

Správa o implementácii Akčného plánu č. 2 – Mestský úrad vo Zvolene

Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen

**Projekt: Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy,
inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby
klientov**

**Aktivita č. 1: Zefektívňovanie verejnej
správy realizované za účelom reformy
verejnej správy**



Október 2018

Dôležitá správa pre osoby, ktoré nie sú oprávnené na prístup k tejto správe

Túto správu vypracovali spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. a jej subdodávateľ Centire s.r.o. pre Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky (ďalej len „Klient“) na základe a za podmienok stanovených v Realizačnej zmluve č. OVO2-2017/000387-095 zo dňa 10.1.2018 uzatvorenej podľa čl. III Zmluvy o poskytovaní audítorských služieb Č. OVO2-2013/000501-21 pre časť 02 zo dňa 13.1.2014 a bola vykonaná v súlade s pokynmi Klienta, ktorý si ju objednal, na základe jeho zadania, a to výhradne v jeho prospech a pre jeho potrebu, a nemusí obsahovať všetky postupy, ktoré môžu byť považované za nevyhnutné inými osobami.

Ministerstvo vnútra SR
Pribinova 2
812 72 Bratislava

31. októbra 2018

Vážený pán Dott. Matúš Šesták,

túto správu o implementácii akčného plánu a k nej priložené výstupy vypracovali spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. a jej subdodávateľ Centire s.r.o. pre Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky na základe a za podmienok stanovených v Realizačnej zmluve č. OVO2-2017/000387-095 zo dňa 10.1.2018 uzatvorenej podľa čl. III Zmluvy o poskytovaní audítorských služieb Č. OVO2-2013/000501-21 pre časť 02 zo dňa 13.1.2014 a jej obsah je dôverný.

Aktivity, o ktorých informuje správa, boli realizované za účelom zefektívnenia kvality fungovania a poskytovania služieb samospráv prostredníctvom vytvorenia metodologickej podpory a poradenstva.

Správa o implementácii akčného plánu a k nej priložené výstupy nezohľadňujú udalosti a okolnosti, ku ktorým mohlo dôjsť po dátume odovzdania, resp. informácie, ktoré mohli byť obdržané po dátume odovzdania, ktorým je 31. október 2018.

Spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. nepreberá žiadnu zmluvnú či inú zodpovednosť a neručí za žiadne straty, škody, ani výdavky akejkoľvek povahy vzniknuté akýmkoľvek použitím tohto dokumentu zo strany inej osoby.

S úctou,

Peter Mestický, konateľ
ProVera Consult, s.r.o.

Vyjadrenie zástupcu samosprávy zapojenej do pilotného projektu

Súhlasím s predloženou Správou o implementácii Akčného plánu č. 2 – MsÚ vo Zvolene:
Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen.

Ing. Jozef Mikuš
Prednosta Mestského úradu Zvolen

Zvolen, 31.10.2018

Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Dôvody pre intervenciu	6
3.	Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie	6
4.	Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít.....	7
5.	Ďalšie kroky	7
6.	Výstupy.....	7
7.	Prílohy	7
	Príloha č. 1: Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen (pdf)	8
	Príloha č. 2: Harmonogram ďalšieho postupu.....	27
	Príloha č. 3: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovania kvality v samospráve.....	28

1. Úvod

V prvej fáze Aktivity č. 1 *Zefektívňovanie verejnej správy realizované za účelom reformy verejnej správy* projektu *Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov* bolo vo vybraných pilotných samosprávach zrealizované hodnotenie systému riadenia kvality. V rámci tohto hodnotenia boli zostavené, pre každú zapojenú samosprávu, akčné plány pre implementáciu zefektívňovania kvality.

V rámci druhej fázy Aktivity č. 1 mohli zapojené samosprávy využiť konzultačnú podporu pri implementácii vybraných opatrení z akčných plánov do praxe, zhodnocovaní sa podľa európsky uznávaných kritérií, vyzdvihovaní silných stránok organizácie či potvrdzovaní svojej výnimčnosti.

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality MsÚ vo Zvolene bol pripravený v priebehu februára 2018. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu mája 2018 aktualizovaný, pričom naďalej plne vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy z februára 2018.

Jedným z prioritných odporúčaní sa stalo vypracovanie analýzy a návrhov zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen.

2. Dôvody pre intervenciu

V rámci hodnotenia samosprávy bola ako jeden z problémov identifikovaná absencia stratégie externej komunikácie mesta. Komunikácia samosprávy je nevyhnutnou súčasťou efektívneho poskytovania služieb mesta obyvateľom.

Výsledkom spoločných diskusií externého dodávateľa a zástupcov samosprávy bolo riešenie v podobe „Analýzy a návrhov zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen“.

3. Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie

Ambíciou dokumentu „Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen“ je vniesť štruktúru do uvažovania o komunikácii Mesta Zvolen, rozmyšľať nad ňou komplexne do hĺbky a v súvislostiach. Na jeho základe by mali neskôr vzniknúť ďalšie dokumenty a plány usmerňujúce komunikáciu mesta o poskytovaných službách a rôznych fenoménoch samosprávy.

Pre jednotlivé projekty bola vytvorená osnova „PR Projekt“ - vzor dokumentu pre riadenie jednotlivých projektov (príloha 1).

4. Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít

Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen je výsledkom pracovných stretnutí externého dodávateľa a predstaviteľov samosprávy zo septembra 2018 zameraných na otázku, ako vhodnou komunikáciou podporiť napĺňanie strednodobých cieľov mesta Zvolen.

Vzniknutý dokument pokrýva oblasti:

- Identifikácie strategických cieľov komunikácie mesta
- Cieľové skupiny komunikácie a ich potreby
- Témy a posolstvá komunikácie
- Nástroje a komunikačné kanály
- Úlohy a roly v komunikácii mesta
- Krízová komunikácia mesta
- PR projekt – komunikácia jednotlivého posolstva
- Komunikačná matica

Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie boli vytvorené v priebehu septembra 2018 a pripomienkované samosprávou v rámci októbra 2018.

5. Ďalšie kroky

Na jeho základe vzniknutej analýza a návrhov zmien riadenia komunikácie by mali neskôr vzniknúť ďalšie dokumenty a plány usmerňujúce komunikáciu mesta o poskytovaných službách a rôznych fenoménoch samosprávy.

6. Výstupy

- Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen (pdf)

7. Prílohy

- č. 1 Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen (pdf)
- č. 2 Harmonogram ďalšieho postupu
- č. 3 Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovania kvality v samospráve

Príloha č. 1: Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen (pdf)



Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen



OBSAH

ÚVOD.....	3
1. CIELE	4
2. VÝCHODISKÁ	5
3. CIEĽOVÉ SKUPINY	5
4. TÉMY A HARMONOGRAM (POSOLSTVÁ)	6
5. NÁSTROJE A KOMUNIKAČNÉ KANÁLY	7
5.1 KOMERČNÁ KOMUNIKÁCIA - MARKETING.....	7
5.2 NEKOMERČNÁ KOMUNIKÁCIA A PR.....	7
5.2.1 INFORMOVANIE O ROZHODNUTIACH VEDENIA MESTA, KTORÉ MAJÚ DOSAH NA OBYVATEĽOV	7
5.2.2 EVENTY	8
5.2.3 MÉDIÁ (TV, TLAČ, INTERNET)	8
5.2.4 SOCIÁLNE SIETE, NOVÉ MÉDIÁ.....	8
5.3 PRIAMA KOMUNIKÁCIA	9
5.3.1 PRIAMY KONTAKT SAMOSPRÁVY S OBČANMI (ZAMESTNANCI SAMOSPRÁVY)	9
5.3.2 OSTATNÁ KOMUNIKÁCIA MIMO ÚRADU – KAŽDÝ MÁ RODINU, PRIATEĽOV, ZNÁMYCH... ..	9
5.4 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA – FORMOVANIE KULTÚRY	9
5.4.1 INTRANET	10
5.4.2 MAILOVÁ KOMUNIKÁCIA	10
5.4.3 OSTATNÉ FORMY INTERNEJ KOMUNIKÁCIE	10
5.4.4 PRIAME STRETNUTIE SO ZAMESTNANCAMI	11
6. TRETIE STRANY	11
6.1 SPOJENCI	11
6.2 ODPORCOVIA	11
7. OSOBY A OBSADENIE	12
8. KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA	13
8.1 KRÍZOVÝ MANUÁL	13
8.2 KRÍZOVÝ TÍM	13
PRÍLOHA 1 - PR PROJEKT (KOMUNIKÁCIA JEDNOTLIVÉHO POSOLSTVA)	14
PRÍLOHA 2 – KOMUNIKAČNÁ MATICA	18



ÚVOD

Tento dokument je výsledkom pracovných stretnutí zameraných na otázku, ako vhodnou komunikáciou podporiť napĺňanie strednodobých cieľov mesta Zvolen¹. Plní úlohu podpory na „cestu z bodu A do bodu B“. Dokument sa vedome vyhýba teoretickým úvahám a maximálne sa sústreďuje na to, čo prax ukázala ako podstatné.

Aj keď materiál obsahuje niektoré konkrétne návrhy opatrení, nemá ambíciu do detailu riadiť výkon každodennej komunikácie mesta vo všetkých oblastiach. Pre jednotlivé projekty bola vytvorená osnova „PR Projekt“ - vzor dokumentu pre riadenie jednotlivých projektov (príloha 1).

Ambíciou dokumentu je vniesť štruktúru do uvažovania o komunikácii Mesta Zvolen, rozmýšľať nad ňou komplexne do hĺbky a v súvislostiach. Na jeho základe by mali neskôr vzniknúť ďalšie dokumenty a plány usmerňujúce komunikáciu mesta.

¹ Dokument bol spracovaný pre Mesto Zvolen v rámci projektu OPEVS-PO1-SC1.1-2016-4 Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov".



1. CIELE

Dobré stanovenie cieľa je základom, definovaním „bodu B“, do ktorého sa chceme dostať. Pritom nejde o cieľ len pre komunikáciu, ale o celkový cieľ vedenia mesta, pre ktorý je komunikácia len podporným nástrojom.

Je dobré, aby cieľ bol merateľný. V prípade komunikácie sú meradlom často len prieskumy.

Pri stanovení cieľov sú dôležité dobre kladené otázky. Napr.:

- Čo má byť prvé, čo si budú ľudia asociovať s mestom Zvolen?
- Ako chceme, ako by bola samospráva mesta Zvolen vnímaná?

Stratégia, ale aj operatíva musia potom rešpektovať definované ciele a viesť k ich napĺňaniu.

Pri každej aktivite je potom užitočné opäť a opäť si položiť otázky:

- Čo to prinesie mestu?
- Podporuje to stanovené ciele?
- Ako?

To potom dáva priestor na prehodnotenie alebo korigovanie danej aktivity.

CIEĽ 1: ZVOLEN - MESTO ZVOLENÉ PRE ŽIVOT

V minulosti výborne zvolený „claim“. Vhodne vystihuje, ako by mesto malo byť vnímané. Aj vďaka obsahu, aj vďaka zvolenej slovnej hračke je dobre použiteľný pre ďalšie obdobie. Je užitočné „rozmeniť ho na drobné“:

- Zelené mesto
- Kultúrne mesto
- Bezpečné
- Efektívne spravované – dobre fungujúca samospráva
- Príjemné
- Pohodlné
- Dobré vzťahy
- Živé
- Dostupné
- Mesto pre rodinu aj seniorov

CIEĽ 2: STABILIZOVAŤ POČET OBYVATEĽOV

CIEĽ 3: OSVETA

- Čo je mesto
- Čo je samospráva, aké sú jej funkcie a možnosti



2. VÝCHODISKÁ

Je dôležité otvorené sa pozrieť na východiskovú situáciu (na „bod A“, z ktorého vychádzame), predovšetkým v oblastiach, ktoré sú dôležité vo vzťahu k nastaveným cieľom.

Mesto pravidelne realizuje prieskum, v ktorom meria vnímanie mesta ľuďmi a ktorý je rozdelený do 16 oblastí. Z prieskumov najhoršie vychádzajú oblasti dopravná štruktúra a šport.

- Mesto má dobrý územný plán – je dobre územne pripravené na ďalší rozvoj.
- Napriek miernemu úbytku obyvateľstva sa zvyšuje zastavanosť – zvyšuje sa individuálna výstavba.
- Je badateľný úbytok obyvateľstva, nie je však zatiaľ nijako dramatický (150 obyvateľov ročne).
- Mesto starne – zvyšuje sa priemerný vek obyvateľov .
- Tri štvrtiny mládeže chce opustiť Zvolen.
- Obyvatelia, ale často ani zamestnanci mesta nevedia, resp. nevnímajú, čo sa v meste vybudovalo.

3. CIEĽOVÉ SKUPINY

Podrobné zamyslenie nad cieľovou skupinou a jej poznanie je často kľúčom (alebo na druhej strane kameňom úrazu) komunikácie. Na základe definovania cieľovej skupiny sa potom volí náplň, témy, forma komunikácie, komunikačné kanály, prístup. Iné posolstvá sa komunikujú mladým ľuďom, iné dôchodcom, iné zamestnancom, iné okoliu. Iné kanály zasahujú dôchodcov, iné mladých ľudí.

1. Občania
 - Mládež
 - Seniori
2. Podnikatelia
 - Miestni podnikatelia
 - Potenciálni zamestnávateľia (zatiaľ mimo Zvolena)
3. Návštevníci
4. Mimovládne organizácie
5. Média
6. Inštitúcie
 - VÚC
 - Prokuratúra
 - Pamiatkari
 - Stavebný úrad
 - Polícia – dopravná polícia
 - Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny
 - Partneri projektov – napr. Technická univerzita vo Zvolene



7. „Vnútrotný okruh“
 - Zamestnanci
 - Mestom zriadené organizácie
 - Obchodné spoločnosti s majetkovou účasťou mesta
8. Poslanci
 - Poslanci MsZ
 - Komisie MsZ
 - Výbory mestských častí

4. TÉMY A HARMONOGRAM (POSOLSTVÁ)

Ak sú správne identifikované cieľové skupiny, je o niečo jednoduchšie identifikovanie tém, ktoré chce mesto aktívne komunikovať. Platí pri tom niekoľko pravidiel.

Je praktické a dôležité s témami aktívne prichádzať. Byť lídrom komunikácie týkajúcej sa kľúčových skupín. Je ľahšie komunikáciu riadiť, ak s témou príde aktívne samospráva, než len reagovať na témy, ktoré prináša niekto iný. Vtedy stojí samospráva až v druhom rade – má len možnosť reagovať. Býva veľmi namáhavé, niekedy dokonca nemožné, otočiť komunikáciu vo svoj prospech, ak je komunikácia len reaktívna. Nie vždy dostane samospráva možnosť reagovať. Nehovoriac o prípadných krízových, či priamo konfrontačných témach, kde je neraz „chytanie zajaca za chvost“ veľmi nekomfortná pozícia.

Je tiež dôležité sledovať, aká komunikácia oslovuje ktorú cieľovú skupinu. Aké sú vhodné témy, forma a kanály. Aby boli jednotlivé cieľové skupiny oslovované podľa možnosti aspoň ako-tak rovnomerne a včas. Je preto praktické urobiť si prehľadnú tabuľku - „komunikačnú maticu“, z ktorej bude zrejmé, kedy koho oslovujeme – teda cieľové skupiny, témy a akcie, ktoré bude mesto pripravovať (príloha 2). V prípade, že niektorá skupina ostáva „nepokrytá“, pomôže ju komunikačná matica identifikovať a dá samospráve možnosť niečo pre ňu „vymyslieť“.

Komunálne témy

- Plaváreň
- Kúpalisko
- Atletická dráha
- Parkovanie
- Kosenie
- Údržba mestských komunikácií
- Parky
- Školské dvory – rekonštrukcie

Doprava

- Parkoviská
- Opravy ciest
- Cyklotrasy
- Severný obchvat
- Mestská hromadná doprava



Podpora kultúry

- Vlastné zdroje
- Podpora tretích strán
- Iné

Osveta – čo je úlohou samosprávy a aké sú jej možnosti

- Občania (budúci poslanci)
- Čo samospráva môže robiť
- Čo samospráva robí

5. NÁSTROJE A KOMUNIKAČNÉ KANÁLY

5.1 KOMERČNÁ KOMUNIKÁCIA - MARKETING

Komerčnú komunikáciu (platené kanály, reklama) samospráva využíva predovšetkým pri podpore podujatí v meste.

Komerčnou komunikáciou by nemali byť platené PR rozhovory, čo je kontraproduktívny nešvár.

- Vlastné reklamné plochy patriace mestu
- Externý priestor - lokálne médiá

5.2 NEKOMERČNÁ KOMUNIKÁCIA A PR

5.2.1 Informovanie o rozhodnutiach vedenia mesta, ktoré majú dosah na obyvateľov

- Úradné tabule
- Komunikácia priamo konkrétnym dotknutým skupinám
- Tlačové správy
- Vlastný web

Súčasný web mesta je zastaralý, neprehľadný. Potrebuje rekonštrukciu.

Prax ukázala potrebu intenzívnejšej komunikácie mnohých tém ešte pred tým, než sa dostanú na prerokovanie Mestského zastupiteľstva.

Najmä s ohľadom na vstupy do rozhodovania vedenia mesta:

- Politické témy
- Legislatíva – výzva na predkladanie žiadostí o NFP
- Ad hoc témy
- Prania občanov komunikované cez poslancov



5.2.2 Eventy

Patria sami osebe k nástrojom komunikácie a podpory pozitívneho vnímania mesta. Zvyčajne oslovujú viacero cieľových skupín naraz. Menšie akcie zas bývajú príležitosťami dôkladnejšie a prístupnejšou formou odkomunikovať konkrétnu tému menšiemu publiku a teda presnejšie – napr. poslanci, médiá.

Najmä menšie akcie, postavené skôr na nápade, než na nákladnej produkcii, bývajú často veľmi efektívne. Mesto by ich malo robiť viac.

Veľké eventy

- Dni mesta

Menšie akcie

- Stretnutie primátorky s podnikateľmi
- Komentovaná prechádzka v území (napr. prechádzka cyklotrasou)
- Každý rok stretnutie vedenia mesta v mestských častiach

5.2.3 Médiá (TV, tlač, internet)

Klasická mediálna komunikácia mesta je dnes pokrytá relatívne dostatočne. Nie je potrebné posilnenie. Zdá sa vhodné posilniť prítomnosť odborníkov mesta v komunikácii. Vytvoriť „mediálne tváre“ pre jednotlivé oblasti.

Tiež je potrebná intenzívnejšia práca hovorcov smerom dovnútra úradu – aktívne získavanie informácií.

5.2.4 Sociálne siete, nové médiá

Dnes sa mladí ľudia presúvajú od tradičných médií k novým médiám a internetu. Hviezdami dnešných tínedžerov nie sú klasické celebrity – mladí ľudia už pomaly nepoznajú hercov či spevákov. Novými hviezdami sa stávajú „youtuberi“.

Tu existuje značný priestor pre prácu a inovatívny prístup zo strany samosprávy. Chce to ale naozaj „otvorené hlavy“ voči nie práve tradičným formám komunikácie. Zapojenie mladých, kreatívnych ľudí do rôznych foriem spolupráce s mestom (napr. rôzne súťaže - napr. pre fotografy). *Najmä s ohľadom na skutočnosť, že až 3/4 mladých ľudí uvažuje o tom, že sa odsťahuje zo Zvolena, je práve táto cieľová skupina a jej priestor veľkou výzvou.*

Niektoré sociálne siete (napr. Facebook) sa naopak stávajú novým komunikačným kanálom pre starších ľudí. Dávajú im možnosti komunikácie, bez ohľadu na vzdialenosť, či pohybové obmedzenia.

- Facebook
- Youtube
- Instagram a i.



5.3 PRIAMA KOMUNIKÁCIA

5.3.1 Priamy kontakt samosprávy s občanmi (zamestnanci samosprávy)

Toto je oblasť, na ktorú sa pri uvažovaní o komunikácii často zabúda. Pritom správanie každého zamestnanca ku komukoľvek vypovedá o inštitúcii neraz viac, ako mediálne výstupy. Je preto dôležitou súčasťou celého komunikačného „mixu“.

Osobná komunikácia na úrade

Je dôležité pravidelne dbať na správanie pracovníkov pri osobnom kontakte. Užitočné sú rôzne tréningy, školenia, ale kľúčové je dlhodobé nastavovanie a udržiavanie kultúry. Obliekanie, pozdrav, pozdrav v telefóne, zdvorilosť v komunikácii.... veľké množstvo detailov, ktoré vytvárajú obraz o celku.

Korešpondencia

Podobne ako pri osobnej komunikácii, aj tu platia podobné pravidlá. Namiesto obliekania je tu formálna stránka – jednotný vizuál, napr. podpisy v mailovej korešpondencii.

Aj tu, možno ešte viac ako pri osobnej komunikácii, je dôležité dohliadať aj na spôsob komunikácie. Zvlášť v písomnom prejave majú úradníci tendenciu tlačiť sa do príliš formálneho, úradného štýlu, ktorý je však pre väčšinu občanov nepríjemný.

Úrad nie je občanovi nadriadený. Úrad je tu pre občana, občan si ho platí. Je preto užitočné myslieť na to aj pri písomnej komunikácii a viac ju priblížiť normálnej komunikácii.

5.3.2 Ostatná komunikácia mimo úradu – každý má rodinu, priateľov, známych...

Toto je pomerne háklivá oblasť, ktorá sa dosť zle nastavuje, pretože sa do konfliktu dostáva osobná sloboda a postavenie zamestnanca samosprávy. Práve preto je veľmi dôležitá. Každý zamestnanec aj v súkromí reprezentuje úrad, v ktorom pracuje. Či už je to jeho správanie na sociálnych sieťach, alebo na verejnosti.

Zvlášť pri negatívnych udalostiach a krízach môže byť táto oblasť kritická.

5.4 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA – FORMOVANIE KULTÚRY

Každý zamestnanec je ambasádorom „značky“ a šíriteľom kultúry smerom k podriadeným a ku kolegom. Jednak len informovaný zamestnanec je spokojný zamestnanec a jednak každý zamestnanec má svoju rodinu, priateľov, známych. Je preto veľmi dôležitým a neraz aj cenným komunikačným kanálom



5.4.1 Intranet

Dnes ho mestský úrad nemá k dispozícii. Je na zváženie jeho vytvorenie. Je to užitočný nástroj pre zdieľanie informácií, dokumentov, predpisov, posolstiev v obmedzenom okruhu.

- Spoločný priestor na serveri - neplnohodnotná alternatíva intranetu
- Systém porad a smerníc

5.4.2 Mailová komunikácia

Newsletter

Účinný nástroj na informovanie zamestnancov, na rozdiel od intranetu je efektívnejší na priebežné informovanie, keďže ho adresáti dostávajú do mailu a nemusia aktívne ísť na stránku intranetu. Je na zváženie jeho vytvorenie. Je možné informovať o aktuálnych témach, vytvárať kultúru, ale rozoberať aj dlhodobejšie témy. Aj tu však dôležité, aby bol robený prístupnou a príjemnou formou. Aby to nebol len ďalší formálny obežník napísaný nepríjemným formálnym tónom.

V druhom kroku je možné uvažovať o posielaní newslettera všetkým organizáciám zriadeným mestom a následne aj obyvateľom, ktorí oň prostredníctvom internetovej stránky mesta alebo sociálnych sietí prejavia záujem.

Newsletter v elektronickej podobe je v 21. storočí efektívnejší ako tlačené noviny, čím však nie je nijako spochybnená ich užitočnosť pre mesto. Naopak, obsahovo sa do istej miery môžu prekrývať.

Formálna a obsahová stránka e-mailov

Keď sme hovorili o kultúre komunikácie s externým prostredím, tá sa nastavuje a trénuje už v internej komunikácii. Po formálnej stránke by mali platiť podobné pravidlá. Oveľa viac ako v externej komunikácii je v internej komunikácii kladený dôraz na bezprostrednosť komunikácie. Príliš formálny štýl vytvára bariéry. Pracovníci by mali z internej komunikácie vycítiť, že oni sú tou dôležitou súčasťou celého „stroja“, bez ktorého to nejde.

Zamestnanci sú zvyčajne najcennejším aktívom či už súkromnej firmy, alebo úradu. Tak k nim preto treba aj pristupovať.

5.4.3 Ostatné formy internej komunikácie

- „Firemné“ eventy – užitočné nástroje na budovanie vzťahov, je dobré v nich pokračovať.
- Športové dni
- Vianočný večierok
- Family day



5.4.4 Priame stretnutie so zamestnancami

Dôležité pre možnosť priamej komunikácie vedenia so zamestnancami. Je ale užitočné, ak ide o obojsmernú komunikáciu. Teda nie len odovzdanie posolstiev vedenia zamestnancom, ale aj možnosť a odvaha diskutovať.

6. TRETIE STRANY

6.1 SPOJENCI

Pri každej komunikácii je dôležité identifikovať spojencov – „kto potvrdí, čo chcem povedať“. Mali by to byť uznávané authority v tej – ktorej oblasti, ktoré dajú podporné stanoviská.

Mesto by si malo pre jednotlivé témy vytvoriť databázu odborníkov, ktorí v daných oblastiach zastávajú rovnaké postoje.

Po stanoviskách týchto odborníkov potom siahnuť na podporu svojich tém.

Zeleň

- Občianske združenia (napr. Slatinka, Cepta...)
- Technická univerzita vo Zvolene – experti na zeleň, životné prostredie...

Parkovanie

- Dopravný inžinier

Kultúra

- Dom kultúry ŽSR
- Divadlo JGT

6.2 ODPORCOVIA

Nemenej dôležité je identifikovať, kto je prípadný odporca. Často to bývajú rôzne nátlakové skupiny.

Je dobré poznať ich, poznať ich posolstvá, argumenty, spôsob práce, ich komunikačné kanály, ich spojencov... a byť pripravení reagovať.

Opäť ide o systematickú prácu pri ich identifikovaní a určite aj výzva na prácu s nimi – stretnutia, vysvetľovanie, hľadanie spoločných bodov, kompromisov atď.

- Politickí oponenti
- Záujmové a nátlakové skupiny



7. OSOBY A OBSADENIE

Tváre samosprávy – reprezentanti (ambasádori) – ako, kde, kedy majú vystupovať, ako ich na to pripraviť a vybaviť.

Ak je jedným z cieľov pozitívne zviditeľnenie fungovania a pozitívne informovanie o činnosti samosprávy, je užitočné, aby zástupcovia samosprávy vystupovali a komunikovali témy. Nie je nutné, aby vždy vystupoval primátor. Naopak, je užitočné, aby vystupovali jednotliví odborníci. Pozor, výlučne však v rámci svojich kompetencií. Je preto užitočné mať k tomu interný predpis/smernicu.

[Bolo by praktické vytvorenie interného predpisu určujúceho pravidlá komunikácie s médiami pre zamestnancov.](#)

Interný predpis by mal upravovať najmä:

- Oblasť, v ktorých sa kto môže vyjadrovať
- Kompetencie a pravidlá informovanosti – človek zodpovedný za komunikáciu, ak má zodpovednosť, mal by mať právo komunikáciu aj riadiť, alebo minimálne byť informovaný o jednotlivých výstupoch.

[Tento predpis by nemal znamenať obmedzenie komunikácie odborníkmi. Naopak – definuje ich priestor.](#)

- Primátor – ako hlavný predstaviteľ mesta - neobmedzene
- Prednosta – za MsÚ
- Hovorca
- Kľúčoví odborníci
 - Hlavný architekt
 - Kultúra – riaditeľka Zvolenského kultúrneho centra
 - Sociálne veci – vedúca odboru sociálnych vecí
 - Ekológia – referent pre verejné priestranstvá (zeleň, ihriská...)
 - Majetok – vedúca odboru správy majetku
 - Doprava – dopravný inžinier
 - Právne otázky – vedúca právneho oddelenia
 - Bezpečnosť – náčelník mestskej polície



8. KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA

Pracovníci mesta dnes intuitívne ovládajú správanie v krízovej komunikácii. Napriek tomu je užitočné, aby mesto malo vytvorený dokument „krízový manuál“ a definovaný krízový tím.

Pre zvládanie krízovej komunikácie je užitočné požiadať o pomoc externú agentúru, ktorá má jednak skúsenosti s krízovou komunikáciou, ale predovšetkým má odstup od problému.

8.1 KRÍZOVÝ MANUÁL

Je dokument pre prípad krízy. Aj keď kríza je to, na čo sa nedá pripraviť, je užitočné, aby mesto takýto materiál vypracovalo. Mala by to byť jednoduchá séria krokov.

8.2 KRÍZOVÝ TÍM

Mal by byť definovaný okruh ľudí pre prípad krízy. Mal by to byť malý tím, s kompetenciami prijímať rozhodnutia. Zvyčajne ho tvorí:

- Človek s najvyššou kompetenciou (primátor)
- Špecialista na komunikáciu
- Právnik
- Špecialista na danú oblasť.

Čím väčší tím, tým viac klesá jeho flexibilita.



PRÍLOHA 1 - PR PROJEKT (KOMUNIKÁCIA JEDNOTLIVÉHO POSOLSTVA)

1. CIELE

Čo chceme komunikáciou dosiahnuť – tu je dôležité precízne odlíšiť, čo je naozajstným cieľom komunikácie. Často totiž dochádza k zamieňaniu cieľa s nástrojmi.

- ...
- ...
- ...

2. VÝCHODISKÁ

Je dôležité poznať poctivo poznať východiskový stav – bod A, z ktorého sa chceme dostať do bodu B.

- ...
- ...
- ...

3. TRUE STORY

Celý pravdivý príbeh – otvorený popis toho, čo sa má komunikovať aj s prípadnými súvislosťami. Je to dôležité najmä v prípade, že je do PR projektu vťahnutých viac spolupracovníkov.

4. STORY

Príbeh, ktorý ponúknete verejnosti – je dôležité, aby všetci zainteresovaní hovorili to isté. Prezentovaná story pritom nesmie byť nepravdivá! Nikdy nesmieme klamať.

5. HLAVNÉ POSOLSTVO

Hlavné posolstvo, ktoré si adresáti musia našej komunikácie odniesť.

6. CIEĽOVÉ SKUPINY

Vždy je dôležité čo najpresnejšie identifikovať cieľovú skupinu, ktorej je posolstvo určené. Z toho potom vychádza voľba komunikačných kanálov, jazyk, ale aj forma komunikácie. Iným spôsobom oslovujem povedzme dôchodcov, iným spôsobom mladé rodiny a iným podnikateľov. Hoci médiá samotné sú komunikačný kanál, často ich treba vnímať tiež ako cieľovú skupinu.



Například:

- *Široká verejnosť*
- *Podnikatelia*
- *Médiá – ako komunikačný kanál*

7. KOMUNIKAČNÉ KANÁLY

Pri identifikácii komunikačných kanálov je praktické pri jednotlivých médiách mať poznamenané aj konkrétne osoby a kontakty na nich, prostredníctvom ktorých budeme danú tému komunikovať. Netreba zabúdať, že rôzne témy za jednotlivé médiá môžu pokrývať rôzni redaktori.

Například:

- *Médiá*
- *Vlastný web – kľúčové médium. Musí byť spracovaný naozaj kvalitne a obsažne.*
- *Vlastné tlačoviny – napr. letáky - musia byť jasné, stručné a hlavne dôveryhodné. Prázdne kvetnaté reči nikoho neoslovia.*
- *Televízie - TV Markíza, TV JOJ, STV, TA3*
- *Denníky - Pravda, HN, SME, Nový čas, Denník N, Plus1*
- *Agentúry - SITA, TASR*
- *Internetové portály – zv-podujatia.com, zvolen.dnes24.sk*
- *Sociálne siete – Facebook, Twitter, Instagram*
- *Ostatné printové médiá – spoločenské a odborné*

8. RIZIKÁ A KRÍZOVÉ TÉMY

Pri každom PR projekte je dôležité dopredu zvážiť riziká a krízové témy a vopred sa na pripraviť.

9. SPOJENCI

Kto nás podporí, alebo s kým môžeme počítať ako s treťou nezávislou stranou, ktorá môže podporiť to, čo hovoríme my. Posolstvo, ktoré chceme šíriť, má vždy väčšiu váhu, ak ho podporí aj niekto tretí.

10. OPONENTI

Kto nám oponuje a aké používa (alebo pravdepodobne použije) argumenty.



11. HOVORCOVIA PROJEKTU

Z hľadiska bezpečnosti je mimoriadne dôležité definovať práva komunikovať za mesto, prípadne za daný projekt. Môže sa to zdať ako banalita, ale „zdieľny pracovník“, ktorý však nie je zasvätený do všetkých súvislostí, môže byť niekedy nečakaný problém. Na druhej strane, aj kompetentný pracovník, ktorý je „tajomný ako hrad v Karpatoch,“ niekedy môže narobiť viac zla, ako dobra.

12. KRÍZOVÝ TÍM

Pre prípad, že sa niečo nepodarí, je dôležité mať jasne definovaný krízový tím aj s kontaktami. Členmi zvyčajne sú:

- špecialista na komunikáciu (hovorca),
- človek s kompetenciou rozhodovať,
- právnik.

Toto býva minimálne zloženie krízového tímu. Spravidla v ňom môže byť ešte odborník na oblasť, ktorej sa kríza týka. Pre operatívnosť tímu a schopnosť rýchleho jednania je praktické, aby bol čo najmenší. Pri kríze môže byť schopnosť rýchlo prijímať rozhodnutia a komunikovať kľúčovou.

13. MIERA A ČASOVÝ ROZVRH INFORMOVANIA

Podrobný časový rozpis toho, akým spôsobom bude dané posolstvo komunikované a čo má jeho vypusteniu predchádzať.

14. OTÁZKY A ODPOVEDE

Mimoriadne dôležité – špecialista na komunikáciu by najmä pri citlivejších projektoch a témach mal identifikovať predpokladané otázky zo strany médií a po konzultácii s kompetentnými pripraviť katalóg odpovedí).

15. SCENÁR

V prípade rozsiahlejšej akcie, prezentácie a pod. je praktické, keď majú zainteresovaní v k dispozícii akýsi „cestovný poriadok“.

Napríklad:

- 11:00 – 11:20 – Príchod novinárov, občerstvenie
- 11:20 – 12:30 – Úvod
- 12.45 Vystúpenie XY
- 13.15 Vystúpenie XYY



- 13.45 Otázky
- 13.55 Záver
- 14.00 Individuálne rozhovory
- 15.00 Prehliadka priestorov
- 17.15 Odchod XY vlakom do Z
- 19.00 Večera s XXYY v (miesto)

16. MATERIÁLY URČENÉ PRE NOVINÁROV (PRESS KIT)

Například:

- DVD - tlačová správa, prezentácia, plánik, program
- Tlačoviny

17. TREBA ZABEZPEČIŤ

Například:

- objednať priestory, pripraviť press kit...
- ...

18. NÁKLADOVÉ POLOŽKY

Například

- Lektor ? EUR
- Tlmočenie ? EUR
- Občerstvenie – ? EUR
- Press kitt - ? EUR
- ...

Príloha č. 2: Harmonogram d'alsieho postupu

Krok	Termín
Komunikačná stratégia / Komunikačný plán mesta Zvolen	31.6.2019
Realizácia jednotlivých zmien a opatrení	Priebežne

Príloha č. 3: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovania kvality v samospráve

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality MsÚ vo Zvolene bol pripravený v priebehu februára 2018. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu mája 2018 aktualizovaný, pričom naďalej plne vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy z februára 2018.

Spomedzi odporúčaní na zlepšenie, ktoré vyplynuli zo samohodnotenia kvality, boli identifikované nasledovné strategické priority kvality:

1. Vytvorenie plnohodnotného Klientskeho centra MsÚ Zvolen
2. Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen

Ku každej strategickej priorite bol spracovaný príslušný Akčný plán.

Akčný plán č. 1 pre posilnenie kvality v samospráve MsÚ vo Zvolene

Cieľ projektu:	Vytvorenie plnohodnotného Klientskeho centra
Termín dokončenia projektu:	31.12.2019
Gestor projektu:	Prednosta MsÚ

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Identifikácia a výber procesov, ktoré sa budú realizovať v KC	31.8.2018	Centire s.r.o.	Mapa procesov, pripomienky	Spracovanie podkladov do dokumentu – externá spolupráca	Bez spracovania návrhu nebude mať manažment mesta dostatočné informácie pre rozhodnutie	Spracovaný dokument	Schválenie návrhu manažmentom mesta	N/A
Schválenie návrhu manažmentom mesta	30.11.2018	Prednosta MsÚ	Návrh vybudovania KC	Schválenie manažmentom mesta	Neschválenie návrhu	Schválenie návrhu vybudovania KC	Príprava podmienok	N/A
Implementácia vybraných procesov do súčasnej K1K – Quick Wins	30.11.2018	Prednosta MsÚ	Návrh vybudovania KC	Presun vybraných procesov do K1K	Neimplementovanie Quick Wins	Implementácia Quick Wins	Rozšírenie služieb občanom	N/A
Vytipovanie pracovníkov do KC	30.9.2018	Určia vlastníci procesov Front office	Výstupy auditu, zamestnanci, Výsledky samohodnotenia kvality MsÚ	Individuálne pohovory	Nevyužitie identifikovaného potenciálu a zachovanie súčasného stavu	Vytipovaní pracovníci KC	Príprava Klientskeho centra	Správna, resp. vhodná motivácia pracovníkov KC

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nespĺnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Príprava pracovníkov KC	31.10.2018	Určí vedenie mesta	Výstupy z auditu, pracovníci KC, Vzdelávacie spoločnosti	Vzdelávacie akcie – empatia, asertivita, komunikácia, psychológia... odborné vzdelávanie	Odmietnutie práce v KC, odchod pracovníkov	Pripravení pracovníci na prácu v KC	Príprava Klientskeho centra	Správna, resp. vhodná motivácia pracovníkov KC
Príprava priestorov KC	30.6.2019	Odbor výstavby, životného prostredia a dopravy	Priestorové požiadavky na vybudovanie KC, projektová dokumentácia, resp. pôdorysy úradu	Realizácia projektovým tímom	Nedodržanie termínu otvorenia KC	Realizácia stavebných úprav	Termín otvorenia Klientskeho centra	Prehodnotenie po stanovenom čase
Vybavenie priestorov, príprava jednotlivých pracovísk	30.6.2019	Vedúci odboru organizačného	Požiadavky na vybavenie pracovísk	Nákup a umiestnenie zariadenia	Nedodržanie termínu otvorenia KC	Nákup zariadenia a príprava pracovísk	Termín otvorenia Klientskeho centra	Prehodnotenie po stanovenom čase
Technické zabezpečenie KC	30.6.2019	informatik	Požiadavky na vybavenie pracovísk IKT	Nákup a inštalácia IKT	Nedodržanie termínu otvorenia KC	Nákup a inštalácia IKT na jednotlivé pracoviská		Prehodnotenie po stanovenom čase

Akčný plán č. 2 pre posilnenie kvality v samospráve MsÚ vo Zvolene

Cieľ projektu:	Analýza a návrhy zmien riadenia komunikácie Mesta Zvolen
Termín dokončenia projektu:	31.12.2018
Gestor projektu:	Prednosta MsÚ

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Analýza súčasného stavu komunikácie mesta s externým a interným prostredím	31.10.2018	Centire s.r.o.	Výsledky samohodnotenia kvality MsÚ, dodatočné informácie	Séria workshopov	Nedostatočné informácie o aktuálnom stave komunikácie	Analýza súčasného stavu komunikácie mesta s externým a interným prostredím	Možnosť porovnať stav komunikácie mesta s best practices	N/A
Spracovanie výstupu z workshopov	31.10.2018	Centire s.r.o.	Výstupy z workshopov	Externé spracovanie	Neexistencia výstupu z analytických workshopov	Spracovaný výstup z workshopov ku komunikácii	Možnosť pristúpiť k formulácii odporúčaní	N/A
Spracovanie odporúčaní na zmeny v riadení komunikácie	31.10.2018	Centire s.r.o.	Výstup z workshopov ku komunikácii	Externé spracovanie	Absencia krokov nadväzujúcich na analýzu komunikácie	Spracované odporúčania	Možnosť pristúpiť k zmenám v riadení komunikácie	N/A
Schválenie analýzy a odporúčaní	31.10.2018	Prednosta MsÚ	Návrh analýzy a odporúčaní	Schválenie analýzy a odporúčaní	Neefektívna a nedostatočná interná a externá komunikácia mesta	Schválenie analýzy a odporúčaní	Možnosť pristúpiť k zmenám v riadení komunikácie	N/A
Implementácia zmien v riadení komunikácie	31.12.2018	Prednosta MsÚ	Schválená Komunikačná stratégia mesta	Interná realizácia	Neefektívna a nedostatočná interná a externá komunikácia mesta	Implementácia zmien v riadení komunikácie	Efektívnejšia interná a externá komunikácia	Pravidelné Prehodnocovanie a zlepšovanie efektivity komunikácie mesta