnota 3 - *šedá barva (písmo kurzívou)* u aktivity vyjadřuje nízkou (doplňkovou) prioritu, pro rozvoj komunikace. Je vhodné danou aktivitu realizovat, ale je efektivnější, aby aktivity s červenou a následně tmavě modrou barvou měly přednost.

Obrázek 21: Specifické cíle a zásobník opatření pro komunikaci MČ Praha 14

Strategický cíl komunikace MČ Praha 14	Specifický cíl komunikace MČ Praha 14	Zásobník opatření k naplnění specifického cíle
SC1: Přívětivá, kvalitní a srozumitelná komunikace městské části Praha 14.	SC1.1 Využívat moderní komunikační nástroje.	• (1) Modernizovat web (s důrazem na přehlednost, aktuálnost a grafický design). • (1) Realizovat kampaň pro využívání mobilní aplikace Moje 14 (již v přípravě, ke spuštění dojde na začátku roku). • (1) Zvýšit frekvenci reakcí na FB MČ Praha 14 a více zacílit příspěvky na nejčetnější skupinu sledujících. • (3) Modernizovat online verzi časopisu Čtrnáctka. • (2) Rozšířit komunikaci i o interaktivní el. úřední desky – panely (již v řešení: v současnosti plánovaná veřejná zakázka na další dvě desky – poskytování povinných informací + informací o dění v MČ vč. portrétové komunikace).
	SC1.2 Komunikovat akce „ex ante“ – zlepšit aktuálnost informací.	• (1) Automatizovat sběr informací na integrační platformu – zefektivní a zrychlí se distribuce informace (v řešení – aplikace Moje 14).
	SC1.3 Zajistit co nejširší informovanost veřejnosti ve srozumitelné, transparentní, včasné a přehledné podobě a získávat zpětnou vazbu v podobě názorů a námětů občanů.	• (2) Zaměřit se na oboustrannou komunikaci občanů i prostřednictvím on-line kanálů. Získávat od nich zpětnou vazbu vč. námětů a následně výsledky např. anket dostatečně odkomunikovat. • (2) Zefektivnit cílení informací na vybrané cílové skupiny. • (2) Podpořit využití nevyužitých ploch (v čekárnách, v obchodním centru, obchodech) a objektů.
	SC1.4 Konceptně budovat pozitivní značku (image) MČ Praha 14.	• (3) Vytvoření moderního brand manuálu (Place branding), následně městskou část profilovat (např. kvalitní místo k životu – příroda, občanská vybavenost a vyžití – vše na jednom místě). Nastavit jednotnou identitu MČ. • (2) Posílit zapojení lidí do aktivit pořádaných Úřadem a městem.
SC2: Fungující systém odpovědnosti za poskytované informace a práci s komunikačními kanály.	SC2.1 Dodržovat nastavený systém odpovědnosti za obsah a distribuci komunikace.	• (2) Navýšit personální zdroje (minimálně o částečný úvazek – koordinátor komunikace, ambasador moderních trendů). • (3) Zajištění těsnější pro-vazby na strategické dokumenty MČ Praha 14. • (2) Změna organizační struktury ve prospěch posílení kompetencí „komunikačního sektoru“ (již v řešení – bude uskutečněno od ledna 2022).

		(2) Průběžně vyhodnocovat realizované kampaně a toto zjištění dále implementovat pro další komunikační aktivity.
SC3: Profesionální, efektivní a vstřícný přístup zaměstnanců ÚMČ při (nejen on-line) komunikaci s klienty.	SC3.1 Zlepšit profesionalitu, efektivnost a vstřícnost při komunikaci s klienty.	(2) Trvale podporovat komplexní rozvoj a kontinuální vzdělávání všech zaměstnanců ÚMČ. (2) Rozvíjet komunikační dovednosti zaměstnanců úřadu, kteří přicházejí do styku s klientem. (2) Profesionalizace v obsluze kanálů.
	SC3.2 Rozvoj prostředí podporujícího digitální technologie v oblasti komunikace a eGovernmentu.	(2) Zajistit podmínky pro úplná elektronická podání, zastupitelnost zaměstnanců, eliminace opakovaných osobních návštěv.
SC4: Kultivované prostředí úřadu pro klienty i zaměstnance.	SC4.1 Zajistit dostatečnou míru informování zaměstnanců ÚMČ. Zkvalitnit a zefektivnit informační toky/procesy na ÚMČ.	(2) Rozvíjet a nastavit standardy telefonní a e-mailové komunikace (případně dalších interních komunikačních nástrojů). (1) Zajistit prostřednictvím intranetu/oběžníku pravidelné, aktuální a dostačující informace pro zaměstnance. (2) Zvyšovat loajalitu a angažovanost zaměstnanců (teambuildingy), zjišťování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe. (3) <i>Cafeterie a zaměstnanecké benefity – dochází k obměně věkové struktury zaměstnanců MČ – bylo by vhodné se přiblížit k moderním zaměstnavatelům.</i>
	SC4.2 Pokračovat ve zpříjemňování a modernizaci prostředí úřadu městské části ²⁸ .	(2) Poskytovat profesionální služby ihned po příchodu do budovy (profesionální poradenství, recepce, navigační systém). (3) <i>Rozšiřovat služby pro klienty (např. dětský koutek, úschovna pro zavazadlo, šatna na kabát atd.).</i>
SC5: Fungující spolupráce a kooperace mezi MČ Praha 14 a zájmovými skupinami.	SC5.1 Spolupracovat ze zájmovými skupinami pro rozvoj komunikace.	- Prohloubit vztahy se stakeholdery/podnikateli (pravidelně spolu komunikovat, realizovat společně projekty). - Zapojit firmy a podnikatele do dění v MČ. - Vytvořit platformu pro spolupráci s PO, NNO, ZO apod. pro sdílení akcí a relevantních informací (<i>může být naplněno pomocí aplikace MČ Praha 14</i>).

Zdroj: zpracovatel,

Vysvětlivky: Červeně zvýrazněné opatření je prioritizováno.

²⁸ Jestliže 36 % respondentů uvádí, že vyřizují záležitosti s městem a úřadem nejčastěji fyzickou návštěvou úřadu, jde o velmi podstatný komunikační motiv. V současnosti úřad disponuje hezkým prostředím včetně nové technologie – IQ budova, elektronické zámky ad.

10 PLÁN REALIZACE AKTIVIT

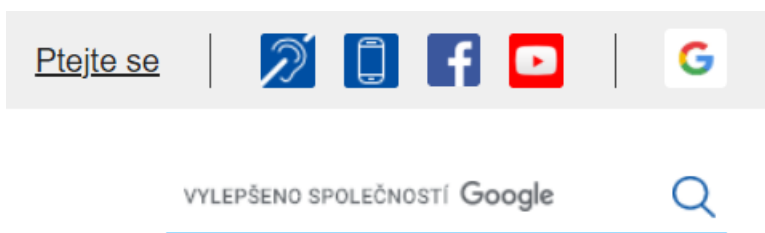
Níže jsou blíže charakterizována opatření, která mají vysokou prioritu.

Opatření	Modernizovat webové stránky MČ Praha 14
Specifický cíl	SC1.1 Využívat moderní komunikační nástroje
Důvod realizace opatření	Viz situační analýza, kap. 6.1.3.
Bližší popis opatření	
Jak již bylo ve Strategii několikrát zmíněno, je potřeba webové stránky modernizovat dle aktuálních trendů (i zahraničních) s ohledem na veřejnou správu. Rovněž je možné inspirovat se příklady dobré praxe (v rámci soutěže Zlatý erb). Web veřejné správy by měl naplňovat následující prvky: • Jasný brand, adresa, dobře umístěné datum a hodiny. • Intuitivní navigace a uspořádání. • Kvalitní vyhledávací funkce. • Aktuálnost informací. • Dostupnost zápisů z jednání, usnesení apod. • Responzivita – správná podpora mobilních zařízení. • Plně elektronizované služby (formuláře apod.): možnost pro občany vyřídit vše potřebné on-line. • Využívání nástrojů podporujících ekonomický rozvoj, tj. např. seznam volných pozemků/brownfields apod.). • Informace o jednotlivých odborech. • Využití sociálních sítí a nástrojů pro navázání kontaktu s komunitou občanů. Provázanost s webem. • Vizuální atraktivita a celková uživatelská přívětivost. • Je důležité mít na paměti, jaké typy uživatelů navštěvují dané stránky. V rámci soutěže o nejlepší web měst a obcí Zlatý erb (dle kritérií Ministerstva vnitra) letos vyhrály obce²⁹: Tisá, MČ Praha-Zbraslav, Újezd. Loni v této kategorii vyhrála MČ Praha 12. Všechny webové stránky mají několik společných rysů, kterými se může MČ Praha 14 inspirovat: • Používají osvědčené strukturování prvků webu – jako navigace. • Nemají vpravo žádný frame (rámec). Grafický design je jednodušší – přehlednější. • Obvykle jsou rozděleny podle cílové skupiny (obyvatelé, turisté, podniky atd.) nebo podle životních situací (např. zaplatit účet, najít si práci nebo získat informace o aktuálním dění). • Nejsou kategorizovány podle organizační struktury úřadu. Vzhledem k tomu, že návštěvníci obvykle nejsou obeznámeni s organizační strukturou úřadu, mohou mít potíže s hledáním informací, pokud jsou stránky organizovány tímto způsobem. • Webové stránky jsou poměrně jednoduché a zabraňují bombardování návštěvníků příliš mnoha možnostmi, obrázky nebo pohyblivými vizuálními prvky (vyjma zajímavého vizuálního prvku na titulní straně). • Střídání max. dvou barev. Často jedna je výrazná (tmavě modrá, červená, tmavě zelená) a ta druhá je doplňující (bílá, šedá, světle žlutá).	

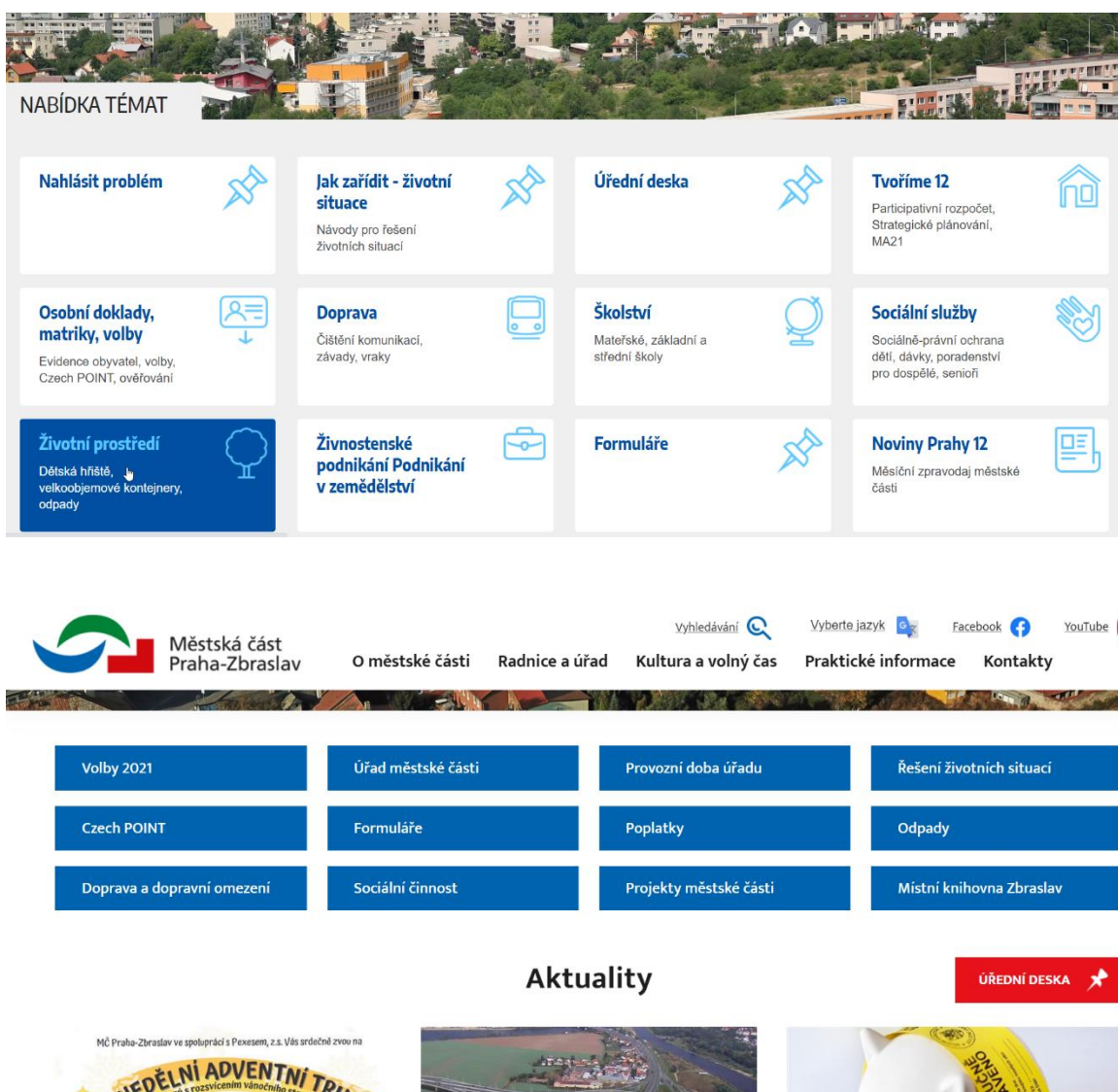
²⁹ Více na <https://www.zlatyerb.cz/vysledky-celostatniho-kola-2021/d-1638>

- Ikony na FB, YT, překlad do cizího jazyka, verze pro neslyšící, vyhledávač – vždy je umístěno vpravo nahoře.

Obrázek 22: Horní pravý roh na titulní stránce (homepage)



Obrázek 23: Ukázky homepage vítězných webových stránek obcí (MČ Praha 12, MČ Praha – Zbraslav)



Pokud se v menu zvolí „Praktické informace“, dojde k přesměrování na stránku velmi podobnou, jakou má předchozí web (MČ Praha 12):

Praktické informace

Řešení životních situací	Czech POINT	Poplatky	Formuláře
Doprava a dopravní omezení	Veřejný pořádek	Údržba zeleně	Odpady
Sociální činnosti	Svatby a vítání občánků	Zdravotnická zařízení	Městská policie
Otevřená radnice CityVízor, Rozpočet MČ, Registr smluv	Pragozor Praha v číslech	SkenujPrahu.cz aplikace pro občany a návštěvníky hlavního města Prahy	

Tento dlaždicový graficky příjemný design je udržen napříč webovými stránky (stejná vizualizace i na podstránkách). Jen jemnější pozadí při rozklikávání na podstránky (šedá), ale je zachován stejný styl.

Město Hodonín má slide show na titulní stránce (<https://www.hodonin.eu/>). Zdařile stejný prvek je implementován na webu <https://www.mc-zbraslav.cz/> nebo u obce Tisá: <https://www.tisa.cz/>.

Zdroje financování	Na hlubší analýzu webu městské části včetně návrhu určeného pak už přímo k implementaci MČ využije prostředky získané v rámci projektu „Optimalizace procesů a profesionalizace úřadu městské části Praha 14 IV.“ Na tuto část projektu je vyčleněno 502.150,00 Kč s DPH (415.000,00 Kč bez DPH).
---------------------------	---

Opatření	Realizovat kampaň pro využívání mobilní aplikace Moje 14
Specifický cíl	SC1.1 Využívat moderní komunikační nástroje
Důvod realizace opatření	Viz situační analýza, kap. 6.1.6
Bližší popis opatření	
Komunikační kampaň bude spuštěna v lednu 2022. Bude cílit na všechny cílové skupiny s akcentem na věkovou skupinu 18-64 let s tím, že budou jasně a transparentně odkomunikovány USP (unikátní vlastnosti produktu), vč. faktu, že si uživatel může nastavit notifikace dle preference, nebo že v rámci aplikace dochází k obousměrné komunikaci.	
Zdroje financování	Vlastní zdroje. Nedojde k významným výdajům – ke komunikaci se využijí stálé komunikační kanály MČ Praha 14: webové stránky MČ Praha 14, FB, výlepy, časopis Čtrnáctka atd. Náklady jsou v podobě odměny externímu dodavateli, který vytváří „produktový balíček“ kampaně.

Opatření	Zvýšit frekvenci reakcí FB MČ Praha 14 a více zacílit příspěvky na nejčtenější skupinu sledujících
Specifický cíl	SC1.1 Využívat moderní komunikační nástroje
Důvod realizace opatření	Viz situační analýza, kap. 6.1.4
Bližší popis opatření	
FB je důležitým nástrojem v rámci komunikačního mixu s velkým potenciálem. Je potřeba udržovat vysokou míru obsahové i grafické kvality, jinak je značný odliv uživatelů. Níže jsou uvedené konkrétní typové aktivity pro zefektivnění využívání FB MČ Praha 14 jako komunikačního kanálu: • Více fotografií s obličejí (reálnými). Nezaujme fotografie „plakátového typu“. Říká se, kolik je obličejů na fotografii, tolik je lajků. Samozřejmě upoutá pozornost selfie, hrající si děti, smějící se mladé páry více než text na modrém pozadí. • Moderní jsou i krátké animace či GIFy, některé se dají volně stáhnout, některé koupit. Tento prvek oživí celou FB stránku. Optimální délka daného videa je 30 sekund. Tato videa mohou obsahovat i hlavní textové nadpisy. • Více zapojit do tvorby sledující – zvýšit vzájemnou interakci. Je doporučeno pokládat otázky, organizovat drobné soutěže. Motivovat sledující k aktivitě. • Vždy je potřeba přesně vymezit cíl příspěvku: má příspěvek poskytnout informaci? Nebo naopak je potřeba informaci zjistit? Má obsah příspěvku poskytnout nějakou osvětu? Má příjemným způsobem odlehčit kontinuální informování? Např. fotografií vyrobeného Betlému, nebo vítání občanů. Je potřeba kombinovat příspěvky s různými cíli. • FB MČ Praha 14 má nízkou odezvu na události. Ale tento nástroj je pro správnou komunikaci velmi užitečný. Je potřeba pomocí příspěvků navýšit uživatele i na události, aby se k nim vyjadřovali a dávali reakce. • Je vhodné ukazovat příklady dobré praxe u jiné městské části a poté v souvislosti s tím vznést dotaz na reakci uživatelů, kdyby dané řešení MČ Praha 14 plánovala zavést do praxe. • Spojení akce (s tím i facebookový příspěvek) s nekontroverzní známou osobností (ne politikem). V příspěvku bude stručně jeho citace a fotografie vč. odkazu na web (či jiný kanál), kde bude celý rozhovor. Stejně tak je vhodné udělat stručný rozhovor s externím odborníkem. • Rozvíjení kreativity určitých cílových skupin, např. spoluprací popisku nějakého obrázku, fotografie, situace. • Pro lepší pochopitelnost a strukturu je vhodné využívat infografické (schématické) prvky. Tím si uživatelé udělají lepší představu, zapamatují si data, navíc je to baví. Hodně infografiky je i na Instagramu, ale je vítána i na FB. • Uživatelé rádi čtou i stručné návody, proto při zjištění, jaké životní situace občané nejčastěji řeší, lze udělat příspěvek, kde ve čtyřech krocích (by to step) bude popsáno, jak dojít k řešení své situace. • Promovat častěji, byť např. jen nižší částkou (200 Kč/4-6 dnů). • Je vhodné sdílet relevantní příspěvky z jiných facebookových skupin. Dané skupiny následně budou rozšiřovat uživatelskou základnu sdílením příspěvků MČ Praha 14. Je potřeba tvořit vzájemný networking. Např. s dobrovolnými organizacemi, se školami, s Centrum Černý Most (není zde myšleno sdílet reklamy, ale třeba výstavu, akce pro děti atd.). • Dělat z příspěvků „pravidelnou rubriku“ – např. každé pondělí bude příspěvek na: co se chystá o víkendu, nebo nějaký překvapivý číselný údaj, nebo „nej“ z minulého týdne. Cokoli, co se bude pravidelně opakovat a uživatelé se budou těšit každé pondělí, že tam na ně bude čekat taková informace. Nemusí být frekvence každý týden, ale jednou za 14 dní. Sledující si navýknou pravidelně chodit na FB MČ Praha 14.	

Zdroje financování	V současnosti je výše rozpočtu na fungování FB 10 000 – 20 000 Kč. Bylo by vhodné zvýšit rozpočet o 10 000 Kč/ročně (na grafiku – např. koláž z fotek, GIF a na realizaci soutěží o drobné ceny – vstupenka, kalendář apod.).
---------------------------	---

Opatření	Automatizovat sběr informací na integrační platformu – zefektivní a zrychlí se distribuce informace
Specifický cíl	SC1.2 Komunikovat akce „ex ante“ – zlepšit aktuálnost informací.
Důvod realizace opatření	Tento požadavek vychází z vyhodnocení dotazníkového šetření.
Bližší popis opatření	
Toto opatření je v podstatě naplněno díky vytvořené mobilní aplikaci Moje 14. Nyní je důležité tuto aplikaci vhodně a dostatečně odkomunikovat. Konkrétně se jedná o sběr informací z různých zdrojů (web, FB, dopravní podnik, technická správa komunikací, volnočasové a kulturní organizace a další). Tento sběr umožní uživateli mít informace „na jednom místě“. Automatizace spočívá v nastavení úrovně obsahu a vizuální podoby, jak informace shromažďovat (po odsouhlasení a vytvoření profilu MČ Praha 14).	
Zdroje financování	Opatření již negeneruje další náklady.

Opatření	Zajistit prostřednictvím intranetu/oběžníku pravidelné, aktuální a dostačující informace pro zaměstnance.
Specifický cíl	SC4.1 Zajistit dostatečnou míru informování zaměstnanců ÚMČ. Zkvalitnit a zefektivnit informační toky/procesy na ÚMČ.
Důvod realizace opatření	Pro efektivní komunikaci je potřeba neopomenout interní komunikaci v rámci ÚMČ. Interní komunikace napomáhá jak v utužování vazeb mezi kolegy, tak i k vyšší informovanosti a tím pádem i možnosti odborného přístupu ke klientům.
Bližší popis opatření	
ÚMČ disponuje jak s komunikační platformou MS Teams, tak i s intranetem na bázi Alfresco Community Edition. V rámci přechodu na platformu Office365 dojde ke sjednocení komunikační platformy pro sdílení informací a souborů. V omezené míře budou zachovány souborové zdroje a postupně bude docházet k útlumu stávající platformy Alfresco, která bude nahrazena platformou Sharepoint, a k plné integraci využívaných nástrojů.	
Zdroje financování	Náklady na tento přechod jsou realizovány z rozpočtu OIKT a bude vyžadována i součinnost zaměstnanců, které je u této generační obměny nástrojů nezbytná.

IMPLEMENTAČNÍ ČÁST

Předmětem implementační části je stanovení způsobu řízení implementace, jež zahrnuje oblast systému řízení z hlediska zodpovědnosti, plán řízení rizik, strukturu monitoringu a vyhodnocení Strategie v průběhu její platnosti.

11 PRINCIP ŘÍZENÍ, MONITOROVÁNÍ A EVALUACE STRATEGIE

11.1 Systém řízení implementace

Strategie bude schvalována orgány městské části Praha 14. Odpovědnost za koordinaci naplňování Strategie bude rozdělena mezi:

- Gestora – jedná se o člena vedení ÚMČ (zajištění akceptace Strategie na politické úrovni).
- Nositele – což je odbor kanceláře starosty, který koordinuje implementaci a zajišťuje naplňování celé Strategie. Přípravuje/vyhodnocuje/aktualizuje akční plán ke Strategii (na základě prováděného monitoringu a řízení rizik) a následně ho předkládá k projednání vedení MČ.

11.2 Plán řízení rizik

Zavádění a realizace komunikace je přirozeně spojeno s určitou mírou rizik. Je důležité rizika včas identifikovat a zavést vhodná opatření pro jejich eliminaci či řízení. Obvykle se dynamicky vyvíjí, nová se objevují a jiná naopak mohou zanikat, proto je důležité pracovat s nimi průběžně, monitorovat a přijímat vhodná opatření.

Níže je uveden výčet základních rizik spojených s implementací Strategie – jedná se o rizika organizačního, finančního, věcného a právního charakteru, která jsou známa v době tvorby tohoto dokumentu. U každého z identifikovaných rizik je vyhodnocena jeho **pravděpodobnost výskytu (P) a také jeho potenciální (negativní) dopad (D) na úspěšnou implementaci cílů Strategie**. K hodnocení je využita bodová škála 1–3 (1 = nízká pravděpodobnost výskytu/nízká míra dopadu, 2 = střední pravděpodobnost výskytu/střední míra dopadu, 3 = vysoká pravděpodobnost výskytu/vysoká míra dopadu).

Celkový význam (V) je pak dán součinem pravděpodobnosti a dopadu. Jednotlivé rizikové parametry mohou dosahovat hodnot 1 až 9, přičemž 1–3 vykazuje nízký význam (zvýrazněno zeleně), 4–6 ukazuje na střední až vyšší význam (zvýrazněno oranžově), 7–9 znamená vysoký význam rizika (zvýrazněno červeně). U každého z rizik jsou nastíněna možná opatření, která vedou ke snížení významnosti rizika.

Je potřeba při implementaci konkrétního projektu v rámci projektového řízení definovat rizika vztahující se k jednotlivým projektovým činnostem.

Tabulka 6 Matice rizik pro Komunikační strategii MČ Praha 14

Název rizika	P	D	V	Možná opatření ke snížení rizika
Organizační rizika				
Neochota nebo nedostatečná míra spolupráce subjektů na implementaci Strategie	2	3	6	Zvýšení komunikace za účelem, transparentní koordinace a participace jednotlivých subjektů na implementaci Strategie.
Neplnění aktivit Strategie v důsledku nejasně stanovených odpovědností za dílčí aktivity.	2	2	4	Jasná komunikace s jednotlivými zaměstnanci a vedením ÚMČ a s dalšími zainteresovanými skupinami.
Nízká (negativní) odezva na implementaci Strategie ze strany zájmových skupin i občanů.	2	2	4	Systematická a kvalitní komunikační a osvětová činnost se správným zacílením s využitím efektivních on-line/off-line nástrojů.
Finanční rizika				
Nebude dostatečně zajištěno financování daných aktivit, vč. jejich udržitelnosti.	3	3	9	Využívat více různých zdrojů financování, pro diverzifikaci rizika.
Změna priorit v dotační politice (jako reakce na COVID-19).	2	1	2	Implementaci Strategie upravit/přizpůsobit k novým podmínkám v ČR/EU. Komunikace je důležitá i pro rozvoj sociální i zdravotní oblasti.
Věcná rizika				
Opatření nebudou implementovány (např. z důvodů nastavení vysokých cílů, nebo volby jiných priorit).	2	2	4	Důsledný monitoring s evaluací a následnou úpravou pro zvýšení reálnosti naplňování v daném čase.
Nejasný způsob vyhodnocování Strategie, který nebude umožňovat vyhodnocení účinnosti konkrétní implementace.	1	2	2	Striktní dodržování nastaveného systému evaluace vč. zachování stejné metodiky hodnocení naplnění indikátorů. Pokud by se tato metodika měla měnit, tak transparentně a jednotně.
Nízká personální kapacita pro implementaci jednotlivých aktivit.	3	3	9	Při naplňování opatření ve Strategii jsou dostatečné personální kapacity nezbytností.
Právní / legislativní rizika				
Pozdní schválení právních nařízení a evropských pravidel pro implementaci fondů EU.	1	2	2	Mít připravenou možnost financovat implementaci Strategie prostřednictvím jiných zdrojů.
Legislativní změny státu vedoucí např. ke změně příjmu MČ.	2	2	4	Být flexibilní a případně upravit implementaci opatření pro nižší výdej finančních prostředků (odsun silně nákladových projektů, je-li to možné a relevantní).

Zdroj: zpracovatel

11.3 Obecné principy monitorování a evaluace

Monitorování je průběžné zjišťování stavu a pokroku realizace programů a projektů a porovnávání získaných informací s výchozími hodnotami a předpokládaným plánem. Jedná se o vytváření systému sběru dat a informací a provádění sběru a shromažďování dat a informací. Pro optimální nastavení monitoringu je nezbytná vazba na cíle, měřitelné indikátory a vytvoření odpovídajícího systému sledování a průběžného záznamu sledovaných dat a informací. Evaluace je proces založený

na důkladném sběru primárních i sekundárních dat a na jejich odborném vyhodnocování s cílem získat spolehlivé podklady pro strategické řízení a řízení implementace. Evaluací se tedy rozumí zpracování informací získaných v rámci monitoringu i mimo něj.

Tabulka 7 Základní charakteristiky monitorování a evaluace

Monitorování	Evaluace
Je kontinuální nebo periodické, používá kvantitativní metody.	Prováděna periodicky, ve specifickém čase, případně ad-hoc, používá kvantitativní i kvalitativní metody.
Nezjišťuje kauzální vztahy.	Zjišťuje i kauzální vztahy, provádí zkoumání v širších vazbách.
Pracuje s předem stanovenými cíli, plánovanými hodnotami a shromažďuje data o jejich plnění.	V rámci evaluace je posuzována také platnost, reálnost, dosažitelnost a relevance předem stanovených cílů a indikátorů.
Posuzuje průběh intervence na základě stanovených věcných a finančních ukazatelů.	Využívá monitoring jako jeden ze zdrojů dat a informací, pracuje s nimi a vyvozuje z nich závěry a doporučení.
Finanční monitoring sleduje plnění finančních ukazatelů, věcný monitoring sleduje plnění indikátorů.	Zabývá se širokým spektrem otázek a využívá různé zdroje dat a informací, jednak monitoring, ale i další zdroje (statistika, vlastní šetření apod.).
Průběžně sleduje plnění finančních i věcných indikátorů, které jsou stanoveny, a vypracovává pravidelné zprávy o realizaci.	Vyhodnocuje systém implementace a případně navrhuje řešení problémů a odstraňování překážek, hodnotí dosahování cílů intervencí, priorit a programů, a to i ve vztahu k širšímu prostředí, zjišťuje důvody pro ne/plnění cílů.
Zaměřuje se na plánované výsledky a milníky.	Identifikuje plánované i neplánované efekty intervence v širších souvislostech.
Je zpravidla realizováno jako součást řízení projektu nebo programu.	Zpravidla realizována externími (nezávislými) evaluátory.

Zdroj: zpracovatel

Při tvorbě evaluačního plánu je potřeba definovat dvě hodnotící struktury:

1) **Evaluační struktura celého dokumentu**, kde se stanoví sada kvalitativních i kvantitativních indikátorů pro naplňování Strategie. Tyto indikátory jsou na úrovni strategických a specifických cílů a napomáhají k hodnocení jejich naplňování, tudíž i k naplňování strategických záměrů.

2) **Evaluační struktura jednotlivých aktivit**, kdy jsou na úrovni jednotlivých opatření definovány měřitelné ukazatele úspěšnosti naplnění, jako je např. počet uživatelů využívající nástroj, výše finanční úspory díky automatizaci, synergické efekty projektu apod.

Při tvorbě hodnocení budou aktivity rozděleny podle tří kategorií:

- Zatím nerealizováno – u těchto aktivit má být následně specifikováno, proč nebyly realizovány a jaký je aktuální harmonogram následných kroků;
- Realizace probíhá – zde bude popsáno, jaké dílčí části aktivity byly již realizovány a zhodnotit současný stav realizace (příprava úpravy procesů a aktuálního harmonogramu);
- Realizováno (splněno) - zde je zapotřebí, aby došlo k hodnocení naplnění indikátorů a následně i specifického cíle;

Evaluaci realizovaných aktivit je vhodné provést metodou jako je dotazník či rozhovor se zainteresovanými skupinami. Je potřeba neopomenout i výstupy z datového skladu (získaná data související s danou aktivitou). Je možné uskutečnit diskuzní fórum, nebo využít nástroj on-line dotazování.

Monitoring je nezbytný pro sledování naplňování stanovených strategických i specifických cílů, pro aktualizaci dokumentu a hodnocení dopadů Strategie na informovanost a zvýšení spokojenosti občanů na území městské části. Jedná se o nástroj komunikace s občany a zapojenými stakeholdery, nástroj udržení a prohloubení zájmu o dané území. Výsledky monitoringu jsou prezentovány zastupitelstvu, na konferencích, popř. veřejnosti (např. pomocí webových stránek). Do hodnocení je vhodné zahrnout analýzu stavu čerpání dotací z národních či evropských programů.

12 ZÁVĚR

Komunikační strategie MČ Praha 14 nabízí řadu podnětů a řešení, které mají přispět ke kvalitativnímu i kvantitativnímu zlepšení komunikace ÚMČ Praha 14 i volených politických představitelů městské části. Rovněž poskytuje rozbor současné úrovně komunikace, podrobně se zabývá jednotlivými komunikačními platformami, přináší konkrétní návrhy i způsoby, jak některé z nich zefektivnit.

Prostřednictvím využívání vhodných komunikačních nástrojů lze efektivně komunikovat se všemi cílovými skupinami tak, aby zprávám a komunikovaným pojmům rozuměli, utvořili si na danou zprávu vlastní názor a popřípadě věděli, kam se mají obrátit v případě, že potřebují pomoc či radu.

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

Zhotovitel Komunikační strategie MČ Praha 14, Akademie digitální ekonomiky, s.r.o., děkuje ÚMČ Praha 14 za spolupráci, informace a odbornou pomoc při zpracování tohoto dokumentu. Přejeme, aby tento strategický dokument pomohl MČ Praha 14 v další komunikaci s veřejností i médií.

13 SEZNAM ZDROJŮ

- ČSÚ, Demografické statistiky, 2021, dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/xa/vekova-struktura-obyvatelstva-hl-m-prahy-v-letech-20092019>
- Městská část Praha 14 (webové stránky), *Seznam škol*, dostupné na <https://www.praha14.cz/urad-mestske-casti/hledam-informaci/skolstvi/seznam-skol-a-skolek/>
- MV ČR, *Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, 2020*, dostupné na [www: https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx](http://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx)
- UB, *Komunikační strategie města Uherský Brod*, 2014, dostupné na [www: https://www.ub.cz/public/docs/strategicke-dokumenty/komunikacni-strategie-mesta.pdf](http://www.ub.cz/public/docs/strategicke-dokumenty/komunikacni-strategie-mesta.pdf)

14 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kodex efektivní komunikace: zásady úspěšné komunikace ÚMČ Praha 14	7
Obrázek 2: Směr cílení komunikace MČ Praha 14	8
Obrázek 3: Cíle Komunikační strategie ÚMČ Praha 14	8
Obrázek 4: Metodologické rozdělení Strategie	9
Obrázek 5: Struktura analytické části	10
Obrázek 6: Schematický postup zpracování koncepce od analýzy po návrh projektových záměrů	11
Obrázek 7: Komunikace ÚMČ Praha 14 (schéma)	12
Obrázek 8: Výčet komunikačních nástrojů MČ Praha 14	15
Obrázek 9: Změna indexu stárí v městských částí hl. m. Prahy v letech 2009-2019 (porovnání MČ Praha 14 s ostatními městskými částmi)	18
Obrázek 10: Organizační struktura ÚMČ Praha 14 (od ledna 2022)	19
Obrázek 11: Porterův model pěti sil pro oblast komunikace v MČ Praha 14	24
Obrázek 12: Hlavní komunikační nástroje MČ Praha 14	35
Obrázek 13: Ukázka označení aktualit	41
Obrázek 14: Profilový obrázek FB Městská část Praha 14	42
Obrázek 15: Ukázka naplánovaných příspěvků za 1 týden	43
Obrázek 16: Časopis Čtrnáctka	44
Obrázek 17: Mobilní aplikace	45
Obrázek 18: Mobilní rozhlas	46
Obrázek 19: Struktura strategické části	49
Obrázek 20: Strategické cíle (SC) pro komunikaci MČ Praha 14	50
Obrázek 21: Specifické cíle a zásobník opatření pro komunikaci MČ Praha 14	51
Obrázek 22: Horní pravý roh na titulní stránce (homepage)	54
Obrázek 23: Ukázky homepage vítězných webových stránek obcí (MČ Praha 12, MČ Praha – Zbraslav)	54

15 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metody pro tvorbu strategie	11
Tabulka 2: Definování cílových skupin (CS) a jejich potřeb	26
Tabulka 3: Relevance jednotlivých komunikačních kanálů	37
Tabulka 4: Navštívené stránky podle URL (za poslední měsíc)	40
Tabulka 5: SWOT analýza	47
Tabulka 6 Matice rizik pro Komunikační strategii MČ Praha 14	59
Tabulka 7 Základní charakteristiky monitorování a evaluace	60

16 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věková struktura respondentů	30
Graf 2: Spokojenost / preference komunikačních kanálů občanů MČ Praha 14.....	31
Graf 3: Které informace respondenti vyhledávají.....	32
Graf 4: Hodnocení možnosti dohledat potřebné informace (související s MČ Praha 14)	32
Graf 5: Hodnocení webových stránek / FB respondenty dle uvedených parametrů	33
Graf 6: Odpovědi na otázku: Jakým způsobem nejčastěji komunikujete s pracovníky Úřadu městské části Praha 14 při vyřizování svých záležitostí, případně při zasílání podnětů / dotazů obecnějšího charakteru?	34
Graf 7: Statistika návštěvnosti webu MČ Praha 14.....	39
Graf 8: Statistika návštěvnosti webu MČ Praha 14.....	39
Graf 9: Návštěvy podle zařízení (3 měsíce).....	40
Graf 10: Věk a pohlaví uživatelů FB stránky MČ Praha 14	43