

# **KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE**

**pro vypracování**

## **STRATEGIE KOMUNITNĚ VEDENÉHO MÍSTNÍHO ROZVOJE**

**MAS LEDNICKO-VALTICKÝ AREÁL, Z.S.**



MAS  
Lednicko-valtický areál

## Obsah

1	ÚVOD .....	3
2	PRINCIPY ZAPOJENÍ .....	5
3	ZAPOJENÍ DOTČENÝCH SUBJEKTŮ .....	7
3.1	Způsoby zapojení dotčených subjektů .....	8
3.1.1	Spolupracující subjekty .....	8
3.1.2	Veřejnost .....	8
4	VNITŘNÍ KOMUNIKACE .....	10
4.1	Nástroje a prostředky vnitřní komunikace .....	10
4.1.1	Rozhovor, diskuse .....	10
4.1.2	Přímé schůzky .....	10
5	VNĚJŠÍ KOMUNIKACE .....	11
5.1	Nástroje a prostředky vnější komunikace .....	11
5.1.1	Webové stránky projektu .....	11
5.1.2	Informační materiál .....	12
5.1.3	Dotazníky, průzkumy .....	12
6	PODNĚTY A PŘIPOMÍNKY, ZPĚTNÁ VAZBA .....	13

# 1 ÚVOD

Jedním ze základních principů tvorby každého strategického dokumentu, tedy i strategie komunitně vedeného místního rozvoje, je zapojení široké veřejnosti do plánovacích procesů. Veřejností se zde rozumí nejen veřejnost tzv. politická, ale i odborná a laická veřejnost v nejširším slova smyslu – profesní organizace, akademická sféra, nevládní a neziskové organizace (dále také jako „NNO“), jakož i zájmové uskupení osob či individuální občané. Veřejnost lze dále dělit na veřejnost „organizovanou“ jako jsou odborné organizace, oborové svazy, zájmové skupiny a veřejnost „neorganizovanou“ jako jsou individuální občané. Obě skupiny by měly být do procesu tvorby strategických dokumentů zapojeny, pro práci s každou z těchto skupin je potřeba zvolit odlišný přístup. Zapojení veřejnosti je souvislý, nikdy nekončící sled mnoha jednotlivých činností a aktivit, který běží paralelně s dalšími úkoly a pracemi v rámci plánovacích procesů. Smyslem konzultací s veřejností by mělo být systematické a strukturované zapojování odborné i laické veřejnosti, získání co možná nejširšího spektra názorů na řešený problém a v neposlední řadě také umožnění široké diskuse i s laickou a neorganizovanou veřejností, a výběru nástrojů pro konzultace. Proces konzultací dále zahrnuje identifikaci dotčených subjektů a výběr jejich zástupců pro konzultace, formulaci otázek kladených v průběhu konzultací, poskytování informací a sběr a analýzu získaných odpovědí.

Zapojení širokého okruhu lidí a trvalá informační výměna s veřejností je také základním stavebním kamenem kvalitního plánování. Sama veřejnost by si totiž měla říci, co ji trápí nejvíce, jaké problémy vnímá a jaké má potřeby, ale taky jaké možnosti řešení navrhuje. I zdánlivě banální problém může pro určitou skupinu veřejnosti představovat neřešitelnou situaci. Proto není vhodné žádné přijaté informace podceňovat a předem odmítat jako bezcenné a nedůležité. S každou takovou informací je potřeba pracovat a vyhodnotit její relevantnost. Cílem tvůrců strategických dokumentů je tedy nejen začlenění všech aktivních zájemců a klíčových osob do plánovacích procesů, ale i průběžné informování ostatní (dalo by se říci pasivní) široké veřejnosti z místního společenství.

Pokud se chce dosáhnout úspěchu, je potřeba dopředu věnovat dostatek času na vytvoření pečlivého, promyšleného a jasného plánu, např. komunikační strategie, jak nastavit celý proces zapojení veřejnosti a je potřeba se rozhodnout, čeho se chce vlastně dosáhnout. Je nutno nastavit komunikační kanály, systém sběru, zpracování a předávání informací. Již na začátku procesu je nezbytné promyslet, co může motivovat různé spolupracovníky, aby se procesu nejen zúčastnili, ale hlavně aby v něm setrvali. Je bezpodmínečně nutné mít dopředu vyjednáno, co se stane s výsledky práce s lidmi, jak bude s jejich názory a náměty naloženo a také propracovat systém zpětné vazby. Bez jasného závazku, že názory a nápady veřejnosti budou využity, je lepší se do jejich zjišťování vůbec nepouštět. Tento závazek musí být trvalý, ne jenom momentální příslib. Proces zapojení veřejnosti musí být transparentní (tzn. jeho vývoj, řízení a zajištění musí být jasné všem).

Smyslem této komunikační strategie je vytvoření systému logicky provázaných činností a aktivit zaměřených na zapojení veřejnosti, a tím tedy snaha o aktivní zapojení občanů do určování vývoje společnosti v oblastech s bezprostředním dopadem na kvalitu jejich života.

Předmětem této strategie je popis způsobu vedení konzultací s veřejností z hlediska forem zapojení, identifikace cílových skupin, časové náročnosti, vyhodnocení konzultací. Komunikační strategie tedy určuje, jakým způsobem, s kým, v jakém čase a v jaké podobě se konzultace provádí.

Výhody zapojení veřejnosti:

- ✓ získávání zkušeností, vědomostí, ale i názorů jiných lidí;
- ✓ získávání místních i odborných znalostí;
- ✓ posilování vzájemných vazeb;
- ✓ posilování pocitu soudržnosti a sounáležitosti;
- ✓ zvyšování tvořivosti - jsme inspirováni i inspirujeme;
- ✓ zvyšování dynamiky procesu;
- ✓ odstranění nepochopení a nedorozumění;
- ✓ předcházení konfliktům a napomáhání jejich řešení způsobem přijatelným pro obě strany;
- ✓ spolupracující strany se navzájem od sebe učí;
- ✓ lidé přijmou záměr za vlastní, ztotožní se s ním, začne jim na věci záležet.

Rizika práce s veřejností

- ✓ lehkou mohou být vyvolány falešné naděje - je lepší být při plánování realističtí, mít dobře zajištěno, co se s výstupy práce s veřejností stane a veřejnost stále informovat;
- ✓ je potřeba se vyhnout podsunování vlastních názorů;
- ✓ práce s veřejností vyžaduje čas ale i peníze, které je ovšem potřeba brát jako dobrou investici s mnohonásobnou návratností;
- ✓ práce by neměla být omezena na takzvané „věčné kverulanty“, kteří přicházejí sami a přinášejí stížnosti nebo podněty nebo zase nezničitelné „nadšence“, jedná se o zapojení všech těch, kteří se o takové otázky sami nezajímají.

## 2 PRINCIPY ZAPOJENÍ

### **Důvěra a otevřenost**

Základem všeho je důvěra. Je potřeba vytvořit atmosféru důvěry a ujistit veřejnost, že mohou projevit své názory. Důvěra se buduje prostřednictvím komunikace založené na oboustranném naslouchání a dotazování a vzájemném respektování sdělených podnětů a názorů. Veřejnost musí vidět, že jejich názory jsou respektovány. Důležitá je také v každém okamžiku zpětná vazba, co se s názory a podněty stalo, a to i když nebyly jejich názory využity. Sdělení zpětné vazby velmi pomáhá vytvořit větší pocit sebedůvěry u jednotlivých účastníků, že mohou věci změnit a že jsou pro proces důležití. To vše pomáhá k vybudování vzájemné důvěry a příznivé atmosféry.

### **Partnerství a spolupráce**

I když problémy, které se budou v průběhu tvorby řešit, jsou často velmi složité a budou vyžadovat spoustu energie a pozornosti, je potřeba se pokusit najít takové body společné dohody, které přijme téměř každý, a na nich začít stavět. Je potřeba probrat všechny možné názory a pohledy na problém, který se řeší. Zapojení lidí vede k nalezení řešení, které lidé lépe přijmou. Taková rozhodnutí či výstupy pak mají mnohem větší podporu veřejnosti při realizaci. Samotný strategický dokument totiž není nic jiného než vytvořený konsenzus. Ustavování dílčích dohod je potřeba věnovat dostatečnou pozornost a nešetřit námahou. Jakákoliv dohoda, i když může být malá, je považována za úspěch, kterým je možné se posunout zase dál ke složitějším záležitostem.

### **Transparentnost**

Jestliže jsou informace, názory a hodnoty zveřejňovány a sdíleny všemi ve všech etapách, dojde nevyhnutelně k posunu vnímání a rozvoji osobních i skupinových znalostí a kapacity. Spory často vznikají a přetrvávají jednoduše proto, že rozdílné skupiny nebo jednotlivci diskutují na základě rozdílných stanovisek k důležitému problému a na základě rozdílných klíčových informací. Již před zahájením realizace projektu je třeba identifikovat potenciální negativní emoce vyvolané projektem u různých cílových skupin, důkladně je analyzovat a pracovat s nimi s velkým důrazem na prevenci a předcházení konfliktů. Skutečný proces zapojení se soustředí na sdílení informací, vypracování společných dohod a na shromažďování dalších informací, které mohou pomoci pohnout s věcí kupředu. Pozornost věnovaná těmto záležitostem může pomoci při předcházení konfliktů v dalším průběhu a umožnit všem, aby byli příště tzv. o stupeňk výš.

### **Objektivnost**

Neměli by se opomenout všichni tzv. klíčoví partneři (stakeholders). Nelze se obracet jenom na zastánce stejných hodnot nebo naopak na zjevné nepřátele. Je potřeba získat co nejširší spektrum názorů! Je nezbytné se proto snažit získat názory od lidí, kteří by nikdy nepřišli na veřejné projednávání problému – hledat formy, jak tyto lidi oslovit a jak jejich názory získat. Nevychytat lidem, že nepřišli na shromáždění, které bylo k problému svoláno – je to přirozené: nevěří, že by svým hlasem něco změnili nebo se věnovali pro ně osobně bližším činností. Je důležité dokázat všem, že jejich hlas opravdu něco znamená. Toho se dosáhne jen tím způsobem, že se bude veřejnost průběžně informovat, co se děje a jak je nakládáno s jejich názory a nápady.

### **Respekt a zodpovědnost**

Žádoucí je, aby se lidé zapojovali do procesu aktivně, nejen aby zapojení lidé zůstávali pasivními herci. V průběhu práce na strategickém dokumentu je vhodné neustále zdůrazňovat, že každý má určitou zodpovědnost za budoucnost svého regionu. Úzce to souvisí s respektováním a využitím jejich názorů – když budou vidět, že něco ovlivnili, začnou získávat důvěru a snad se i zboří léty vytvořená bariéra MY (víme jak na to, ale nikdo nás neposlouchá) – ONI (ti, co rozhodují a nerespektují naše názory, tak proč bychom jim měli pomáhat). Snahou je zapojení veřejnosti tak, aby si lidé uvědomili svoji zodpovědnost – nejen za způsob přijmutí rozhodnutí, ale také za jeho provedení.

### **Inovativnost**

V procesu zapojování téměř neexistuje jednoduché řešení problému. Ačkoli existují nevýhody plynoucí z toho, že lidé přistupují k věcem z různých stran, může toto přinést výhodu rozličných a inovativních možností řešení – a základ pro kreativnější řešení, s kterým zúčastnění souhlasí. Proces zapojování by měl být navržen tak, aby vytvářel četné možnosti a četná řešení.

### 3 ZAPOJENÍ DOTČENÝCH SUBJEKTŮ

Čím více lidí se bude do tvorby jakéhokoliv strategického dokumentu zapojovat, tím kvalitnější tento proces bude. Koho vlastně do tohoto procesu zapojit? Jsou to dotčené osoby a skupiny tzv. stakeholders. Dotčenou osobou je ten (jedinec, skupina, organizace), kdo může ovlivnit nebo kdo může být ovlivněn (pozitivně i negativně) výsledkem rozhodnutí, plánu, programu nebo i procesem, který k výsledku vede.

Stejně tak jako nelze dosáhnout konečného cíle ihned, nelze ani ve stejný čas a na stejné úrovni zapojit všechny dotčené osoby nebo dokonce celou veřejnost. Je účelné postupovat vždy krok za krokem. Na úvod se vytipují tzv. klíčoví partneři, základní skupina (neboli hlavní stakeholdeři), což jsou reprezentanti těch skupin/veřejnosti, kteří jsou pro záměr nejdůležitější, a s nimi se vyjasní dlouhodobé cíle, hodnoty, účel i specifické cíle daného záměru. K této základní skupině se poté připojují další a další subjekty. Úspěch spočívá v tom, že každý další krok se podniká vždy již ve spolupráci s předchozí úrovní partnerů – oni nám totiž nejlépe poradí, jak postupovat dál, aby se dosáhlo úspěchu při oslovení cílových skupin, ke kterým patří. Je proto dobré věnovat dostatek času pro získání těchto „vyslanců“ v jednotlivých cílových skupinách.

Vhodná volba subjektů pro zapojení do procesu přípravy strategického dokumentu je jedním z nejobtížnějších kroků. Hlavním předpokladem pro výběr subjektů je respektování principu partnerství, tj. účast všech relevantních partnerů, kteří mají k dané problematice co říci. Samozřejmě, není možné do konzultací zapojit úplně všechny dotčené subjekty. Zapojení dotčených subjektů musí být vedeno snahou, aby vzorek konzultovaných subjektů byl co možná nejširší a zastoupení v něm bylo maximálně vyvážené. Výběr konzultovaných subjektů by také měl být dostatečně transparentní a zdůvodněný.

Na skupinu zainteresovaných subjektů je třeba nahlížet jako na nehomogenní celek sestávající z různých podskupin reprezentujících dílčí zájmy. Ve vzorku konzultovaných subjektů musí být rovnoměrně zastoupeny všechny zájmy.

Oslovení konzultovaných subjektů může mít přitom různou podobu – přes aktivní zapojení do tvorby strategického dokumentu, po jeho konzultaci s odbornou veřejností až po jeho projednání s laickou veřejností.

Zainteresované subjekty by měly být včas uvědomeny o tom, že budou zapojeny do procesu konzultací a jakým způsobem toto zapojení proběhne. Dále je třeba zajistit, aby se zainteresovaným subjektům průběžně dostávalo dostatečné zpětné vazby (např. přístup k aktuální podobě připravovaného dokumentu apod.). Konzultace je (v závislosti na jejich rozsáhlosti a významu řešeného problému) možné také oznámit pomocí inzerce ať už v odborných či obecných médiích. Je třeba zajistit, aby všechny zainteresované subjekty měly stejnou možnost se zapojit do procesu přípravy. Různé způsoby konzultací přinášejí kvalitativně odlišné výsledky. Proto je třeba využít různých druhů konzultací, jak formálních, tak i neformálních podle povahy zpracovaného materiálu a také časových a finančních možností. I když před samotným schválením dokumentů mohou být provedeny obecné, písemné konzultace, je v počátcích velmi výhodné využít především neformálních metod konzultací ke shromáždění počátečních názorů na danou problematiku, existenci řešeného problému a možné způsoby jeho řešení.

## 3.1 Způsoby zapojení dotčených subjektů

### 3.1.1 Spolupracující subjekty

Dotčené subjekty, zejména příslušné odborníky je možné zapojit do procesu přípravy zejména formou konzultace. Konzultace je přitom nezbytné odlišovat od klasického připomínkového řízení. Je dobré mít na paměti, že hlavní váha konzultací by neměla spočívat ve fázi, kdy se připomínkuje finální verze dokumentu, ale naopak v jeho počátku a samotném průběhu tvorby. Pro konzultace je klíčová zejména počáteční fáze, tj. fáze před rozpracováním samotného dokumentu. Konzultace ve fázi přípravy dokumentu napomohou správně definovat záměr a cíle, které mají být v dokumentu rozpracovány. Rozsah konzultací by měl proto odpovídat významu záměru a předpokládaným dopadům.

Je potřeba uvažovat o všech možných účastnících a jednat s nimi. Důležité je pokrýt co nejširší spektrum názorů. V některých případech bude vhodnější využít místo široké konzultační skupiny rozhovory s dopředu vybraným počtem konzultantů. Seznam konzultovaných subjektů je možné v průběhu prací upřesňovat a doplňovat podle potřeby.

V momentě, kdy bude zpracován jakýsi záměr dokumentu, je vhodné začít s konzultacemi co nejdříve, protože názory zainteresovaných skupin mohou již v počátku správně definovat záměr a cíle řešené problematiky.

### 3.1.2 Veřejnost

Rozlišujeme čtyři stupně zapojení a spolupráce s veřejností – plán zapojení veřejnosti:

1. zajištění přístupu veřejnosti k informacím
2. aktivní informování veřejnosti
3. vzájemná komunikace s veřejností za účelem zjištění a sběru připomínek
4. spoluúčast veřejnosti na plánování

Možnosti zapojení veřejnosti jsou následující:

#### **Veřejná setkání**

Veřejné setkání je setkání zpracovatelů s velkým počtem zainteresovaných nebo dotčených skupin. Slouží k poskytnutí základních informací o jasně vymezeném problému, získání názoru veřejnosti a sběru připomínek. Využití této techniky je možné v různých formách a různých fázích procesu.

#### **Veřejné slyšení**

Jedná se o informování o problému bez možnosti přímých vstupů veřejnosti. Doporučený počet účastníků panelu je přibližně pět. Moderátor pouze předává slovo jednotlivým panelistům. Výhodou této formy veřejného setkání je jednoduchost a ne příliš velká finanční náročnost. Hlavní nevýhodou je pak neexistence zpětné vazby.

#### **Veřejné projednání**

Panelu se účastní zástupci zpracovatele, kteří vysvětlují občanům daný problém. Současně občané mohou otázkami aktivně vstupovat do procesu. Moderátor už je více v roli facilitátora.



### **Základní kroky k organizaci veřejného setkání**

Vhodně zvolit téma veřejného setkání. Jasně určit cíl veřejného setkání (při stanovení cíle je potřeba realisticky odhadnout, čeho je možné v omezeném čase dosáhnout). Dostatečně včas stanovit vhodný termín (obvykle v pracovní den po pracovní době, nevhodné jsou pátky či dny před svátky, doba, kdy probíhá nějaká veřejností sledovaná akce). Určit vhodné místo setkání (co nejbližší k občanům, dostatečně velký a pohodlný prostor). Připravit pozvánku a program veřejného setkání, umožňující dostatečný prostor pro diskusi. Informovat o čase a místě konání v dostatečném časovém předstihu vhodným způsobem. Zajistit vhodného a zkušeného facilitátora (nezávislého a nestranného), který je schopný vyrovnat se s problematickými účastníky jednání. Zajistit technické a organizační zabezpečení vybraných prostor (zpětný projektor/dataprojektor, plátno, flipchart včetně bloků a popisovačů, ozvučení, občerstvení, psaní zápisu nebo pořízení zvukového záznamu, administrativní podpora, registrace účastníků včetně prezenčních listin atd.). Připravit podkladové materiály (podrobný program, informační materiál o daném strategickém dokumentu atd.) a informovat veřejnost, kde je možné je získat. Včas informovat zástupce sdělovacích prostředků. Zajistit sběr připomínek a informovat veřejnost, jakým způsobem bude naloženo s jejich připomínkami a kde se mohou seznámit s jejich vypořádáním. Je vhodné umožnit občanům podávat připomínky alespoň dva týdny po uspořádání veřejného setkání.

## 4 VNITŘNÍ KOMUNIKACE

Vnitřní komunikace probíhá mezi jednotlivými prvky organizační struktury a její hlavní formou je osobní komunikace.

### 4.1 Nástroje a prostředky vnitřní komunikace

#### 4.1.1 Rozhovor, diskuse

Osobní komunikace v rámci týmu zpracovatelů strategického dokumentu zahrnuje zejména pracovní jednání, schůzky a setkání jednotlivých členů týmu.

#### 4.1.2 Přímé schůzky

Přímé schůzky jsou jedním z nejefektivnějších nástrojů komunikace vhodné k využití v komunikaci s významnými stranami projektu, které chceme získat nebo si udržet jejich podporu. Jedná se o dvousměrnou komunikaci, tedy je možné získat zpětnou vazbu, reagovat na přímé dotazy a po ukončení schůzky vyhodnotit její úspěšnost. Nevýhodou je vysoká časová náročnost tohoto způsobu komunikace, využívat by se tedy měl zejména u významných zainteresovaných stran.

## 5 VNĚJŠÍ KOMUNIKACE

Na rozdíl od vnitřní komunikace má externí komunikace odlišné postavení a velmi často bývá zejména v počátečních fázích realizace tvorby strategických dokumentů, kdy se tým soustředí na řešení problémů s pojených se samotnou tvorbou, opomíjena. A to i přesto, že vnější komunikace nebo také marketingová komunikace či PR je nezbytně nutná nejen pro bezproblémový průběh pozdějších fází tvorby strategických dokumentů, ale zejména pro udržitelnost a aplikovatelnost dokumentu.

Cílem komunikace s veřejností a subjekty zapojenými do procesu je zajistit průhlednost a zřetelnost aktivit tvorby strategického dokumentu a získání její dostatečné důvěry, aby byli ochotni sdělit svůj názor - poskytovat zpětnou vazbu - podněty. Primárně se vychází z předpokladu, že zajištěním přímé účasti veřejnosti na tvorbě strategického dokumentu se zvýší pravděpodobnost, že veřejnost pozitivně přijme konečná rozhodnutí a strategický dokument jako takový.

Za podstatné se považujeme informování veřejnosti:

- ✓ o tom, čeho chceme dosáhnout (o viditelných cílech);
- ✓ o způsobu, jakým má být těchto cílů dosaženo;
- ✓ o tom, kdo se bude podílet a jak, a o zapojování veřejnosti.

Účelem komunikace s veřejností je:

- ✓ aktivně oslovovat cílové skupiny a motivovat je dostatečným způsobem k zapojení do aktivit tvorby prostřednictvím kombinace vybraných komunikačních nástrojů, resp. prostředků.

### 5.1 Nástroje a prostředky vnější komunikace

Zvolené nástroje umožňují, aby se veřejnost na plánování přímo podílela (zpětná vazba, náměty pro další práci atd.). Při komunikaci s veřejností je dbáno na to, aby veřejnost získala zpětnou informaci, co se s podněty, připomínkami a návrhy dále stalo, jakým způsobem byly jejich podněty, návrhy a připomínky dále zpracovány. Neméně podstatné je také poděkování veřejnosti za účast na dané diskuzi.

Nástroje a prostředky vnější komunikace jsou zejména:

1. Webové stránky projektu
2. Informační materiál - prezentace, letáky
3. Veřejné projednávání
4. Dotazníky, průzkumy, ankety

#### 5.1.1 Webové stránky projektu

Internetová stránka je jedna z technik, která by měla být využívána v rámci realizace celého projektu k průběžnému informování veřejnosti o jednotlivých fázích tvorby strategického dokumentu. Informace mohou být na příslušné stránce zveřejňovány průběžně, tak jak jsou k dispozici a jak jsou aktuální.

### 5.1.2 Informační materiál

Informační materiál, který obsahuje stručnou informaci ke každé fázi procesu (např. stručný výtah navrhovaných vizí, priorit, cílů a opatření), je vhodný pro základní informování o účelu a obsahu konzultací. Tento stručný přehled bude primárně tvořen v elektronické podobě, podle uvážení je možné vytvořit tento informační materiál i v tištěné podobě. V médiích je pak třeba uvádět, kde je všude k dispozici tato stručná informace.

### 5.1.3 Dotazníky, průzkumy

Tento způsob je vhodný pro získání reprezentativních odpovědí na konečný počet otázek. Odpovědi je pak možné převést na tvrdá statistická data. Je třeba klást velký důraz na formulaci otázek tak, aby byly jasné, srozumitelné, neumožňovaly dvojí výklad apod. Dotazník je vhodné si nejprve otestovat na malé skupině respondentů.

## 6 PODNĚTY A PŘIPOMÍNKY, ZPĚTNÁ VAZBA

Na úvod je potřeba rozdělit přijímání podnětů a připomínek ze dvou různých hlavních zdrojů, a to z vnitřní a vnější komunikace. Podněty a připomínky vzešlé z vnitřní komunikace, budou získávány i vypořádány v rámci samotné činnosti tvorby strategického dokumentu, a tudíž sběr a vypořádání těchto informací není obsahem této části. Obsahem této části je naopak způsob získávání podnětů a připomínek z vnější komunikace, tj. od subjektů, které se aktivně nepodílejí na tvorbě projektu – tedy zejména od široké veřejnosti. Sběr takovýchto informací slouží nejen k získání odezvy, ale především také k zapojení veřejnosti do aktivit. Důležité je nabídnout prostor pro získávání těchto podnětů, je to velmi podstatné pro to, abychom se dozvěděli, co potřebujeme a současně abychom dali veřejnosti signál, že má vliv na utváření prostoru, ve kterém žije.

Propojení vnitřní a vnější komunikace, resp. dílčí části této komunikace mají na starosti Kancelář MAS. Vrcholově je tato komunikace řízena a dále Public relations projektu zastřešuje manažer SCLLD. PR projektu tvoří velkou část motivace k zapojení jednotlivých složek vnější komunikace do projektu.

Již od rané fáze tvorby strategického dokumentu je vhodné zapojovat nejširší veřejnost např. za pomoci nastolených témat a otázek. Nezbytné je také určit komunikační kanál, kontaktní místo, na kterém se budou shromažďovat informace, se kterými se bude dále pracovat.

Níže je uvedeno několik způsobů komunikace a u každého způsobu komunikace je možné určit jiný způsob vypořádání a zpracování získaných informací – názorů, podnětů, připomínek, stížností či dotazů.

Způsoby vypořádání jsou následující:

- zamítnutí připomínky včetně uvedení důvodů (nerelevantní, nedostatek finančních prostředků, střet s jiným tématem, apod.);
- částečné přijetí připomínky včetně uvedení důvodů (je možné akceptovat a uvést „do provozu“ pouze část námětu);
- úplné přijetí připomínky včetně uvedení konkrétních kroků, jak bude námět realizován.

### **Internetové stránky projektu – databáze připomínek a podnětů**

Výhody: není omezen počet přispěvatelů, téměř okamžitý přenos názoru k odpovědné osobě

Nevýhody: omezený počet znaků příspěvku, anonymita přispěvatele

Finanční nákladnost: relativně nízká

Cílové skupiny: široká veřejnost, odborná veřejnost, podnikatelé, NNO

Dostupnost: poměrně vysoká

Způsob získání informací: příspěvek zaslaný automatickým systémem na příslušné e-mailové schránky

Termíny sběru informací: po celou dobu realizace projektu

Vypořádání získaných informací: na webových stránkách přímo pod dotazem

Termín pro vypořádání: do 5 pracovních dnů

## **Dotazníky a průzkumy veřejného mínění**

Výhody: možnost zjistit názory obyvatel na nejrůznější témata pomocí přesně cílených otázek

Nevýhody: poměrně vysoká časová i finanční náročnost v případě osobního šetření, nízká návratnost dotazníků rozdávaných na ulici či jiným způsobem, vysoká časová náročnost pro vyhodnocení

Finanční nákladnost: záleží na způsobu provádění dotazníkového šetření (od nízkých po vysoké náklady)

Cílové skupiny: široká veřejnost

Dostupnost: střední

Způsob získání informací: odpovědi na otázky, které zpracovatele projektu zajímají, možnost pro další sdělení týkající se dané problematiky

Termíny sběru informací: ideálně v úvodní fázi realizace projektu, v odůvodněných případech i v průběhu realizace

Vypořádání získaných informací: na webových stránkách, event. letáky (newslettery) s výsledky a s tím, jak s nimi bude naloženo apod.

Termín pro vypořádání: do 20 pracovních dnů po ukončení sběru dat

## **Internetové diskuse**

Výhody: možnost virtuálního setkání velkého množství diskutujících bez nutné osobní účasti, tedy bez nároku na prostory

Nevýhody: diskusi musí moderovat zkušená osoba, riziko přesunu tématu diskuse od původní myšlenky, anonymita přispěvatele

Finanční nákladnost: relativně nízká

Cílové skupiny: široká veřejnost, odborná veřejnost, podnikatelé, NNO

Dostupnost: poměrně vysoká

Způsob získání informací: příspěvky v diskusi na dané téma

Termíny sběru informací: po ukončení příslušné dílčí fáze projektu

Vypořádání získaných informací: buď přímo v diskusi uvést, jak bude s konkrétním návrhem naloženo, webové stránky projektu

## **Elektronická pošta**

Výhody: velmi dostupný a finančně nenáročný způsob komunikace; možnost přikládání obrazových a zvukových příloh

Nevýhody: e-mailová komunikace není 100% spolehlivá – může se stát, že e-mail nebude doručen

Finanční nákladnost: velmi nízká

Cílové skupiny: široká veřejnost, odborná veřejnost, podnikatelé, NNO

Dostupnost: poměrně vysoká

Způsob získání informací: e-mail

Termíny sběru informací po celou dobu realizace projektu  
Vypořádání získaných informací: odpověď e-mailem

### **Písemná komunikace**

Výhody: dá se říci, že se jedná o tradiční a velmi dostupný způsob komunikace, k jeho využití není třeba náročného technického zabezpečení

Nevýhody: vyšší časová náročnost než u elektronické pošty, riziko nevratné ztráty přenášené informace (pokud si odesílatel neponechá kopii)

Finanční nákladnost: nízká

Cílové skupiny: široká veřejnost, odborná veřejnost, podnikatelé, NNO

Dostupnost: poměrně vysoká

Způsob získání informací: dopis

Termíny sběru informací: po celou dobu realizace projektu

Vypořádání získaných informací: písemná odpověď na dopis