



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Svitavy a vy.

ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

města Svítavy v oblasti
propagace a PR.



AIRBUZZ pro SVITAV Y © 2020.

Obsah

Úvod	3
1. Důležitost a cíle komunikační strategie.....	4
1.1. Význam komunikační strategie	4
1.2 . Cíle komunikační strategie	4
1.3. Město Svitavy	5
1.4. Svitavy v číslech	7
1.5 Cílové skupiny komunikace	9
1.6. Analýza stávajícího stavu komunikace města, dotazníkové šetření	11
2. Interní komunikace městského úřadu směrem k občanům města Svitavy.....	15
3. Interní komunikace města Svitavy směrem k občanům a široké veřejnosti	37
4. Externí komunikace města Svitavy směrem k návštěvníkům města.....	41
5. Externí komunikace města Svitavy směrem k zástupcům médií.....	47
6. Interní komunikace vedení města Svitavy směrem ke svým zaměstnancům	51
Závěr	53

Úvod

Město Svitavy se rozhodlo zpracovat komunikační strategii s cílem dosáhnout systematického přístupu k dosavadním i případným novým komunikačním aktivitám směrem k občanům. Strategie byla zpracována na základě modelu SOSTAC s využitím jeho šesti etap, které dávají přehled o tom, v jakém stavu se momentálně nacházíme, kam se potřebujeme dostat a jakým způsobem, jaké prostředky musíme k dosažení cíle použít a co konkrétně budeme dělat a poté hodnotit.

Zastřešujícím rámcem celé strategie je vize, která určuje základní směřování komunikace města Svitavy a popisuje jednotlivé specifické cíle a nástroje, jejichž prostřednictvím dosáhne zkvalitnění a zefektivnění komunikace města s občany a zvýšení jejich důvěry v město. Na tvorbě strategie se podíleli zaměstnanci města i řadoví občané prostřednictvím dotazníkového šetření, mapujícího jejich názory a podněty. V dokumentu jsou uvedeny obecné principy efektivní komunikace i konkrétní nástroje a procesy jejího zkvalitnění. Komunikační strategie představuje jak základní principy participace v prostředí středně velkého města, tak i metody, jak přizvat obyvatele ke spolupráci. Obsahuje tak základní odpovědi na otázky z oblasti komunikace:

- Proč? – úloha komunikace
- Kdo? – komunikátor
- Jak? – strategie komunikace – analýza zúčastněných stran, identifikace cílových skupin, určení hlavní cíle a volba strategie postupu
- Pomocí koho a čeho? – doporučení nástrojů komunikace

1. Důležitost a cíle komunikační strategie

1.1. Význam komunikační strategie

1.2. Cíle komunikační strategie

1.3. Město Svitavy

1.4. Svitavy v číslech

1.5. Cílové skupiny

1.6. Dotazníkové šetření

1.1. Význam komunikační strategie

Komunikační strategie je jedním z moderních nástrojů řízení města, který vymezuje principy a postupy pro přenos informací především mezi městem a občany, ale také dalšími subjekty (podnikatelé, kluby, nadace, aj.). Komunikace s občany je pro samosprávu jednou z klíčových činností. Jejím prostřednictvím město informuje o své činnosti, o svých záměrech, plánech i výsledcích, získává zpětnou vazbu, názory i nápady od občanů. Buduje se tak vzájemná zodpovědnost za rozvoj města.

Cílem předkládaného dokumentu je navrhnout a využít takový soubor opatření a komunikačních nástrojů, jež povedou ke zvyšování povědomí o městě Svitavy, podpoří jeho pozitivní mediální obraz, zkoordinují mediální výstupy orgánů města, městského úřadu, organizačních složek a městské policie a zjednoduší a zpružní komunikaci uvnitř městského úřadu s jednotlivými cílovými skupinami. Komunikační strategie je jedním z ucelených podkladů, který pomůže s podporou hlavních marketingových cílů města, budování jeho značky, vizuálního stylu a s jednotou základních komunikačních sdělení.

1.2 Cíle komunikační strategie

Cílem komunikační strategie, ať už v oblasti interní či externí komunikace, zaměřené na všechny cílové skupiny, je zajištění systematického přístupu k dosavadním i případným novým komunikačním aktivitám směrem k obyvatelům města Svitavy, včetně pracovníků samosprávy. Mezi nejdůležitější úkoly patří:

- budování sounáležitosti obyvatel s městem, která má zásadní vliv na jejich ekonomické i sociální chování cestou jejich lepšího informování a poskytování kvalitnějších služeb
- budování hrdosti občanů na své město, zvyšování jejich zájmu o veřejné dění a patriotismu
- podpora občanského aktivismu, zvýšení úrovně vzájemné komunikace samosprávy a občanů

- zvyšování akceptování záměrů a rozhodnutí města bez předchozích či následných konfliktů
- podpora aktivit zaměřených na zvýšení turistického ruchu
- konzistentní, cílená a intenzivní propagace města
- poskytnutí městu a jeho zaměstnancům, hlavním aktérům komunikace s obyvateli a propagace města, komplexní materiál zaměřený na dosažení stanovených cílů

Vnější cíle komunikační strategie:

- zajistit co nejširší informovanost veřejnosti, a to maximálně srozumitelně, transparentně, přehledně a včas,
- získávat zpětnou vazbu ve formě názorů a námětů občanů,
- začlenit veřejnost do spolurozhodování o přítomnosti a budoucnosti města a do přípravy strategických dokumentů

Vnitřní cíle komunikační strategie:

- sjednotit a standardizovat komunikační nástroje používané při komunikaci uvnitř i vně městského úřadu
- zlepšit efektivnost komunikace s klienty městského úřadu a posílit úroveň distribuce a dopadu komunikovaných témat na veřejnost

1.3 Město Svitavy

Svitavy, město s dávnou a bohatou historií, leží v Pardubickém kraji v okrese Svitavy. Je součástí Mikroregionu Svitavsko. Téměř celé území města leží na severozápadní Moravě, velice malá nezastavěná severovýchodní část území však dříve náležela ke katastrálnímu území Opatovec, tudíž leží v Čechách.

Od svého založení v polovině 12. století až do začátku 2. světové války zaznamenávalo město přes často bolestné až tragické historické peripetie rozkvět. V polovině 19. století se mu dokonce přezdívalo západomoravský Manchester. Ve městě, kde vedle sebe v harmonii žili lidé tří národností - Němci, Češi a Židé - vzkvétal i občanský život. Byly zakládány spolky, družstva a zájmová sdružení. Tento vývoj přerušila 2. světová válka a vývoj v zemi po osvobození. V roce 1945 začalo město psát novou stránku své historie a stalo se ryze českým městem. Ztráta historické identity jako důsledek poválečné výměny obyvatelstva zanechala ve městě bolestné stopy. I přesto byl obnoven kulturní život – Svitavy navázaly na tradici ochotnických divadel, dechových hudeb či pěveckých sborů, kterou rozvíjejí do současnosti. Svitavy se profilují jako město sportu, areály volnočasových aktivit jsou toho dokladem.

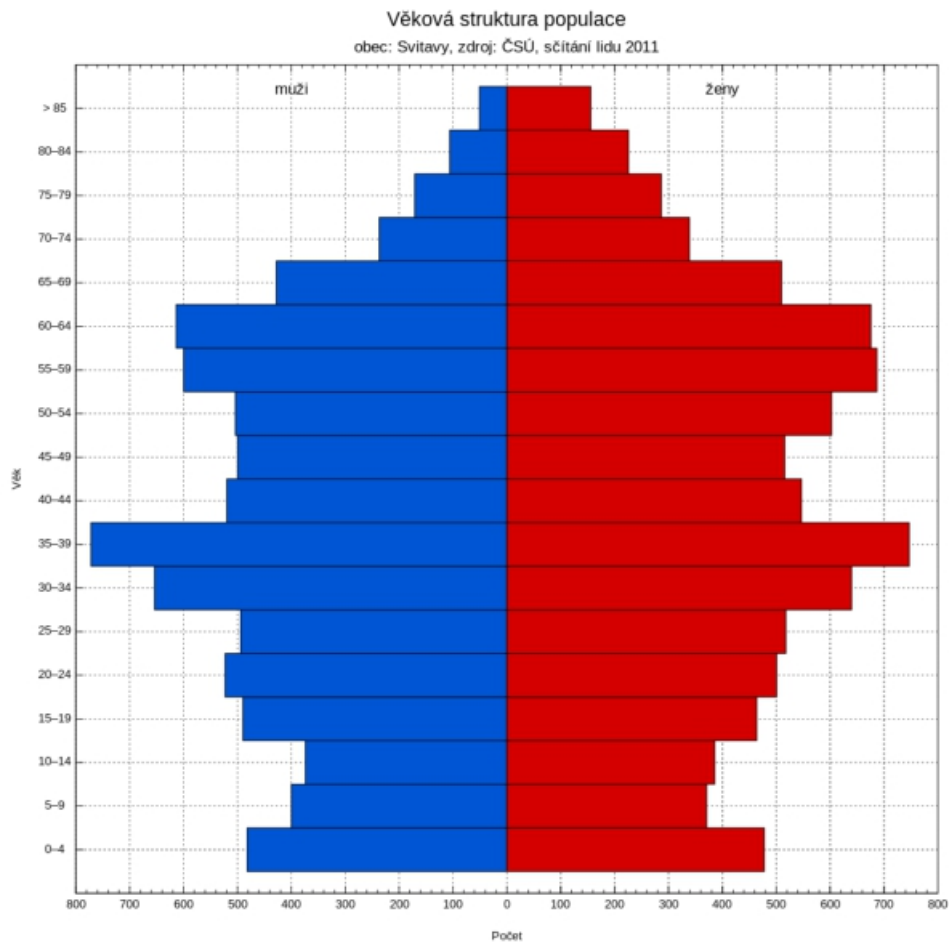
Novou identitu začalo šedivé a ospalé město Svitavy vytvářet a novou tvář hledat po změně politických a společenských poměrů v zemi v roce 1989. V letech 1993–94 byla zahájena komplexní regenerace

městské památkové zóny. Svitavské náměstí, do té doby zahalené v bezbarvé uniformitě, se přihlásilo ke své pravé hodnotě – k renesančně-barokní architektuře. Za úspěšné završení projektu byly Svitavy oceněny jako první město v ČR cenou za úspěšnou regeneraci památkové zóny.

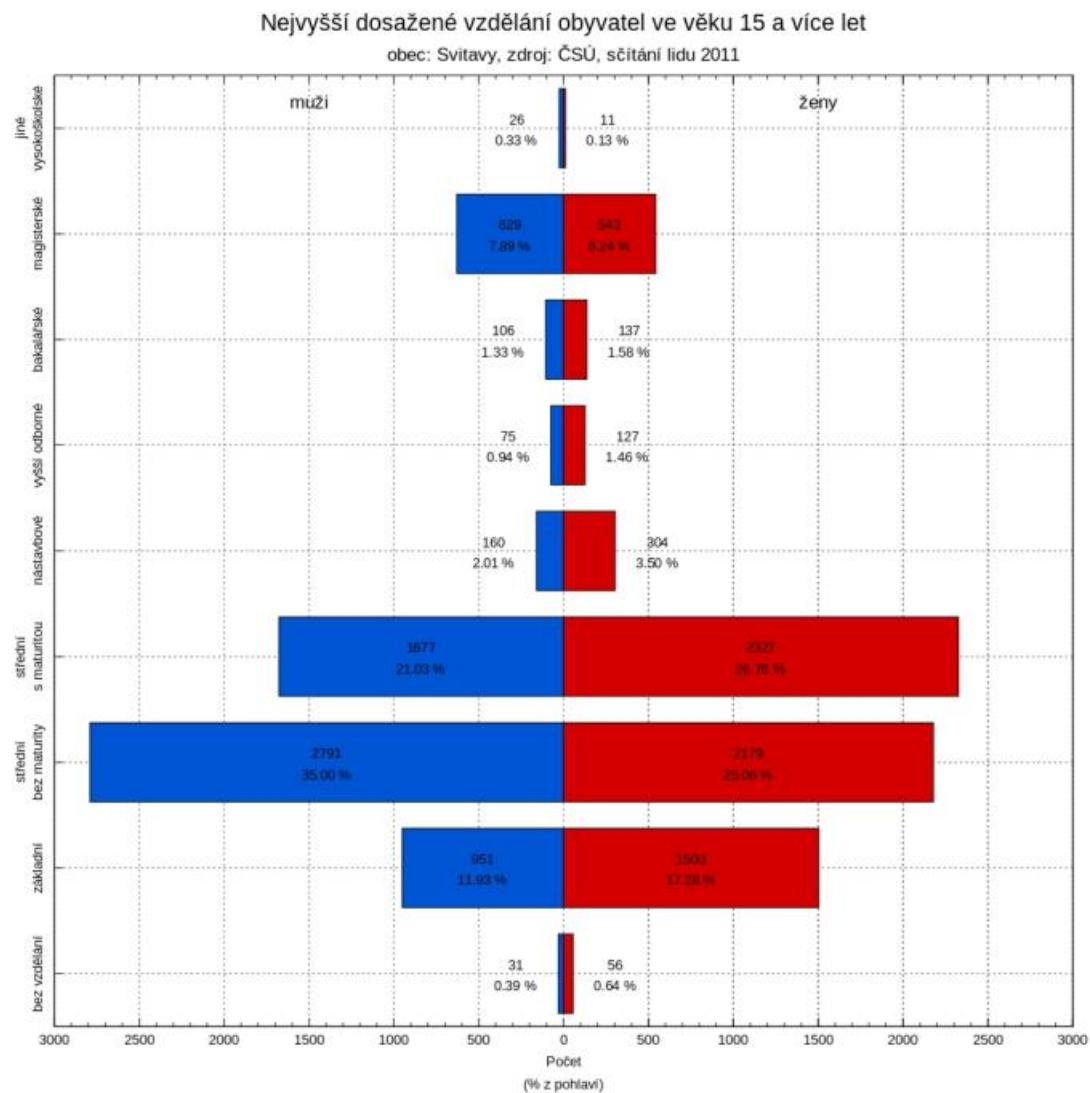
Neméně výrazné změny proběhly ve všech oblastech života města: byla revitalizována panelová sídliště a vybudovány nové bytové domy, objekty pro volnočasové aktivity obyvatel, město bylo opakovaně oceněno Evropskou komisí životního prostředí za soulad s požadavky EU v enviromentální oblasti. Zásadním projektem pro Svitavy a jejich spolky a občanské aktivity se stal multifunkční objekt Fabriky Svitavy, někdejší pozůstatek průmyslové architektury 20. století, rekonstruovaná Kavárna v parku Informační centrum Oskara Schindlera, sloužící k propagaci cestovního ruchu v oblasti Českomoravského pomezí. Rozmanitost místní kultury podporuje muzeum a galerie s jedinečnou orientací na historii prací techniky a životní příběh zdejšího rodáka Oskara Schindlera, zachránce 1200 pronásledovaných Židů v období holocaustu. Zvláštností je i v ČR ojedinělé muzeum esperanta v historickém objektu Ottendorferovy knihovny. Rozsáhlá síť sociálních služeb, nová nemocnice, bezbariérové trasy ve městě, investice do sakrálních i světských památek mají významný potenciál při zařazení Svitav do elitního společenství historických sídel s moderní tváří. Tyto změny jsou společně s úsilím městského úřadu a jeho zaměstnanců dobrým základem pro další pozitivní rozvoj města.

1.4 Svitavy v číslech

Podle Českého statistického úřadu mělo město Svitavy v roce 2018 přesně 16.892 obyvatel. Pokud jde o věkovou strukturu obyvatelstva, poslední oficiální údaje pocházejí ze sčítání lidu z roku 2011:



Dalším z faktorů, jemuž musí být přizpůsobena komunikační strategie, je úroveň vzdělání obyvatel města:



Pokud jde o demografický vývoj města Svitavy, struktura obyvatel odpovídá demografickým trendům běžným v podobných aglomeracích. Procentuální zastoupení žen 52,38 % převažuje o něco méně než přibližně pět procentních bodů nad zastoupením mužů 47,62 % (statistické údaje ČSÚ k 31. 12. 2014).

Děti ve věku do 15 let představují 15,77 %, lidé v produktivním věku do 65 let 66,38 %.

Procentuální zastoupení seniorů ve věku nad 65 let tvoří 17,85 % (statistické údaje ČSÚ k 31. 12. 2014).

1.5 Cílové skupiny komunikace

Když vezmeme v úvahu dosavadní trendy vývoje města Svitavy, budoucí vývoj města lze odhadovat prostřednictvím dvou scénářů, optimistického a pesimistického. Ten optimistický záměrně vytváří ze Svitav město ideální pro život, podnikání a cestovní ruch a je podmíněn růstem ekonomiky, ale především aktivitami městského úřadu cestou otevřené komunikace s podnikatelskými subjekty ve městě, aktivním přístupem k potenciálním investorům a malým a středním podnikatelským subjektům ve městě a jeho okolí, zlepšováním životních podmínek občanů a péčí o ně včetně jasné a srozumitelné komunikace a umožnění toho, aby se podíleli na rozhodovacích procesech. Naopak pesimistický scénář varuje před stagnací města zaviněnou nedostatečnou diverzifikací ekonomiky a neschopností nabídnout vhodné podmínky zejména malým podnikatelským subjektům, odchod ekonomicky aktivních občanů a podnikatelů do míst, která jim svou nabídkou a aktivní otevřenou komunikací dokázala nabídnout lepší podmínky pro život a podnikání, propad příjmů do městské pokladny, pokles nabídky a úrovně veřejných služeb, migraci mladých lidí, toužících po kvalitním vzdělání a práci, zhoršení věkové i vzdělanostní struktury místního obyvatelstva a celkové životní úrovně, neschopnost radnice prosazovat své cíle a programy, atd.

Význam kvalitní a vyvážené komunikace města směrem k občanům vzrůstá především v posledním období, kdy se čím dál častěji v globální komunikaci objevují jevy, jež donedávna ve vztazích státní správy či samosprávy nebyly běžné: informování založené na polopravdivých či vysloveně nepravdivých zprávách, nesplnitelné sliby, které jsou sice poměrně lehce přehlédnutelné, ale velmi často plní krátkodobý cíl získání momentálně nutné podpory v jakékoli formě, cílený populismus. Právě v těchto podmínkách je nezbytné věnovat pozornost korektní, reálně zaměřené a konzistentní komunikaci, která občanům poskytne dostatek informací o konkrétních jevech, názorech samosprávy a jejich postojích a umožní jim přístup k objektivním informacím, možnost zaujmout a vyjádřit stanovisko k dění ve městě či plánům do budoucna a získat a prohlubovat pocit důvěry v samosprávu bez tak častého a rozšířeného skepticizmu k rozhodování „těch nahoře, o nás“.

Komunikace má vždy nejméně dvě úrovně:

- průběžná komunikace, která musí být extenzivní a kontinuální
- ad hoc komunikace – zapojení obyvatel do přípravy konkrétního rozhodnutí, ať už koncepčního nebo strategického charakteru, nebo konkrétní akce, projektu atd.; ta je jednorázová intenzivní

Obě tyto úrovně se navzájem doplňují, jedna bez druhé nefungují správně a efektivně a je nezbytné využívat obě.

Pro kvalitní komunikaci směrem k obyvatelům města je třeba selektivně využívat všechny dostupné nástroje, které má město k dispozici, ale také jasně vymezit kompetence, tj. odpovědnost za validitu publikované informace, odpovědnost za schválení publikace a odpovědnost za uveřejnění tím nejefektivnějším způsobem.

Důležitou pozornost je nezbytné věnovat tomu, kdo je příjemcem informací, a podřídit tomu formu její prezentace. Velice zhruba lze množinu příjemců informací rozdělit na několik skupin:

1. Produktivní občané města

- nejdůležitější skupina v rámci vnější komunikace, protože mají nejužší kontakt s městem. Přímo se jí dotýkají veškerá rozhodnutí města a naopak, její veřejné mínění rozhodování města ovlivňuje. V komunikaci je jí zapotřebí věnovat nejvyšší pozornost, ptát se jí, co ji zajímá, vysvětlovat rozhodnutí orgánů města i možné sporné body. Části této skupiny, jejíž zájem o dění ve městě je spíše podprůměrný, musejí být informace, včetně těch, které jsou zaměřeny na zvýšení kladného vztahu k městu a jeho reprezentaci, „předkládány“.

2. Děti a mládež

- podskupina, která se svými názory, zkušenostmi a postoji vymyká pojmu „běžný občan“, čemuž je třeba přizpůsobit i nástroje pro komunikaci. Má zájem o nové věci a projekty, ale zároveň je kosmopolitnější a často ji zajímá hlavně to, co se děje vně města, ve světě. Zároveň však srovnává, a pokud srovnání dopadá ve prospěch rodného města, posiluje to u ní pocit sounáležitosti s městem, loajalitu k němu a patriotismus. Bojuje proti zavedeným schémátům a postupům, tudíž informace jí musejí být předkládány nenásilnou, zajímavou a „neoficiální“ formou.

3. Senioři

- podskupina, která je díky svému specifickému sociálnímu postavení více citlivá na socio-ekonomické změny ve městě a vyžaduje proto zvláštní přístupy při komunikaci. Část z ní žije v obavách z jakýchkoli změn a v podstatě každou změnu, která není popsána a vysvětlena jasně a s poukazem na všechny budoucí výhody, hodnotí negativně.

4. Podnikatelé, investoři a další zástupci soukromého sektoru

- cílová podskupina, vyžadující určité specifické informace, zejména o připravovaných projektech, o možnostech spolupráce s městem (oblast financování, rozvojové projekty zaměstnanost) apod.

5. Odborná veřejnost s vyšší erudicí v odborných tématech

- podskupina, která díky své erudici může reflektovat i odborné souvislosti komunikovaného problému a může svými odbornými a nezávislými vyjádřeními kladně ovlivňovat postoje většiny k tématu, problému či spornému bodu.

6. Zaměstnanci města

- počtem nevelká skupina je velmi důležitá pro distribuci informací všem cílovým skupinám pro poskytování služeb, jejichž prostřednictvím formují vztah obyvatel města k úřadu a jeho představitelům.

7. Média

- specifická cílová pro komunikace a distribuci informací mezi další cílové skupiny.

8. Veřejné instituce a městské organizace

- město jako samosprávný celek musí mezi cílové skupiny pro komunikaci zahrnout veřejné instituce, usilovat o shodnost postojů a koordinovat s nimi svou komunikaci.

9. Návštěvníci města a turisté

- turisté z regionu, kteří se spíše orientují na menší akce lokálního významu, návštěvníci kvůli práci, za kulturou, návštěvy rodinných příslušníků a přátel
- turisté mimo region, přijíždějící za rekreací, volnočasovými aktivitami, kulturou a památkami

1.6 Analýza stávajícího stavu komunikace města, dotazníkové šetření

Město Svitavy se rozhodlo zpracovat komunikační strategii s cílem dosáhnout systematického přístupu k dosavadním i případným novým komunikačním aktivitám směrem k občanům. Strategie byla zpracována na základě modelu SOSTAC s využitím jeho šesti etap, které dávají přehled o tom, v jakém stavu se momentálně nacházíme, kam se potřebujeme dostat a jakým způsobem, jaké prostředky musíme k dosažení cíle použít a co konkrétně budeme dělat, a také jak nakonec vyhodnotíme dosažení cíle. Ke zpracování analýzy výchozího stavu a následně navržení efektivních opatření byly v srpnu 2019 provedeny dotazníkové průzkumy jak mezi zaměstnanci města, tak mezi jeho obyvateli. V jejich rámci bylo 1. srpna 2019 osloveno 58 zaměstnanců městského úřadu a v tentýž a následující dny 98 obyvatel města. Cílem průzkumů, připravených po konzultacích s městem, bylo získat relevantní data od reprezentativního vzorku obyvatel. U zaměstnanců města byly zjišťovány jejich názory na:

- důvody a kvalitu komunikace mezi orgány města a občany a podmínky práce na úřadě ovlivňující vyřizování agendy pro občany (orientace na úřadě, čekací doba apod.)
- úroveň informovanosti ve vztahu občan – úřad
- vztah a přístup – občan a úřad
- vztah zaměstnavatel/zaměstnanec včetně loajality zaměstnanců a možnosti jejího zvýšení
- efektivitu práce úředníků a návrhy na její zvýšení
- patriotismus

Dotazníkové šetření prokázalo obecnou, v některých případech dokonce nadstandardní spokojenost zaměstnanců s jejich prací na městském úřadě a zároveň z něj vyplynuly náměty na její zkvalitnění a zlepšení. Pokud jde o **důvody a kvalitu komunikace mezi úřadem a občany a podmínky práce na úřadě ovlivňující vyřizování agendy pro občany**, většina zaměstnanců považuje svůj postoj ke klientům i práci za dobrý, o čemž svědčí i časté pochvalné vyjádření klientů ohledně rychlosti, vstřícnosti, ochotě, otevřenosti, obecném přehledu a operativní znalosti o novinkách. Celkem 88 % zaměstnanců úřadu je přesvědčeno o dobré orientaci ve všech budovách úřadu s výjimkou budovy na T. G. Masaryka 25, a to také díky podatelně, která nad rámec navigačního systému funguje jako rozcestník. S výjimkou několika odborů označuje za krátké, resp. přijatelné čekací doby. Přesně 82 % je spokojeno s vybavením a technikou, část z nich dokonce označuje vybavení informačními technologiemi za nadstandardní.

Naopak jim vadí absence vybavení, které by návštěvníkům úřadu zpříjemňovalo čekání, obzvláště na odděleních s citlivou či komplikovanou agendou.

Některá oddělení vidí jako problém nedostatečné malé zázemí. Pokud jde o zkvalitnění komunikace mezi úřadem a občany, pomohlo by jim rozšíření možnosti objednávání na schůzky ať už telefonicky nebo prostřednictvím webových stránek. Oceňují spolupráci se školami a přítomnost studentů na stážích, což zaměstnancům pomáhá zefektivnit jejich práci. Zlepšení chodu úřadu by také pomohlo posílení počtu zaměstnanců během návalových vln v některých obdobích.

Kvalitu komunikace s občany zlepšují také dobré vztahy mezi městskými úřady. Jejich základy byly položeny na setkáních profesně stejně zaměřených skupin pracovníků okolních úřadů s cílem sdílení zkušeností, díky nimž se mezi jednotlivými pracovníky vytvořily přátelské mezilidské vztahy, umožňující operativně řešit sporné otázky či problémy.

Úroveň informovanosti ve vztahu občan–úřad je zaměstnanci městského úřadu považována také za dostatečnou. Včasné informování o pravidelných úkonech či akcích je zajištěno prostřednictvím měsíčníku Naše město a letáků do schránek, zatímco zdrojem všech dalších informací je úřední deska, městská TV, telefonické informování, webové stránky města, u mladší generace facebook. Operativní informování o změnách probíhá prostřednictvím tiskového mluvčího, komunikačních kanálů města.

Pokud jde o **vztah a přístup úřadu k občanovi**, snaží se zaměstnanci městského úřadu v mnoha agendách vycházet maximálně vstříc. Celkem 65 % zaměstnanců je názoru, že městský úřad ještě nikdy nedělal pro občany tolik, kolik dělá dnes, a to jak po úřední, tak společenské stránce. Přesně 88 % zaměstnanců je přesvědčeno, že tomu tak je díky atmosféře flexibility a otevřenosti na úřadě a stabilnímu kolektivu, v němž si kolegové navzájem pomáhají.

Ve vztahu **zaměstnavatel/zaměstnanec** oceňují pracovníci městského úřadu, že mají všechny benefity, kterými nedisponují zaměstnanci jiných úřadů státní správy a samosprávy, a nad rámec toho ještě podstatnější výhodu, již je dobrá komunikace s vedením, které je vždy vyslechne a, pokud to jde, pomůže. Nemusejí mít obavy ptát se svých nadřízených, vnitřní kontrola je korektní, vedení radnice je ocení v případě jubileí, na úřadu funguje tzv. gratulační komando s nejvyššími představiteli městského úřadu, je jim umožněno dostudovat VŠ nejenom formou osobního volna, ale navíc finančního příspěvku, jednotlivá oddělení mají plány vzdělávání s příslušnými fondy, mezilidské vztahy jsou vynikající a loajalita zaměstnanců vysoká. K mimopracovním aktivitám, posilujícím vztah zaměstnavatel/zaměstnanec, patří neformální společné akce a posezení, sportovní akce a návštěvy partnerských měst.

Celkem jednoznačné výsledky přineslo dotazníkové šetření u problematiky **efektivita práce úředníků a návrhy na její zvýšení**. Více než 60 % dotazovaných se vyslovilo za úpravu webových stránek města s tím, že stránky nejsou přehledné, občané často volají a potřebují poradit, jak se dostat k hledané informaci apod. Jako další námět je uvedena potřeba rozšíření školení, kterých se zúčastňují vedoucí odborů, i na podřízené, a to pro případ, že vedoucí na ně deleguje práci, dále pak zavedení pravidelných porad odborů tam, kde se zatím konají jenom operativně, a pro motivaci zaměstnanců výraznější prosazování používání sociálních sítí, které dávají vedení městského úřadu podrobnou zpětnou vazbu o pracovním výkonu a přístupu zaměstnanců.

Postoj zaměstnanců městského úřadu k **patriotismu** téměř přesně kopíruje postoj obyvatel města. Přibližně 45 % zaměstnanců zastává názor, že v důsledku historického vývoje, absence rodinných kořenů a vazeb na vlastní majetky je patriotismus obyvatel města Svitavy na velmi nízké až neexistující úrovni, přičemž velká část z nich přesto vyjádřila k městu vřelý vztah. Cca 55 % zaměstnanců města se považuje za patrioty a je přesvědčeno, že patriotismus díky úsilí orgánů města, jeho viditelnému rozvoji a velkému počtu akcí pro jeho obyvatele posiluje u mladé generace.

Dotazníkové šetření u obyvatel města bylo zaměřeno na zjištění míry jejich informovanosti a spokojenosti s fungováním úřadu (rozsah, efektivita, dostupnost poskytovaných služeb) a jeho transparentnosti (srozumitelnost, čitelnost komunikace městského úřadu navenek). Respondenti byli rovněž požádáni o poskytnutí námětů, podnětů či požadavků na zlepšení komunikace a práce orgánů města, a s tím spojenou spokojenost občanů s životem v něm. Dotazníkové šetření mělo pomoci zjistit seznam oblastí činnosti a komunikace města, se kterým jsou občané spokojeni/nespokojeni, a proč, a jeho výsledky sloužily jako podklad pro zpracování komunikační strategie města.

Pracovníci městského úřadu odpovídali na dotazy přímo ve svých kancelářích, u obyvatel města byla zvolena forma terénního dotazníkového šetření s proškoleným tazatelem, který oslovil potenciálního respondenta, s jehož souhlasem došlo k vyplnění dotazníku, zaměřeného na:

- důvody a kvalitu komunikace mezi úřadem a občany
- úroveň informovanosti ve vztahu občan – úřad
- vztah a přístup – občan a úřad
- vztah k městu Svitavy a patriotismus

V rámci dotazníkového šetření byly otázky konstituovány tak, aby měli obyvatelé možnost slovně ohodnotit úroveň dané oblasti a vyjádřit svou spokojenost/nespokojenost s komunikací a činností městského úřadu.

Dotazníkové šetření ukázalo na obecnou spokojenost s kvalitou **komunikace mezi městem a občany**. Na úřadě a jeho jednotlivých odborech se dobře orientují, spokojeni jsou s přístupem i kvalitou práce podatelny, která je pro ně doplňkem navigačního systému. Potřebné informace čerpají jak z úřední desky před městským úřadem, tak na webových stránkách města, mladší generace rovněž na facebooku, anebo si pro informace zavolají. Na některých odborech by uvítali možnost sjednat si předem schůzku. Nejčastěji se tento požadavek týkal odboru dopravy, nejvíce komunikaci před schůzkou občané oceňovali na majetkovém oddělení a přestupkovém úseku.

Pokud jde o **úroveň informovanosti ve vztahu občan – město**, mezi respondenty šetření převládala spokojenost se stávajícími zdroji informací – měsíčník Naše město, letáky do schránky, dopis, email a telefon. Zásadní nespokojenost vyjádřila většina dotazovaných pouze s webovými stránkami města, které jsou pro ně příliš komplikované a nepřehledné, mají problém orientovat se v nich a je problém vyhledat si na nich bez zdlouhavého pátrání potřebné informace. Jako velmi užitečnou formu informování a sdílení názorů považují kulaté stoly, organizované představiteli města.

Neméně pozitivní hodnocení s několika kritickými náměty vyjádřili občané ke **vztahu a přístupu pracovníků městského úřadu** k nim. Úřad se dle nich snaží vždy jednat přátelsky, je vidět, že když je slušné vedení, jednají s úctou s občany i zaměstnanci. Respondenti ocenili především to, že pracovníci úřadu jsou velmi vstřícní, snaží se občanům pomoci i nad rámec svých kompetencí, když se u občana setkají s problémem, který se týká i jiných oddělení, sami příslušné oddělení kontaktují a snaží se problém vyřešit. Obzvláště si váží u pracovníků úřadu ochotu naslouchat a popovídat si s nimi, to vše s úsměvem. V této souvislosti vyšší počet respondentů zdůraznil podatelny v obou budovách, v nichž se vždy setkali s úsměvem a ochotou vyřídit i záležitosti nad rámec svých kompetencí. Kritické připomínky se týkaly vybavení chodeb a dalších prostor na některých odborech, kde občané čekají na schůzku s pracovníkem úřadu či vyřízení svých záležitostí, a nižší počet zaměstnanců v některých vytížených obdobích.

Jak již bylo zmíněno, mezi názory pracovníků městského úřadu a obyvatel města Svitavy na **patriotismus** nejsou téměř žádné odlišnosti: část obyvatel je přesvědčena, že v důsledku historického vývoje, absence rodinných kořenů a vazeb na vlastní majetky je patriotismus obyvatel Svitav velmi nízký, a část se považuje za patrioty. Posilování patriotismu, které připisují převážně mladší generaci, nezatížené historickým vývojem města, je podle nich výsledkem rozvoje města včetně regenerace, hrdost vyvolávající památkové zóny a úsilí vedení města, projevující se organizováním velkého počtu akcí, z nichž některé se již staly tradičními.

Byť se komunikační strategie dělí na několik samostatných částí, zaměřených na dosahování cílů v různých oblastech a na různé cílové skupiny, je samozřejmé, že tyto jednotlivé kapitoly nemohou existovat striktně odděleně a navzájem se prolínají jak po stránce strategické, tak z pohledu používání jednotlivých nástrojů a taktických kroků.

2. Komunikace městského úřadu směrem k občanům Svitav

První část komunikační strategie, zaměřená na komunikaci představitelů města směrem k obyvatelům města, se věnuje otázkám zvýšení efektivity v oblasti informování veřejnosti, zvýšení efektivity v oblasti poskytování služeb veřejnosti a zvýšení pozitivního vnímání městského úřadu a dalších institucí a organizací občany města. Tato témata jsou neoddělitelně spjata a platí pro ně stejná pravidla efektivní komunikace ze strany představitelů města.

Realizací strategie komunikace město posílí svoji pozici důvěryhodné instituce, která aktivně komunikuje s veřejností a bude všeobecně vnímáno jako město otevřené, vstřícné, transparentní a komunikující. Neméně důležité je vytvoření a posilování povědomí o představitelích města u široké veřejnosti, právě představitelé města se se aktivně starají o zájmy svých občanů a přispívají tak k všeobecnému rozvoji města a zvyšování jeho atraktivity. Smyslem je, aby široká veřejnost porozuměla důvodům a činnostem, které souvisejí se správou města, a seznámila se s výsledky, kterých bylo dosaženo. Efektivně naplňovaná komunikační strategie výrazně posílí kredit města jak ve vztahu k občanům, tak i ve vztahu k ostatním aktérům v regionu.

Analýza

Kvalitní zpracování strategie by nebylo možné bez co nejpodrobnější analýzy stávajícího stavu. V analýze jsou zahrnuty všechny oblasti, kterým se strategie věnuje, byť analýza možností rozvoje cestovního ruchu je vzhledem ke specifičnosti této problematiky rozšířena v kapitole, která se věnuje tomuto tématu.

Silné stránky

- otevřený informační systém města
- existence funkčního městského informačního centra
- stanovení zaměstnanců města zodpovědných za oblast komunikace
- dostatek komunikačních kanálů
- existence webových stránek města
- působení místního televizního kanálu CMS TV
- dynamika celkového rozvoje města v oblasti kultury a sportu
- vysoká míra aktivity městského úřadu týkající se organizace významných akcí
- aktivity týmů zabývajících se mediální politikou – redakční rada, mediální skupiny
- kvalitní materiály o historii města Svitavy
- dostupnost obyvatel města k internetu

Slabé stránky

- absence jednotné koncepce komunikace města s občany
- struktura, nepřehlednost a neresponzivita webových stránek

- absence jednotného grafického manuálu města
- nedostatečná informovanost o činnostech městského úřadu od vedoucích odborů
- nedostatečný počet odběratelů na sociálních sítích
- nedostatečné plánování obsahu zpravodaje z důvodu časové vytíženosti
- absence propojení vysílání televize CMS TV s webovými stránkami města
- nízká úroveň zájmu místních podnikatelů o město

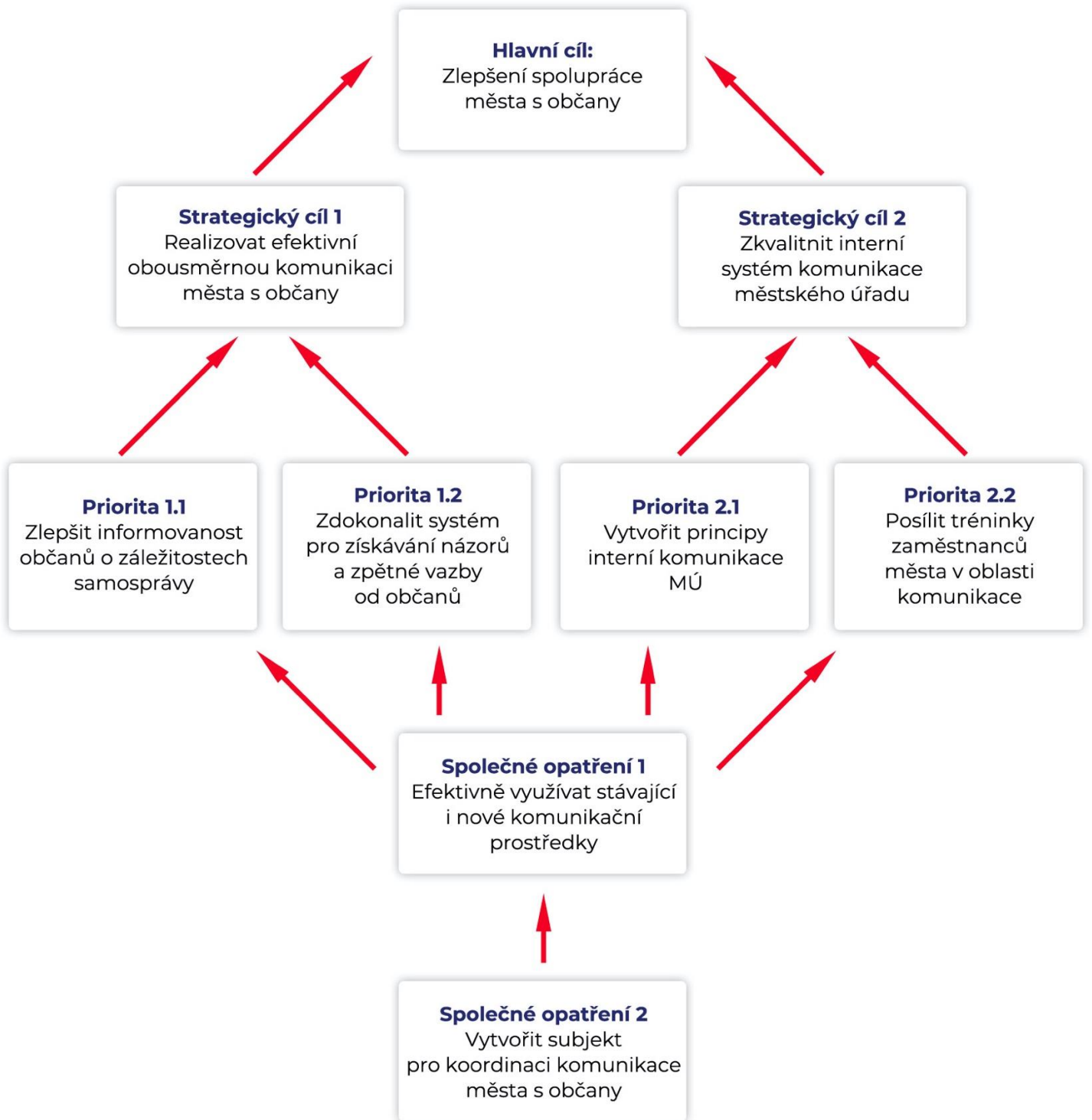
Příležitosti

- sjednocení grafického manuálu města
- zavedení vzdělávání zaměstnanců městského úřadu a na město navázaných organizací a institucí v oblasti komunikace
- vytvoření přehledné a jasné struktury aktérů externí komunikace
- rozšíření komunikace s obyvateli prostřednictvím sociálních sítí
- rozvoj informačních technologií – informační obrazovky, městský rozhlas
- využití možností setkání s občany (kulaté stoly, setkání ke konkrétním tématům apod.) pro sběr informací a zapojování občanů do rozhodovacího procesu
- rozšíření komunikace s občany na městskou aplikaci, SMS a emaily
- zefektivnění získávání informací od občanů prostřednictvím anket na webových stránkách města a jejich zpracování

Hrozby

- vyšší nákladovost některých komunikačních kanálů
- rostoucí množství komunikačních kanálů
- nejednotná identita města
- nezájem části občanů o dění ve městě a o komunikaci s ním
- lhostejnost obyvatel ve vztahu k veřejnému životu
- případné zhoršení sociálně-ekonomické situace

Strom cílů



Nová komunikační linie: Svitavy a vy

Strategický cíl 1:

Realizovat efektivní obousměrnou komunikaci města s občany

„Jenom informovaný občan je spokojený občan,“ potvrdilo množství průzkumů v českých městech. Aby mohli občané spolupracovat se samosprávou, aby jí důvěřovali, je potřebné udělat důležitý krok k dobré informovanosti občanů o všech záležitostech samosprávy. Ta by měla směřovat od všeobecné informovanosti o významu, kompetencích a struktuře samosprávy přes informování o strategických záměrech a cílech, o tom, co, kde a jak občan může vyřídit, po operativní informace o jednotlivých oblastech samosprávy města včetně aktivit směrem k vnějšímu prostředí.

Vzhledem ke skutečnosti, že komunikace města je cílena na široké spektrum občanů, musí být rozdělena tak, aby co nejefektivněji oslovila jednotlivé skupiny obyvatel, tudíž pro každou z nich byly vybrány nejvhodnější komunikační kanály:

- mládež a studenti
 - o webové stránky města a městského informačního centra
 - o sociální sítě
 - o televizní kanál a youtube
 - o obrazovky s cílenými spoty
 - o akce pořádané městem

- senioři
 - o klasická tištěná média
 - o informační panely
 - o měsíčník Naše město
 - o newsletter
 - o akce města

- pracující většina obyvatel středního věku
 - o klasická tištěná, ale taky on-line média
 - o měsíčník Naše město
 - o newsletter
 - o sociální sítě
 - o televizní kanál a youtube
 - o akce

- podnikatelé
 - o přímá komunikace ze strany vedení města
 - o organizace akcí s podporou konkrétního podnikání
 - o newsletter
 - o spolupráce v rámci vzájemného mediálně-finančního sponzorování
 - o akce pořádané městským úřadem
 - o podpora místních podnikatelů na vnějších fórech – veletrhy, cestovní ruch...

- veřejné instituce
 - o přímá komunikace
 - o intenzivní výměna informací a zkušeností
 - o oboustranná vzájemná podpora
 - o akce pořádané městem

- média
 - o tiskové zprávy
 - o tiskové konference
 - o interview
 - o akce pořádané městem
 - o městský televizní kanál a youtube
 - o vytvoření pozice informačního zdroje a poskytování informací obecnějšího, ne pouze na město orientovaného charakteru

Jedním z důležitých kroků při tvorbě komunikační strategie města s občany, konkrétně při takových aktivitách jako společná analýza problémů, příprava, distribuce a sběr dotazníků, posouzení možností zlepšení komunikačních aktivit atd., je dobrá spolupráce s institucemi ve městě.

- může přinést zlepšení adresnosti při oslovování konkrétních cílových skupin, na které mají dosah konkrétní instituce (občanská sdružení, úřad práce, školy...)
- lze ji poměrně jednoduše zajistit komunikací se členy pracovní skupiny, která zodpovídá za komunikaci města, např. 1-2 krát ročně při příležitosti plnění komunikačního plánu, představení nových komunikačních aktivit města a také aktivit institucí

Důležitou roli v procesu budování efektivnější komunikace s občany plní občanská sdružení. Jejich výhodou je, že jde převážně o dobrovolnou práci ve prospěch veřejnosti. Podpora práce občanských sdružení může mít různé formy:

- poskytnutí prostoru v komunikačních kanálech města
- poskytnutí fyzického prostoru pro komunitní život
- poskytnutí finanční podpory na základě transparentních kritérií s cílem rozvoje města, kvality života občanů
- výměna, sdílení a vzájemná distribuce o aktivitách

Priorita 1.1.

Zlepšit informovanost občanů o záležitostech samosprávy

Bleskový průzkum mezi občany města ukázal, že:

- většina respondentů považuje informování ze strany města za dobré, v některých případech dílčí
- nejlépe jsou občané informováni o kulturních, společenských a sportovních akcích
- nedostatečně se cítí být informováni o:

- aktuálních problémech řešených na městském úřadě
- výsledcích hospodaření města
- strategických záměrech města
- připravovaných krocích v územním plánování
- činnostech, kterými se zabývá městský úřad
- podporovaných aktivitách a projektech města
- programu zasedání městského zastupitelstva

Pro lepší informování občané doporučují:

- informační letáky do schránek
- větší medializaci včetně reklamy a propagace ve městě, přesné a jasné informování, lepší využití stávajících kanálů – měsíčníku Naše město a místního televizního kanálu CMS TV
- organizaci akcí pro komunikaci s občany s cílem vysvětlování, objasňování, hledání společných řešení (např. veřejné diskuse apod.)
- více informačních tabulí
- osobní kontakt s obyvateli města

Z dosavadních aktivit města v rámci informování občané nejvíc oceňují:

- ochotu zaměstnanců města, zdvořilost a lidský přístup
- rychlé vyřízení žádostí
- organizaci akcí městem
- informovanost recepcí v obou budovách městského úřadu

Priorita 1.2.

Zdokonalit systém pro získávání názorů a zpětné vazby od občanů

Slabší stránkou v této oblasti je především chybějící motivace občana k aktivnější spolupráci s městem. Jako nejvhodnější způsob zvyšování motivace občana je dát mu možnost, resp. motivovat jej k rozhodování, a to nejenom o záležitostech, projektech, věcech, které se ho týkají, ale i o věcech veřejného zájmu.

Občané si podle průzkumu přejí:

- další zlepšení přístupu při vyřizování
- lepší informovanost, jednodušší přehled zaměstnanců městského úřadu
- propojení mezi odbory
- další zvýšení úrovně vstřícnosti, zájmu o občana, pozitivní myšlení a více informovat občana

Aktivity:

- městský úřad pravidelně využívá anketovou formu získávání zpětné vazby od občanů; o tuto zkušenost (úřadu i občanů) bude užitečné opírat se i budoucnu a zároveň věnovat vyšší pozornost námětům občanů a informovat je o podniknutých opatřeních

- informovat občany na webových stránkách města a na sociálních sítích o stanovisku, resp. opatřeních města, reagujících na námět
- periodicky shrnout a vyhodnotit ankety a dotazníky a informovat občany o výsledku ankety a přijatých opatřeních
- vytvoření rubriky Napište nám na webových stránkách města a dohlédnout na co nejrychlejší zveřejnění odpovědi na námět, kritiku, názor, dotaz občana
 - nemít obavy z negativní publicity, naopak, kritický námět občana využít nejenom k objasnění situace/problému, ale zdůraznit rychlost a efektivitu přijatého řešení

Strategický cíl 2:

Zavést interní systém komunikace městského úřadu

Je všeobecně známým faktem, že nejlepším ambasadorem zaměstnavatele jsou jeho zaměstnanci. Jejich přístup, chování, kladný vztah k zaměstnavateli (v tomto případě k městu, jak potvrdil náš průzkum) ovlivní vztah obyvatel ke svému městu a jeho představitelům více než jakékoli jiné komunikační kanály. Neméně důležité je to, že když občan, v komerčním pojetí klient, odchází z městského úřadu spokojen s chováním a prací úředníka, sám pokračuje v šíření dobrého jména úřadu a důvěry k němu.

Největší problémy v komunikaci na úřadě spolu úzce souvisejí: šumy – dezinformace, neúplné informace – neznalost kompetencí jiných zaměstnanců - nedostatek informací mezi vedením a zaměstnanci - zdvojení úkolů - nejednoznačné delegování úkolů - absence zpětné vazby.

Jako nejčastější způsoby získávání informací na úřadě jeho zaměstnanci používají:

- osobní kontakt, rozhovor s kolegy
- instrukce od nadřízeného, rozhovor s ním
- pracovní porady na odboru, většinou prováděné jednou týdně nebo párkrát za měsíc

Priorita 2.1.

Vytvořit principy interní komunikace městského úřadu

Zaměstnanci by pro zlepšení interní komunikace na úřadu upřednostnili:

- zdokonalení informačního systému s důrazem na rychlý přehled ve styku s občany, pohodlný způsob získávání informací, možnost okamžitého využití
- komunikační centrum, v němž by našli neustále aktualizované informace, potřebné k výkonu práce

Aktivity:

- vytvořit komunikační manuál, v němž bude popsán interní komunikační systém a principy řešení různých komunikačních situací (včetně etického kodexu), jehož cílem je vysoká informovanost pracovníků městského úřadu, městských organizací a volených zástupců o strategických, operativních a organizačních záležitostech samosprávy
 - o manuál může být výsledkem rozsáhlejšího projektu vzdělávání zaměstnanců úřadu, v každém případě by jeho tvorba měla probíhat s aktivní účastí pracovníků – jeho uživatelů
 - o témata, např. principy komunikace na úřadu, s občany, mezi kolegy, představení nových zastupitelů a zaměstnanců, principy práce s médii, systém zpracování stížností či podnětů přicházejících z různých komunikačních kanálů, systém poskytování zpětné vazby autorům podnětů, principy jednotné vizuální identity, etický kodex...
- vytvoření prostoru pro budování vztahů na úřadě – prostřednictvím formálních i neformálních akcí
- zavedení tradice projednávání problémů a záměrů městského úřadu společně se zaměstnanci s důrazem na partnerskou diskusi, zjišťování různých názorů, návrhů řešení a tudíž dosažení zvyšování společné zodpovědnosti za chod úřadu
- zajištění výběru neformálních akcí tak, aby oslovovaly různé cílové skupiny zaměstnanců podle věku i upřednostňovaného způsobu zábavy – od neformálního posezení přes grilování v přírodě po sport, divadelní představení či ples

Priorita 2.2.

Posílit vzdělávání a tréninky zaměstnanců města zařazených do úřadu v oblasti komunikace

Komunikace mezi dvěma osobami, komunikace v týmu, komunikace s klientem, prezentace před skupinou, řízení porad, argumentace, zvládnání konfliktních situací, to všechno jsou dovednosti, které by měli pracovníci samosprávy ovládat. Nejenže jsou v současné době dostatečné a přitažlivé možnosti vzdělávání a trénování v této oblasti, ale navíc vzdělávání ve veřejné správě a rozvoj lidských zdrojů podporuje také Evropská unie. Jejich pozitivní výsledky se následně projevují uvnitř i venčí. V interních vztazích jsou zaměstnanci města, zařazení do úřadu, lépe motivováni, dochází k jejich osobnímu růstu i výraznějšímu pocitu, že vedení městského úřadu o ně dbá a nezajímají je pouze jejich pracovní výsledky, a pokud jde o vztah obyvatel města k úřadu, lepší komunikační dovednosti přispějí ke zkvalitnění práce úředníků, jejich lepší komunikaci směrem k občanům, předcházení konfliktům při řešení problémů nebo vyřizování žádostí, lepšímu vztahu občanů k městskému úřadu a vyšší důvěře v něj a jeho zaměstnance.

Aktivity:

- zpracovat rámcový harmonogram školení, kurzů, workshopů apod. pro zaměstnance města zařazené do úřadu
- připravit konkrétní školicí program šitý na míru konkrétním úsekům úřadu v oblasti komunikace

- průběžný interní vzdělávací program – interní workshopy pro vzájemnou výměnu informací, interní nebo společné semináře na vybraná témata – společně pro jiné samosprávy anebo instituce
 - o každý vedoucí odboru navrhne pro své zaměstnance vzdělávací programy, šité na míru jejich pracovní náplni a potřebným dovednostem
 - umění komunikace
 - krizová komunikace
 - time management
 - dovednosti ve vyjednávání

Společné opatření 1:

Vytvořit, resp. přesně definovat subjekt pro koordinaci komunikace města s občany

Komunikace města s občany by měla zahrnovat všechny složky samosprávy města, a proto je potřebné, aby byla koordinována z jednoho místa. Zodpovídat za ni bude jedna či více určených osob.

Koordinující subjekt bude vytvořen společným posouzením a rozhodnutím osob, zodpovídajících za komunikaci města, tedy starosty, tiskového mluvčího, vedoucího městského informačního centra a dalších pracovníků, zabývajících se komunikací.

Koordinující subjekt bude dohlížet na jednotnou identitu samosprávy podle dohodnutých principů (od vizitek přes letáky, webové stránky až po označení budov, automobilů apod.)

Aktivity:

- přesně definovat pozici mluvčího – pro přípravu článků do různých médií, práci s médii od místních přes regionální po národní, zpracování tiskových zpráv
- přesně definovat rozdělení témat či okruhů komunikace, kterou budou kromě oficiálního mluvčího jménem města zajišťovat i další osoby, konkrétně starosta města
 - o v rámci možností dodržovat nepsané pravidlo, že ke kladným věcem se vyjadřuje starosta a k negativním jevům tiskový mluvčí; rozhodnutí samozřejmě záleží na dohodě zúčastněných stran
 - o v rámci možností dodržovat pravidlo, že pokud jde o vyjádření k odborné záležitosti, vyjádří se k ní obecněji starosta a poté podrobně vedoucí příslušného úseku

Společné opatření 2:

Efektivně využívat stávající i nové komunikační prostředky

Město Svitavy využívá vícero komunikačních prostředků, které jsou příznivě vnímány občany jako zdroj získávání informací o samosprávě. Jejich podíl však není příliš vysoký. Komunikační kanály města tak nejsou dostatečně využívány – nepokrývají všechny oblasti samosprávy a neoslovují všechny cílové

skupiny občanů. Zefektivnění informování bude dosaženo vytvořením systému využívání těchto kanálů, spolupráce s jejich vedením a monitorováním jejich působení.

Nejdůležitější komunikační kanály a nástroje využívané městem Svitavy, společně s náměty na jejich zefektivnění, jsou popsány níže.

Aktivity:

- vytvoření komunikačního místa pro občany, pracovníky městského úřadu a zastupitele s možností následujících alternativ
 - o kvalitně informovaná a připravená recepce
 - o informační místo pro občany na městském úřadě
 - o bezplatná informační linka
 - o dobře informovaná ústředna
- vytvoření průvodce služeb samosprávy pro občany
 - o brožura distribuovaná do domácností, využitelná také pro zaměstnance města, ale také příslušné poslance a senátory v jejich místních kancelářích
 - o přístupná také na webu
- aktualizace webové stránky města a zkvalitnění jejího využívání pro komunikaci s občany
- zavedení poskytování on-line elektronických služeb samosprávy přes internet – umožnit občanům podat stížnost, žádost o informaci, mít přesný přehled o tom, v jakém stavu vyřizovaný případ je
- využívání různorodého systému získávání zpětné vazby od občanů pro potřeby města
 - o dotazníkové průzkumy
 - o ankety anebo i soutěže pro získání inspirace a nápadů
 - o otevřené diskuse s občany
 - o veřejná setkání na horká témata
 - o monotematické webové diskuse
 - o apod.
- využívání veřejné diskuse – doporučení: tematické zaměření, vyjádření kompetentních ze samosprávy, publikovat pravidla dobré diskuse, uzavírat témata tím, jak byly názory využity pro rozhodnutí o daném tématu
- intenzivnější využívání místních novin a místní televize CMS TV
 - o domluvit a průběžně připravovat požadavky – scénáře pro vysílání CMS TV na témata týkající se dění ve Svitavách, záměrů města apod.

- využívání public relations – organizace akcí pro uvedení nových aktivit města, posílení využívání konkrétních služeb
 - o pro vytvoření dobrého vztahu veřejnosti k samosprávě anebo její vybrané aktivitě lze využít – v případě ochoty a dohody – slavné rodáky z města či okolí, kteří mohou působit jako ti, kteří doporučují, důvěřují apod.
 - o pro posílení důvěry v městský úřad využívat objektivní stanoviska „třetích stran“, např. dobrozdání nezávislého a s městem nic společného nemajícího odborníka a jeho pozitivního stanoviska k projektu

Plán komunikace města s občany

Zkvalitnění komunikace s občany bude realizováno pomocí následujících aktivit:

Pro Společné opatření 1

Aktivita 1.1 – určit a specifikovat subjekt pro koordinaci komunikace města s občany a formulovat jeho kompetence a úkoly včetně pozice lídra v uplatňování partnerského principu v realizaci Komunikační strategie s občany

Splňuje Prioritu 1.1, 1.2, 2.1, 2.2

Pro Společné opatření 2

Aktivita 2.1 – průběžně realizovat public relations – s důrazem na práci s médii s cílem prezentace služeb, aktivit samosprávy (starosty, zastupitelů, úřadu) směrem k občanům a v kombinaci s aktivitami public relations směřujícími mimo hranice města

Splňuje Prioritu 1.1

Aktivita 2.2 – vytvoření subjektu (centra) pro komunikaci s občany:

- dohoda o poslání a úlohách, službách centra (služby samosprávy, příp. doplňkové služby)
- dohoda o lokalizaci centra (v úřadu, mimo úřad)
- příprava prostor a jejich vybavení
- příprava – vzdělání a motivace zaměstnanců pro nové podmínky
- otevření centra, monitorování jeho fungování

Splňuje Priority 1.1, 1.2, 2.1

Aktivita 2.3 – připravit a realizovat vzdělávací program zaměstnanců města s důrazem na oblast komunikačních dovedností

Splňuje Priority 2.2, svými výsledky ovlivňuje splnění priorit 2.1, 1.1,1.2.

Aktivita 2.4 – vytvořit, realizovat a monitorovat principy interní komunikace samosprávy včetně:

- jasné kompetence mezi odbory
- podpora horizontální spolupráce mezi odbory
- zahrnout do systému komunikace zaměstnance, zastupitele a členy komisí
- zavést systém zpracování podnětů od občanů
- vydat interní komunikační manuál města
- zkvalitnit vnitřní informační systém
- zvážít, příp. zahájit vydávání internetových novin – o událostech, výsledcích práce jednotlivých odborů, aktuálních projektech apod.

Splňuje Prioritu 2.1, svými výsledky ovlivňuje Priority 1.1, 1.2.

Aktivita 2.5 – podporovat individuální vzdělávání – návštěvu školení, seminářů, konferencí

Splňuje Prioritu 2.2, svými výsledky ovlivňuje Priority 1.1, 1.2, 2.1.

Aktivita 2.6 – dopracovat principy jednotné vizuální identity města a monitorovat jejich využívání

Splňuje Prioritu 1.1, 2.1.

Aktivita 2.7 – vydat průvodce službami města pro občany

Splňuje Prioritu 1.1, a také 2.1.

Aktivita 2.8 – zavést on-line elektronické služby pro občany přes internet

Splňuje Prioritu 1.1, 1.2, 2.1.

Jednotlivé aktivity musejí být rozpracovány do podrobných akčních plánů, které se stanou závaznými a budou předmětem hodnocení a kontroly.

Ke splnění komunikační strategie a nastavení a zefektivnění průběžné komunikace s obyvateli města jsme připravili stručný přehled sady nástrojů a jejich využití tak, aby městský úřad plnohodnotně komunikoval se všemi cílovými skupinami a měl možnost nejvhodnější formou předávat svá poselství:

1. Webové stránky města

Pro velkou část občanů představují zdroj základních a praktických, užitečných, informací. Lze předpokládat, že v případě potřeby získání jakýchkoli informací vede první návštěva na tyto stránky, a

to i přes častý skepticismus o nízké počítačové gramotnosti starší generace. Je samozřejmé, že webové stránky radnice plní i jiný než vysloveně informativní charakter, jsou také jakousi vizitkou města, pozvánkou k jeho návštěvě, informačním zdrojem pro turisty, ať už české nebo zahraniční, přesto by jejich skladba, obsah, dělení měly sloužit především obyvatelům Svitav. Pohled na webové stránky města Svitavy ukazuje potřebu změny jejich struktury i celkového vzhledu, čímž se městský úřad již začal zabývat. Vyplývá z toho nezbytnost co nejjednodušší struktury stránek tak, aby měl každý občan, pátrající po jakékoli praktické informaci, možnost dostat se k ní bez dlouhého a složitého pátrání, proklikávání, hledání v odkazech a složitého studování textů, často psaných nepřiliš srozumitelným jazykem státní správy. Jako ideální se ukazuje možnost interaktivity, kdy má občan možnost zadat ve vyhrazeném poli dotaz, na který dostane ve vyhrazených hodinách odpověď, a výhledově také půjde vyřizovat přes něj některé záležitosti jako podávání stížností či žádosti o informace.

Současný stav webové prezentace svitavy.cz není dostatečný po stránce přístupnosti a použitelnosti na různých zařízeních – zejména pak na mobilních telefonech a tabletech. Zároveň je po mnoha letech používání a doplňování informací nepřehledný a potřebuje upravit a zpřehlednit strukturu informací.

Webové stránky města jsou velmi často navštěvovány kvůli kontaktům na pracovníky města, úředním oznámením a tiskovým zprávám. Sekce obsahující tyto informace by měly být na webu zvýrazněny či by na ně měla být jiným způsobem usnadněna orientace.

Webové stránky města slouží také jako forma jakéhosi „osobního“ kontaktu obyvatele města s jeho představiteli. Státní správa i samospráva jsou v důsledku jak historického vývoje, tak předchozího a bohužel i současného vývoje mnoha občany vnímány jako „Úřad“, „ti nahoře“, „mocipáni“ a právě prostřednictvím webových stránek s pravidelným stručným sloupkem starosty plus občasným příspěvkem při významných či mimořádných příležitostech napomůže „polidštění“ radnice města v očích široké veřejnosti a zvyšování důvěry v něj.

- základní funkce webových stránek města
 - o informování o dění ve městě
 - o informování o aktivitách městského úřadu
 - o informování o akcích města a pozvání na ně
 - o celková propagace města
 - o jeden z nejčastějších zdrojů informací pro občany, kteří si potřebují vyřídit nějaké záležitosti na městském úřadě
- doporučená opatření na zvýšení efektivity stránek
 - o komplexní modernizace stránek a jejich automatizace
 - o výrazné zpřehlednění a zrychlení stránek
 - o provázání se stránkami městského informačního centra a facebookovou stránkou města
 - o provázání se sociálními sítěmi
 - o zavedení rubriky Napište nám s možností získávání námětů a názorů obyvatel města a rychlé reakce na ně
 - o zjednodušení přístupu k informacím podle jejich typu
 - o zajištění responzibility stránek, poskytující dvojstranný tok informací, názorů a námětů

2. Facebook

Nahlížet na facebook jako na pouhé sociální médium by bylo v současné době velkou chybou. Facebook, stejně jako další sociální sítě, postupem času přebírá ve společnosti, zahlcené informacemi, roli tradičních informačních kanálů, obohacenou o možnost rychlého, v některých případech téměř okamžitého získání zpětné vazby. Byť zatím nebyl nalezen jasný recept, jak jej plně využít k získání předem stanovených cílů, neobejde se bez něj nikdo, kdo chce či potřebuje efektivně komunikovat.

Oficiální informační facebooková stránka města Svitavy má 4.493 fanoušků a „líbí se“ 4.642 uživatelům. S cílem jak zvyšování počtu fanoušků, tak zefektivňování komunikace města s obyvateli doporučujeme stanovit si několik základních pravidel:

1. pravidelnost – uveřejnění nejméně dvou zpráv za týden
2. stručnost – docílit, aby byla každá zpráva hutná a maximálně informativní, aby se zamezilo znechucení návštěvníků nad čtením dlouhých textů, a tudíž jejich ignorování
3. důraz na vizuální stránku, tedy fotografie a videa, které často udělají mnohem větší službu než dlouhé texty
4. rozčlenění facebookového účtu profilu na klasický informační a informačně-zábavný, umožňující vyzvat občany k vyjádření jejich stanovisek jak k plánům či projektům města, tak například k akcím, dění či projektům z měst jiných.

Velmi důležitým faktorem zefektivnění komunikace města je propojení jeho facebookové stránky s webovými stránkami radnice, kdy facebooková stránka návštěvníka v případě důležitějšího či obsáhlejšího sdělení nebo materiálu navede na stránky radnice, kde získá další podrobné informace. Přispěje to jak ke zvýšení informovanosti obyvatel o dění, které město považuje za důležité sdělit co největšímu počtu občanů, tak v případě facebooku k získání zpětné vazby a rovněž ke sdělení oficiálního stanoviska či postoje méně oficiální, „neúřední“ cestou.

Pro zefektivnění distribuce informací o dění ve městě, ale především také pro posilování hrdosti občanů na své rodiště či bydliště navrhujeme na facebookové stránce zveřejňovat/sdílet informace, reportáže, videa, atd. o městě Svitavy, jejichž zdrojem je celoplošný tisk, televize včetně youtubového kanálu CMS, atd.

Konkrétní možnosti využití facebookového účtu městského úřadu:

- facebook jako zdroj informací pro obyvatele města; především, ale v dnešní době už vůbec ne výhradně pro mladší generaci
- facebook jako doplňující komunikační kanál pro distribuci informací o dění ve městě; na rozdíl od oficiální tiskové zprávy může být informace podána v lehčím, pro mnohé čtenáře přijatelnějším a příjemnějším stylu
- facebook jako doplňující komunikační kanál o dění na městském úřadě; hodí se především v případě potřeby sdělení akutní informace (Z důvodu... bude dne ... zavřena kancelář ... odboru na Městském úřadě. Uvědomujeme si, že některým z vás tím způsobíme problém, ale nemáme jinou možnost. Omlouváme se za tuto nepříjemnost a váš ztracený čas se pokusíme nahradit prodloužením úředních hodin dne...)

- facebook jako doplňující komunikační kanál o akcích pořádaných městem pro občany (U nás to žije. Uděláte nám radost, když se přijdete pobavit na Rodinný den, který pořádáme dne...)
- facebook jako zdroj získávání zpětné vazby; zároveň slouží jako kanál pro reakci na názor, nápad, stížnost občana na adresu městského úřadu. Toto využití vyžaduje jak soustavné věnování pozornosti dění na facebookové stránce města, tak připravenost rychlé reakce
- facebook jako prostředek oslovení občanů města starostou neformálním a uvolněným způsobem. Umožňuje starostovi nejenom dopravit k obyvatelům informace, které by se k nim vzhledem k oficiálnějšímu charakteru dalších komunikačních kanálů nedostaly, ale také postupně se čím dál víc zviditelňovat, což se pak projeví na tom, jak je vnímán občany města i dalšími subjekty nad rámec města
- facebook jako prostředek přiblížení městského úřadu k občanům cestou nenásilného, „náhodného“ představování pracovníků úřadu občanům formou příběhu – vyřešení problému, zjednodušení postupu vyřizování žádosti, vstřícného přístupu k žadatelům, apod. (Díky paní XY z odboru..., která několik měsíců vytrvale vymýšlela, jak zdokonalit náš informační systém, máte odteď možnost vyřídit si elektronicky, bez osobní návštěvy městského úřadu. Paní XY, maminka dvou dětí, pracuje na odboru... již ...let a od začátku se zajímala o to, jak zrychlit)
- facebook jako doplňující prostředek zvyšování sounáležitosti s městem, patriotismu („spontánní“ příspěvky věnované historii města, slavným rodákům, rozšířené informace o jejich životě, působení, úspěších)
- facebook jako prostředek navazování, resp. prohlubování vztahů s místními podnikateli („spontánní“ stručný příběh o návštěvě podniku a osobní konkrétní doporučení jeho služeb, kvalit...)
- s cílem dosažení co největší přehlednosti a předcházení zmatečnosti, příp. kontroverzím v obsahu doporučujeme existenci jediného facebookového profilu města
- vytvoření a poté dodržování pravidelných obsahových plánů v gesci subjektu pro koordinaci komunikace s občany města plus ad hoc zveřejňování aktuálních informací, pozvánek na akce, zpráv o úspěších...
- realizace odborného školení na využívání facebooku a komunikace na něm včetně obsahové strategie facebookového účtu

3. Twitter

Další čím dál používanější sociální síť a zároveň komunikačním kanálem je twitter. Zatímco donedávna byl hluboce ve stínu facebooku, v poslední době jeho popularita, a tím i význam, výrazně vzrostl, a to především v oblasti informování o politickém dění a vyjadřování postojů k němu.

Vzhledem k jeho postavení, velice obecně řečeno, sociální síť mladých lidí, nevidíme nutnost existence twitterového účtu města Svitavy, ale založení účtu starosty města, který na něm bude pravidelně formou stručných zpráv (140 znaků) informovat o dění s odkazem ať už na webovou stránku města nebo na facebook, kde se zájemce jednak dočte o dění, akci, problému atd. podrobněji, a jednak bude mít v případě facebooku možnost poskytnout zpětnou vazbu. Twitter taky umožní sdílet publicitu všech forem o městě formou odkazu na články a videa.

Twitterový účet starosty města poslouží dalšímu velmi důležitému cíli – oslovení dalších cílových skupin nad rámec města Svitavy:

- novinářů včetně těch z celoplošných médií
- podnikatelských kruhů včetně potenciálních investorů
- představitelů Pardubického kraje
- státních orgánů a organizací.

Twitterový účet v tomto případě plní důležitou funkci „vidět a být viděn“, protože jednak dá starostovi možnost operativně, stručně a bez námahy či ztráty času reagovat na příspěvky výše uvedených osob, a jednak se tím nejenom dostává, ale postupně ukotvuje v jejich povědomí. V případě novinářů se z něj stává informační zdroj, tedy ne ten, kdo novináře žádá o uveřejnění informace, názoru, stanoviska, ale ten, na koho se novináři obracejí, když potřebují pro svůj materiál informaci či názor širšího charakteru. Zpětně se pak posiluje postavení starosty v očích občanů města a přispívá ke zvýšení jejich vztahu ke svému domovu. Nezanedbatelnou výhodou také je, že ukotvené povědomí o starostovi přirozenou cestou napomáhá při jeho jednáních s představiteli vyšších územních celků a státních orgánů, např. o dotacích, ve prospěch města.

4. Osobnost starosty města

Nikdo nezosobňuje město tak výrazně jako starosta města. Je tváří města, samosprávy a, byť to neodpovídá realitě, v očích mnoha občanů původcem všeho, co se ve městě děje, autorem všech rozhodnutí a zastřešením práce celého úřadu a jeho zaměstnanců. Této vážnosti postavení starosty musí odpovídat i jeho komunikační aktivity vůči obyvatelům.

Jak ukázal bleskový průzkum, Městský úřad Svitavy je vnímán obyvateli pozitivně, a to jak po stránce přístupu zaměstnanců ke „klientům“ úřadu, tak z pohledu jejich odbornosti, rychlosti vyřizování agendy i celkové atmosféry na úřadě. Kritických připomínek bylo zaznamenáno skutečně velmi málo, a byť je nechceme bagatelizovat, pořád ještě spadají do rámce „vždy se najde někdo nespokojený“.

Neméně pozitivně je občany přijímán starosta, na jehož práci se, podle občanů, projevuje úsilí získat v rámci možností pro město to nejlepší, dostat ho co nejvíce do povědomí, je velmi proaktivní jak ve vztahu k občanům města, tak ve vztahu k úřadům samosprávy a státní správy. Komunikační

aktivity starosty jsou v těchto podmínkách důležité především z pohledu zvyšování důvěry obyvatel v samosprávu a ještě větší „přiblížení“ městského úřadu k občanům. Nezanedbatelnou roli sehrává i skutečnost, že konkrétní informace, vysvětlení, objasnění ze strany starosty je přijímáno s větším respektem a pochopením než strohé úřední vyjádření. Jako nejefektivnější komunikační nástroje se v tomto světle jeví:

- pravidelný – a také občasný ad hoc, nepravidelný – příspěvek starosty na webových stránkách města
 - o informování o aktuálním dění
 - o informování o plánu, projektu, problému včetně jeho vysvětlení
 - o informování o novinkách
 - o nenásilné, „skromné“ informování o oceněních, které starosta získal
 - o anebo také prosté popřání obyvatelům příjemných svátků, dovolených apod.
 - oslovení občanů bez zjevného cíle má často velmi vysokou emocionální odezvu
- setkání Na pivo se starostou, které obyvatelům umožní dotázat se ve vysloveně neformální atmosféře na věci, které je zajímají, bez přítěže oficiálního jednání v oficiálních prostorách
 - o jednou za čtvrt nebo za půl roku
 - o bez pevně stanovených termínů, které by avizovaly jistou formálnost, a také by z nich vyplývala plánovaná aktivita města
 - o dostatečná propagace setkání na webových stránkách města, facebooku, twitteru a dalších komunikačních kanálech města
 - o setkání formou „open house“, kdy účastníci přicházejí, kdy se jim to hodí, umožňuje absolvovat toto posezení bez připraveného projevu
 - o hlavní hodnotou setkání je ochota naslouchat občanům, zajímat se o jejich problémy a podílet se – byť v některých případech pouze symbolicky – na jejich řešení a hlavně získávat zpětnou vazbu, která by v mnoha případech zůstala nevyslovena

5. Prezentace osobnosti tiskového mluvčího

Práce tiskového mluvčího vyžaduje určité specifické vlastnosti, znalosti, schopnosti a dovednosti. Jeho povinnosti související s výkonem jeho práce spočívají v různorodých činnostech. Jeho obvyklou pracovní náplní je:

- píše a připravuje podklady pro svá vystoupení a vystoupení představitelů města
- je v kontaktu s tiskovými a elektronickými médii, aktivně vystupuje směrem k médiím i široké veřejnosti, předává informace o úřadu, odpovídá na dotazy novinářů, poskytuje rozhovory
- vystupuje za město před médii i na veřejnosti, byť se o tuto činnost často dělí také se starostou města
- organizuje tiskové konference a obvykle je také řídí a moderuje
- monitoruje publicitu o úřadu a městě
- koordinuje jiné tiskové aktivity úřadu (publicitu o službách, pořádaných akcích apod.)
- organizuje a moderuje společenská setkání
- rediguje publikace a tiskoviny – v podstatě by bez schválení tiskového mluvčího neměl z městského úřadu odejít na veřejnost žádný materiál

- provádí školení a trénink vedení či zaměstnanců města pro práci s médii

Mezi klíčové kompetence tiskového mluvčího patří:

- komunikace
 - o jedna z nejčastěji požadovaných klíčových kompetencí znamená připravenost a schopnost vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vědomě naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného a cíleně si uvědomovat neverbální signály komunikace
- kooperace
 - o schopnost práce ve skupině včetně schopnosti přijmout rozhodnutí skupiny a zároveň schopnost formulovat zásadní body sdělení na základě podkladů od jednotlivých členů skupiny, při komunikaci s novináři respektovat je a vycházet jim vstříc v záležitostech načasování komunikace v návaznosti na uzávěrky jejich médií
- řešení problémů
 - o schopnost přijímat a se zdáním klidu řešit nově vzniklé situace bez ohledu na jejich obtížnost v souladu s rčením „nic není nemožné“
- kreativita
 - o schopnost rozbít zaběhlé způsoby myšlení a myšlenkové blokády, objevovat nové kombinace různých informací, které často provází improvizace a spontánní přístup
- výkonnost a samostatnost
 - o schopnost vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně a vytrvale za předpokladu uvědomění si vlastních předností a slabých stránek
- odpovědnost
 - o připravenost převzít odpovědnost, odhadnout důsledky vlastního jednání, dostat slovu, ale i identifikovat se se zadaným úkolem
- psychická odolnost
 - o ochota a připravenost prezentovat i negativní informace a rozhodnutí, být se sám rozhodovacího procesu třeba ani nezúčastnil, připravenost sloužit jako bariéra mezi představiteli města a veřejností, ať už širokou nebo odbornou, v krizových situacích
- schopnost učit se
 - o zájem o nové věci a síla učit se jim a aplikovat je v praxi, schopnost použít nové informace pro ilustraci dané problematiky
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit
 - o připravenost a způsobilost systematicky a objektivně hodnotit výsledky vlastní práce a práce týmu tiskového oddělení či skupiny
- schopnost sebe prezentace
 - o s cílem dosažení co nejvyšší kredibility mít kvalitně profesionálně zpracovaný osobní profil na všech profesních a sociálních sítích, příslušných webových stránkách apod.
- odbornost
 - o umět efektivně psát a pohotově a přesvědčivě hovořit
 - o podrobně znát mediální scénu
 - o mít detailní přehled o práci městského úřadu

- umět se rozhodovat, definovat podstatnost informací k distribuci, mít schopnost vytvářet důvěru

6. Městské informační centrum Svitavy

Se svými komunikačními a kulturními aktivitami patří městské informační centrum k nejdůležitějším komunikačním kanálům města. Jeho význam podtrhuje skutečnost, že slouží nejen návštěvníkům města, ale díky úzké spolupráci s městským úřadem také obyvatelům Svitav, kterým poskytuje jak informace, týkající se činnosti úřadu a aktuálních témat v jeho působnosti, tak služby spojené s vyřizováním mnoha občanských záležitostí. Působnosti MIC v oblasti služeb návštěvníkům města je věnována pasáž v příslušné kapitole komunikační strategie.

Kromě funkčního a reprezentativního sídla jsou pro veřejnost nejviditelnějším informačním kanálem jeho webové stránky. S cílem zefektivnění jejich základního poslání – distribuce informací o městě a o poskytovaných službách – doporučujeme změnit celkový vzhled stránek a jejich strukturu tak, aby bylo vyhledávání informací co nejjednodušší, nejkratší, nejrychlejší a bez zbytečného vyhledávání v odkazech:

- komplexní modernizace stránek a jejich automatizace
- výrazné zpřehlednění a zrychlení stránek
- provázání se stránkami městského úřadu facebookovou stránkou města
- provázání se sociálními sítěmi
- zajištění interaktivity, a tudíž responzibility stránek

7. Zaměstnanci města zařazení do městského úřadu

Jak již bylo zmíněno, známým faktem je, že nejlepším ambasadorem zaměstnavatele jsou jeho zaměstnanci, kteří svým přístupem, chováním a vztahem k městskému úřadu ovlivní vztah obyvatel ke svému městu a jeho představitelům, často dokonce více než oficiální komunikační kanály, a jejich prostřednictvím pokračuje v šíření dobrého jména úřadu a důvěry k němu sám občan.

Je samozřejmé, že každý pracovník městského úřadu má svou vlastní, přesně specifikovanou náplň práce a navíc, distribuce informací z úřadu nesmí být chaotická a neregulovaná. Mezi výjimky však patří pozitivní informace, o které se město chce či potřebuje podělit s co největším počtem občanů, a ideální možností je právě prostřednictvím zaměstnanců úřadu. Tento proces však musí probíhat na základě poskytnutí absolutně přesných informací příslušného pracovníka úřadu, v tomto případě starosty či tiskového mluvčího, zaměstnancům a pokynu, v jakém smyslu má být informace distribuována. Byť se tento postup týká pouze menšího objemu informací, přesto přispívá k lepší informovanosti obyvatel, ale také k zvyšování důvěry v „lidský“ úřad a jeho zaměstnance.

8. Proaktivní zapojování veřejnosti

Zapojování občanů do rozhodování je proces, jehož úkolem je informovat občany o činnosti města a městského úřadu a napomáhat předcházení potenciálních budoucích konfliktů tím, že se do přípravy rozhodnutí zahrne i široké spektrum názorů.

Zapojování veřejnosti pomáhá občanům chápat rozhodnutí a opatření přijatá městským úřadem a pohledy a názory politickým představitelům města i zaměstnancům městského úřadu přináší nové pohledy a názory na možnosti řešení daného problému či přijetí objektivně správného východiska.

Jednotlivé postupy komunikace a zapojení široké veřejnosti do rozhodování se dělí podle toho, do jaké míry má veřejnost možnost ovlivňovat rozhodování. Lze jej rozdělit do následujících úrovní:

Úroveň 1: informování veřejnosti

Úroveň 2: sběr podnětů, názorů a připomínek obyvatel

Úroveň 3: konzultace s veřejností a posouzení a zohlednění připomínek

Úroveň 4: zapojení občanů do formulování konkrétního plánu či rozhodnutí

Úroveň 5: přímá demokracie – předání práva rozhodnout zcela do rukou občanů

V praxi to znamená, že ve snaze zjistit postoje občanů města a předejít potenciálním konfliktům včas informuje občany o projektu, který se jich nějakým způsobem dotkne, a to ještě v době, kdy je možné zohlednit návrhy a připomínky, zveřejní všechny možné varianty projektu či plánu, ať už formou dotazníku či veřejného setkání, provede sběr všech připomínek, zveřejní je a doplní vlastním pečlivě zdůvodněným stanoviskem či rozhodnutím. Občané tak jednak mají možnost vyjádřit se k otázce, která se jich týká, a jednak se tím posiluje důvěra v městský úřad, který „nerozhoduje od zeleného stolu“.

9. Měsíčník Naše město

Vychází v tištěné podobě a je distribuován do cca 7.800 schránek domácností ve městě a v elektronické podobě je uložen na webových stránkách města. Obsah zpravodaje má na starosti redakční rada zpravodaje, za jeho obsah odpovídá vedoucí Městského informačního centra Svitavy.

Výhodou měsíčníku Naše město je jeho velký dosah díky adresné distribuci, jistou nevýhodou je poměrně vysoká finanční náročnost – tisk, distribuce. Měsíčník však obsahuje komerční inzerci.

Výchozí stav a aktuální úroveň komunikace města s veřejností byly předmětem již zmiňovaného dotazníkového šetření, jehož součástí bylo i vyjádření názoru na měsíčník Naše město. Ze šetření vyplývá, že:

- lidé jsou s komunikací města směrem k občanům obecně spokojeni. V tomto ohledu je však nutné připomenout, že dotazování byli především ti občané města, kteří čtou Naše město, a tudíž jej považují za relevantní zdroj
- měsíčník Naše město lze považovat za důležitý komunikační nástroj města, a to i přes předpoklad, že existuje i skupina obyvatel, která jej nečte téměř nikdy či jen zřídka. V tomto

případě by bylo vhodné provázat informace s webem, i když už teď je měsíčník dostupný i na webu města. Je pravděpodobné, že tištěný měsíčník nečtou právě lidé, kteří se více pohybují na síti

- hlavní nedostatky v komunikaci je možné nalézt u informování o plánovaných investičních akcích, jisté nedostatky je také možné identifikovat v případě informování o výběrových řízeních, ačkoliv ty nejsou respondenty považovány za tak významné

Pro zvýšení efektivity měsíčníku doporučujeme:

- zvýšení aktuálnosti měsíčníku zařazením vyššího počtu zpráv a informací o budoucím dění a věcech, které město chystá, a menší důraz na události a akce, které již proběhly
- zavedení nových pravidelných rubrik
 - o dotazy občanů
 - o díře starosty (informace z jednání s různými subjekty, včetně třeba kraje či na celostátní úrovni, které by mohly ovlivnit dění ve městě apod.)

10. Informační panely a úřední deska na budově radnice

Představují klasickou, vzhledem k úřední desce městského úřadu vlastně povinnou formu informování veřejnosti, která se však velmi často míjí účinkem.

- vcelku nezajímavá forma pro mladší generaci, která k ní přistupuje s jistým přezíráním
- často nepřehledná forma pro generaci starší, pro kterou může být pozorné čtení náročné

K zatraktivnění, a tudíž zefektivnění informování občanů doporučujeme umísťovat kromě informací z městského úřadu na informační panely poutavý, pozornost budící obsah, jenž nejenom upoutá kolemjdoucí, ale umožňuje prezentovat informace zajímavější cestou:

- videa či záběry ze zajímavých akcí, organizovaných městem
- videa či smyčky z místní televize CMS TV
- povinné informace

11. Další dílčí kroky zefektivnění komunikace města s občany a posílení důvěry v městský úřad

- zpracování pravidel povinné publicity pro organizátory akcí spolufinancovaných z rozpočtu města
- posílení komunikace s občany formou aplikace pro chytré telefony
- zpříjemnění pobytu občanů v čekárnách městského úřadu a zároveň rozšíření distribuce informací prostřednictvím televizních obrazovek se zpravodajským kanálem a místní televizí
- navázání a prohloubení komunikace a spolupráce s místními podnikateli s cílem zvýšení jejich angažovanosti ve veřejném dění
 - o podpora místních podnikatelů v městských a regionálních médiích
 - o vzájemně poskytovaný sponzoring podnikatelů městem a naopak – podnikatelé podpoří akci města a město zajistí jejich pozitivní publicitu
 - o prosazování místních podnikatelů vedením města nad rámec regionu a kraje

- podpora místních podnikatelů ve vyjádřeních starosty či dalších představitelů města pro celoplošná média

3. Interní komunikace města Svitavy směrem k občanům a široké veřejnosti

Zvýšení patriotismu veřejnosti a pozitivního vztahu k městu Svitavy a mezi širokou veřejností navzájem

Cílem zvyšování patriotismu je přispět k posilování sounáležitosti a vztahu k místu, kde žijeme, k jeho oživení aktivním zapojením místních lidí a ke zvýšení jejich zájmu o veřejný prostor a spoluodpovědnosti za správu věcí veřejných. Ve všech společnostech totiž platí, že když budeme mít rádi své místo, budeme o ně pečovat, starat se o ně, pak bude místo žít a vzkvétat.

Město Svitavy se z pohledu patriotismu nachází ve zvláštním postavení. Podle průzkumu mezi občany a pracovníky městského úřadu je úroveň patriotismu poměrně nízká a paradoxně jsou – nebo se postupně stávají – kromě generace 55+ většími patrioty mladí lidé než, jak by se dalo očekávat, starší generace. Příčina má historické kořeny, jako součást Sudet si město neuchovalo velký počet obyvatel, jejichž rodiny by zde žily po celé dlouhé generace, v podstatě zde neexistují historické vazby na soukromý majetek, dlouhá léta zde převládala různorodá struktura obyvatel s většinou přistěhovalců. Město bylo navíc víceméně zanedbáváno i po celou éru předchozího režimu a k jeho rozkvětu došlo až v devadesátých letech. Vzhledem k historickým souvislostem byla míra patriotismu výrazně nižší, sociální vazby mezi obyvateli zpřetrhány, což se negativně projevuje ve větší pasivitě obyvatel, ale také vedlo k vyšší toleranci k devastaci veřejných prostranství, nižší udržitelnosti trvalých hodnot apod.

Ačkoliv je ve městě Svitavy již značná část populace původním obyvatelstvem, které se zde narodilo a má pozitivní vztah ke svému městu, stále je zde míra identifikace a pocit zodpovědnosti za město nižší než ve městech nebo regionech, kde žijí rodiny již po několik generací. Aby obyvatelé získávali trvalý vztah ke svému domovu, je jednak nutné, aby zde prožili klíčové okamžiky svého života (vystudování, narození dětí apod.), a jednak je potřeba systematicky podporovat identifikaci s městem. Toho lze dosáhnout zdůrazňováním pozitivních hodnot, které se k městu váží (ať už historických nebo současných). Jedná se o dlouhodobý a trvalý proces, který, bude-li úspěšný, povede k větší míře ochoty setrvávat ve městě i v případě nepříznivých životních situací (dočasná nezaměstnanost apod.) a do města se vracet (např. po ukončení studia jinde). Identifikaci obyvatel s městem významnou měrou posilují také kulturní organizace a instituce, podporované městem tak, aby mohly rozvíjet svou činnost a pomáhat k image města.

Přes všechny výše uvedené okolnosti zde však potenciál ke zvyšování patriotismu je. Důkazem toho je jeho nárůst v posledních letech, který obyvatelé města připisují několika faktorům:

- rozvoj města Svitavy zahájený v 90. letech, jeho zkrášlování
- oživení města zásluhou aktivit jeho vedení – revitalizace předtím mrtvého náměstí, otevření stadionu, revitalizace rybníka...
- činnost mladého, dynamického vedení města
- velký počet kulturně-zábavných akcí, přispívajících ke stmelování
- dobrá kvalita školství, kvalitní kulturní vyžití
- dobrá kvalita zdravotní péče, kvalitně zrekonstruovaná nemocnice
- vazby na partnerská města

Cíle vedoucí ke zvyšování patriotismu

Cílem je nastartovat procesy k trvalému podporování vztahu obyvatel k městu Svitavy tak, aby měli (oni sami a také následně další generace) stále hlubší vztah k městu, a osobně se tak zasazovali o jeho dlouhodobý rozvoj se schopností odhalit a nerespекtovat krátkodobě výhodná, avšak dlouhodobě negativní řešení ve všech oblastech života, ale především s ohledem na hospodářské aktivity. Klíčovým úkolem pak také je, aby lidé, kteří mají o rozvoj města zájem a aktivně se do jeho dění zapojují, či k tomu mají potenciál, z regionu neodcházel.

Vzhledem k výše uvedené specifické situaci je v souladu s předpokladem, že čím déle ve městě žijí, tím větším patriotem jsem, prioritní skupinou mladá generace. Soustředit se na budování patriotismu právě u ní je nejefektivnější, ale zároveň nejméně nákladnou cestou, protože lze k její realizaci využít státní zaměstnance – učitele ve vzdělávacích institucích.

Prvním krokem ke zvyšování patriotismu mezi obyvateli města je vytvoření a realizace komunikační strategie města se všemi jejími atributy – jednotný design, nové webové stránky města i městského informačního centra, zvýšená komunikace městského úřadu, zavedení a při všech příležitostech a na všech informačních materiálech, určených pro obyvatele města, používání motto „Prožijte Svitavy – váš domov“, které se později může transformovat v claim „Prožijte Svitavy – hrdé město“ apod. Výrazná komunikace nové strategie povede ke zvýšení povědomí o pohodovém městě, ideálním pro pohodový rodinný i pracovní život, což povede k vytvoření „značky Svitavy“, v níž jsou obsaženy všechny vyjmenované kvality, značky, na kterou jsou obyvatelé města hrdí.

Neméně důležitým nástrojem zvyšování patriotismu jsou zaměstnanci města, kteří by se měli stát hlavními ambasadory „značky Svitavy“. Dalšími ambasadory jsou pak významní a úspěšní obyvatelé a bývalí obyvatelé města, jimž bude věnována kapitola webových stránek města ve smyslu „Hrdí lidé města Svitavy“ s jejich profily a rozhovory na téma Svitavy a hrdost na ně. Výhodou tohoto komunikačního nástroje je, že sem lze zařadit osoby a osobnosti různých profesí, známé i méně známé, včetně třeba obyvatel města, kteří zde dlouhodobě žijí.

Možné oblasti podpory zvyšování patriotismu

- Moje město, můj domov – budování vztahu k místu. Hledání a vytváření identity, pocitu sounáležitosti a patriotismu v částečně vykořeněné oblasti. Zvyšování atraktivity města a regionu a zlepšování jeho image.
- Tady to žije - vytváření míst a zázemí k setkávání občanů a společnému trávení času. Zvelebování, zkrášlování a ožívování míst, vytváření příjemné atmosféry centra města. Podpora zdravého životního stylu a sportovního vyžití široké veřejnosti. Podpora nekomerční a alternativní kultury v její pestrosti, tvořivosti a osobitosti.
- Naše město – naše věc – dialog ve veřejném prostoru. Podpora společných projektů veřejné správy a občanského sektoru. Napomáhání efektivnímu fungování veřejné správy, posilování její transparentnosti a veřejné kontroly.

Opatření města ke zvyšování pozitivního vztahu občanů i širší veřejnosti k městu Svitavy:

- stabilizace sociální situace a snižování sociálních rozdílů. V podstatě ve všech regionech České republiky dochází k čím dál výraznějším rozevírání nůžek mezi vysoce příjmovými a nízko příjmovými skupinami obyvatel, což s sebou nese velké sociální rozdíly a představuje vyšší riziko sociálního napětí, které se následně odráží i ve vztahu ke svému městu. Obzvláště se to týká oblastí, které se dosud nevyrovnaly – nebo se vyrovnávají postupně – s poválečnými změnami (odsun obyvatelstva, železná opona, zničení sídel, komunikací apod.). Byť město Svitavy a jeho okolí nepatří k nejcitelněji postiženým oblastem, musí stabilizaci sociální situace snižováním těchto rozdílů věnovat pozornost.
- osvěta a vzdělání
- zvyšování kvality života
- zajištění dostupnosti a kvality nabízených služeb
- prosazování podpory programů prorodinné politiky zaměstnavateli ve městě
 - o od “měkkých” řešení spočívajících v úpravě pracovní doby pro matky s malými dětmi až po socializační nástroje posilující sdílení firemních hodnot s celou rodinou zaměstnance
- zvýšení bezpečnosti a pocitu bezpečí
 - o o způsobu a intenzitě zapojování do veřejného života včetně atraktivního využívání veřejného prostoru často rozhodují subjektivní motivace a pocity. Důležitou roli hraje pocit bezpečí, a to i bez ohledu na objektivní statistiky kriminality
- zavádění podpory pro rodinné a komunitní aktivity tak, aby se dlouhodobě vytvářely zdravé vztahy ve společnosti, např. finanční zvýhodnění akcí (rodinné vstupné apod.), ale také o motivační programy aktivního trávení volného času
- ztotožnění obyvatel s městem přispívá stabilizace trhu práce
- zajištění dostupného bydlení
- zajištění kvalitních služeb a občanské vybavenosti
- výuka k občanství moderními způsoby tak, aby byla pro žáky a studenty atraktivní a zážitková

Komunikační strategie podpory zvyšování patriotismu ve městě Svitavy

Stanovení a zvýrazňování skutečností, na které jsou obyvatelé města hrdí:

- výrazné oživení a zkrásnění města
- bezpečnost
- prožití života v krásném a klidném prostředí na dosah od čisté a neposkvřené přírody
- dobrá kvalita života, školství a zdravotní péče
- kulturní život města včetně množství kulturních akcí
- výjimečná památková zóna v centru

- kulturně historické památky jako Ottendorferův dům se světově jedinečným muzeem esperanta, Městské muzeum v někdejší Budigově vile s nejkrásnějšími galerijními sály kraje, historická expozice Oskara Schindlera a holocaustu

Právě osoba Oskara Schindlera si zaslouží více pozornosti, než jí je věnována. Cíleně a citlivě vedenou informačně-komunikační kampaní lze z ní vytvořit svitavského sira Nicholase Wintona, osobnost, která se tak stane nejenom zdrojem hrdosti na vlastní město, ale s využitím věhlasu snímku, ověřeného Cenami akademie, také jednou z atraktivit pro zvýšený turistický ruch.

Komunikace výhod života ve Svitavách

- intenzivní komunikace podpory místních značek a výrobců, byť drobných podnikatelů
- podpora místních a regionálních kulturních organizací a institucí, které zvyšují jak identifikaci obyvatel s městem, tak image města navenek. Komunikace podpory jejich kulturní činnosti a jejich působení jak ve městě, tak i v celé České republice a zahraničí
 - o propagace, účast na mezinárodních akcích apod.
- překonávání stereotypů ve vnímání měst a regionů ve spolupráci s agenturou CzechTourism, poukazování na atraktivitu, úspěšné příběhy apod.
- komunikační využití 12 km dlouhé naučné stezky Českomoravské pomezí, která vede městem Svitavy a jeho okolím a informuje o historii města či řadě zemských hraničních kamenů v okolních lesích
- intenzivní informování občanů o projektech města, rekonstrukcích apod.
- organizace a následná komunikace komunitních akcí, nejlépe organizovaných s ohledem na jednotlivé cílové skupiny s jim vyhovujícím programem
 - o food festivaly jako tradiční akce města
 - o odpoledne pro rodiny s dětmi
 - o odpoledne pro seniory
 - o akce pro mladé lidi s jim blízkým obsahem – hudební minifestivaly, pivní festivaly se zaměřením na mladé...
- podněcování mladé generace, žáků a studentů o veřejném dění od místních iniciativ až po např. celostátní politiku
 - o příkladem může být třeba tzv. studentský parlament, který však nebude mít pouze teoretický charakter, ale studenti by měli vidět reálné důsledky vlastních rozhodnutí na své nejbližší okolí, tj. zahrnutí studentských parlamentů do procesu rozhodování orgánů města
- vytváření pocitu hrdosti na své město komunikací místních současných autorit, zdůrazňováním role významných historických osobností, podporou místních tradic apod.

Komunikace současných osobností

Jak již bylo řečeno, nikdo nezosobňuje město, městský úřad a volené zástupce města tak výrazně jako starosta města. Je tvář města a jeho samosprávy. A právě výrazné komunikační aktivity starosty, jeho schopnost jasně se vyjádřit k problému či otázce i nad rámec města, povědomí o něm mezi novináři a médií včetně celoplošných, na vyšších úrovních samosprávy a u státních orgánů je zdrojem hrdosti občanů na své město a jeho představitele.

4. Externí komunikace města Svitavy směrem k návštěvníkům města

Zvýšení bezplatné mediální publicity prostřednictvím běžných distribučních kanálů (tisk, online prostředí, sociální média, televize, rádio, případná spolupráce v rámci placené inzerce...)

Zvýšení cestovního ruchu

Území města Svitavy a jeho okolí lze charakterizovat jako území s malebnou krajinou jak zvlněného Českomoravského pomezí, tak nížinnou Malou Halou. Jedná se o oblast významných hudebních osobností Bedřicha Smetany a Bohuslava Martinů, jejichž jména samotná, byť zde není přímá návaznost na město Svitavy, jsou propagační vizitkou této oblasti. Ačkoliv se na tomto území nenachází velké množství přírodních zajímavostí ani výrazných historických dominant, má významný potenciál do budoucna. Cestovní ruch má předpoklady stát se dostatečně významným zdrojem příjmů celé oblasti. Z kulturně-historického hlediska má největší potenciál město Litomyšl. Ten je daný nejen tím, že je jedinou památkou UNESCO v Pardubickém kraji, ale rovněž městskou památkovou rezervací s velmi atraktivními objekty turistického zájmu. Litomyšl tak má reálnou pravděpodobnost stát se destinací číslo jedna v Pardubickém kraji a z této výhody mohou významně těžit také Svitavy.

Pro posouzení stávajícího stavu i možností dalšího rozvoje této oblasti byla na základě zhodnocení všech zjištěných informací (publikace, konzultace, internetové zdroje atd.) vytvořena SWOT analýza, která je komplexní metodou kvalitativního hodnocení města Svitavy a jeho okolí z hlediska cestovního ruchu a spočívá v klasifikaci různých faktorů, které vývoj cestovního ruchu ovlivňují.

Silné stránky

- výhodná geografická poloha v centru turistické oblasti Českomoravské pomezí
- vhodné podmínky pro turistiku - vyznačené pěší trasy, cyklotrasy a naučné stezky
- zrekonstruované historické centrum města, městská památková zóna s velkým historickým a kulturním potenciálem
- nedaleký zámek Litomyšl (památka UNESCO), zámek v Moravské Třebové a středověký hrad Svojanov
- atraktivní malebná krajina (Českomoravská vrchovina - CHKO Žďárské vrchy, Moravskotřebovská pahorkatina - Hřebečský hřbet a Malá Haná – přírodní parky; přírodní rezervace Maštale)
- kraj Bedřicha Smetany a Bohuslava Martinů (kulturní akce)
- spojení s významnými osobnostmi Oskara Schindlera a Valentina O. Ottendorfera
- součást neregionálních a regionálních organizací – Českomoravské pomezí, Česká inspirace, Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, Kraj Smetany a Martinů a další svazky obcí)
- organizace sportovních a volnočasových aktivit přesahujících hranice města

Slabé stránky

- absence památek světového významu (např. historické dědictví UNESCO)
- nízký počet historických památek ve městě
- nízké povědomí o turistických možnostech oblasti
- turisté preferující jednodenní výlety
- nedostatek produktů cestovního ruchu – balíčky služeb a zážitků, balíčky cílené pro specifické skupiny turistů
- nedostačující vzájemná provázanost jednotlivých atraktivit a kulturních akcí
- nedostatek ubytovacích zařízení a nedostačující ubytovací kapacita různých kategorií (certifikovaná zařízení)
- nízký počet doplňkových služeb (wellness aj.)
- nízké povědomí o městě napříč ČR a nedostatek spontánních emocí, spojených s městem
- konkurence historicky a kulturně atraktivních míst v blízkém okolí (Litomyšl, Polička, Svojanov)
- nejednotný styl komunikačních prvků

Příležitosti

- zvyšující se cestovní ruch v ČR (domácí i zahraniční turisté) a růst oblíbenosti krátkodobého cestování
- zvyšující se zájem zahraničních turistů o méně frekventované lokality
- efektivní využití evropských fondů pro spolufinancování prioritních oblastí cestovního ruchu (infrastruktura a doprovodné aktivity, propagace)
- vytvoření ucelených nabídkových programů pro vícedenní pobyty klientů
- vytvoření speciálních produktů a balíčků pro specifické skupiny klientů (školy, handicapované, rodiny s dětmi), zájmové aktivity (technické památky, jezdectví) nebo pro různé věkové kategorie
- vytvoření produktových balíčků (ucelených programů) pro jednotlivé cílové skupiny a oblasti turistiky
- vytvoření příběhu města a dílčích příběhů coby motivační složky cestovního ruchu
- spolupráce s okolními městy na rozvoji cestovního ruchu
- vzájemná spolupráce a provázanost produktů celé turistické oblasti popřípadě širšího regionu (Východní Čechy)
- lépe využít přírodní potenciál území pro rozvoj cestovního ruchu (poznávací turistika, ekoturistika, agroturistika, vybudování cyklostezek)
- rozvoj kongresové turistiky a využití centra Fabrika
- využití významných dějinných osobností k propagaci oblasti
- zvýšení dostupnosti lokálních informací (propagační materiály na hotelových pokojích)
- oslovování mimoměstských fanoušků významných sportovních událostí ve městě
- navázání spolupráce s incomingovými agenturami
- motivace k organizování společenských a sportovních akcí, výstav (veřejná prostranství)
- motivace k rozšiřování a vzniku ubytovacích a dalších služeb v poptávaném standardu
- rostoucí možnosti komunikace prostřednictvím on-line nástrojů a techniky

Hrozby

- nedostatek investorů v cestovním ruchu ve Svitavách
- překrývající se/dominantnější komunikace okolních měst
- dojem města, kde se nic neděje
- město není napojeno na hlavní dopravní síť
- konkurence měst v okolí s větší atraktivitou, infrastrukturní vybaveností, podporou ze strany CzechTourism a službami a s větší organizovaností v cestovním ruchu
- zhoršování stavu stávající infrastruktury a doprovodných služeb cestovního ruchu vlivem nedostatku financí na revitalizaci
- nevhodně zvolená strategie propagace atraktivnosti oblasti a zaměření na cílové skupiny = pokles návštěvnosti
- přesun turistů a návštěvníků do regionů s kvalitnější rekreační infrastrukturou
- stagnace cestovního ruchu v důsledku zhoršení globální ekonomické situace
- nepříliš velký zájem podnikatelů o návštěvníky
- špatně připravené rozvojové projekty = nezískání dotace
- snižující se počet turistů v mikroregionu Svitavy (data ČSÚ)

Návštěvníky města lze rozdělit do několika základních cílových skupin:

- turisté a další občané mimo spádovou oblast města
 - o do této cílové skupiny patří nejen turisté, ale i občané, kteří se o region zajímají z jiných důvodů. Této skupině je potřebné poskytovat cílené informace nejen o dění ve městě, ale zejména nabízet jim důvody, proč město navštívit
- turisté z regionu
 - o skupina návštěvníků města, která poměry v něm a jeho okolí zpravidla zná a orientuje se spíše na drobnější akce lokálního významu
- turisté mimo region
 - o návštěvníci, pro které je město Svitavy a jeho okolí jednou z možných destinací pro rekreaci a volnočasové aktivity
- turisté ze zahraničí
 - o specifická skupina turistů zpravidla využívá i specifických komunikačních kanálů, nežádka navázaných na komunikační kanály měst v regionu Svitavska

Dalšími podskupinami návštěvníků jsou ti, kteří přijíždějí do města pracovně, na návštěvu rodiny, cestují za kulturou či za rekreací a sportem.

Celkovou situaci v oblasti cestovního ruchu ve městě Svitavy a jeho okolí lze charakterizovat jako převládání jednodenních výletů turistů bez noclehu anebo víkendové pobyty. Cílem komunikační strategie je zvýšit počet turistických návštěv města a jeho okolí a zajistit opakování turistických pobytů, jak jednodenních, tak hlavně vícedenních.

Městské/turistické informační centrum

Městské/turistické informační centrum je vysoce důležitým subjektem pro udržitelný rozvoj turistického ruchu ve Svitavách. S cílem vytváření pozitivního povědomí o jeho aktivitách, vedoucích ke zvyšování kvality života obyvatel města je však nezbytné jeho aktivity široce medializovat.

Seznam úkolů městského informačního centra s nejvyšší prioritou:

- aktualizace a modernizace webových stránek informačního centra, které musejí představovat základní komunikační platformu (struktura, funkčnost, jazykové mutace)
- pracovat na dalším vývoji informačního systému
 - o mobilní verze, aplikace
- v rámci nabídky pro turisty vytvořit několik základních produktových a vysoce specifických nabídek (balíčků služeb) pro nejvýznamnější segmenty zákazníků koncipovaných podle jejich preferencí
- vypracování komunikačního plánu s cílem budování pozitivního obrazu informačního centra včetně plánů medializace a public relations
- zajištění vysoké úrovně propagačních materiálů produkovaných informačním centrem s důsledným používáním claimu „Svitavy a vy – město klidu, kultury a krásné přírody“
- v návaznosti na přesycenost lidí klasickými reklamami a klasickými médii využívat pro propagaci turisticky atraktivního města kreativní – guerillové kampaně na sociálních sítích

Pro zajištění zvýšení návštěvnosti a prodloužení délky pobytu turistů je nezbytné:

- vytvořit ze Svitav město se symbolem a charakteristikou odpovídající hlavnímu mottu komunikační strategie „Svitavy a vy – město klidu, kultury a krásné přírody“
- vytvoření ucelených nabídek programů pro turisty různých věkových skupin - dostupnou a finančně úspornou cestou je vytvoření plánů návštěv různých historických památek, kulturního vyžití a poznání širokého okolí v časovém rozložení celého roku, tedy propojení kulturních akcí, jednotlivých atraktivit, přírody a doprovodných aktivit jako sport a relaxace
- vzájemná spolupráce a provázanost atraktivit v celé turistické oblasti, popřípadě širšího regionu (Východní Čechy)
- vytvoření různých vícedenních balíčků vyžití pro specifické skupiny turistů (školy, handicapovaní, senioři, rodiny s dětmi) nebo zájmové aktivity (technické památky, jezdeckví)
- zvážení možností rozvoje ekoturistiky a agroturistiky, která, byť je v této oblasti stále ještě na začátku, má velký potenciál
- využití potenciálu církevní turistiky
- zapojení bohatého kulturního života města do příjezdové turistiky
- rozšířená spolupráce mezi jednotlivými subjekty podpory příjezdového cestovního ruchu, ať už veřejné správy, sdružení Českomoravské pomezí, Destinační společnosti Východní Čechy, ale také s podnikateli a společnostmi působícími v oblasti cestovního ruchu
- doplnění ubytovacích zařízení různých kategorií – ačkoli je záměrem města získat turisty na více dní pobytu, rozložení a dostupnost ubytovacích zařízení lze hodnotit jako nevyvážené a nedostačující; stávající kapacity ubytovacích zařízení by nedokázaly pojmout zvýšený zájem o dlouhodobější ubytování většího počtu návštěvníků
- zajištění široké publicity o pozitivěch návštěvy Svitav a jejich okolí pro domácí i zahraniční turisty

Jednotlivé kroky k dosažení těchto cílů:

- začít široce a intenzivně prezentovat město Svitavy jako příjemné a pohodové místo, ideální pro relaxační turistiku
 - o památková historická zóna

- druhé nejdelší oboustranně loubené náměstí v České republice, na kterém se nacházejí domy téměř všech stavebních slohů
- prezentovat město Svitavy jako příjemné a pohodové místo, ideální pro aktivní turistiku
 - nedotčená příroda
 - nádherné a převážně volné cyklostezky
- prezentovat město Svitavy jako významné centrum církevního turismu
 - hřbitovní kostel sv. Jiljí z období kolem roku 1167, který je zároveň nejstarší dochovanou stavbou ve Svitavách
 - poutní mariánské místo Českomoravská Fatima v Koclířově v bývalém klášteře
 - kostely sv. Jakuba Staršího a sv. Filomény
 - kamenná zvonice s dřevěnou nástavbou ze 14. stol. v Kamenné Horce

Samostatnou kapitolou komunikace zaměřené na návštěvníky města je památník a muzeum svitavského rodáka Oskara Schindlera.

- jeho osobnost je mírně zanedbávána
- s využitím jeho stálé expozice a připomenutím Oscarového snímku Schindlerův seznam režiséra Stevena Spielberga je zde vysoký potenciál dostat O. Schindlera do povědomí jako významnou postavu novodobé historie a zvýšit tak atraktivitu jeho rodiště u domácích, ale hlavně zahraničních návštěvníků
- vytvořit okruh městem po stopách Oskara Schindlera, nebo ho rozšířit do okolí včetně příslušné prezentace (expozice v Městském muzeu, památník O. Schindlera, popřípadě Brněnec, obec, kam Oskar Schindler v roce 1944 přestěhoval svou továrnu i s židovskými dělníky)
- věnovat zvýšenou komunikaci také akci Hledání hvězdy Davidovy – zapomenuté osudy, cyklu přednášek, koncertů a divadelních představení věnovaných osudům O. Schindlera a širěji historii židovského osídlení ve městě Svitavy a jeho okolí tak, aby měli turisté a cestovní kanceláře možnost zařadit ji do programu turistických skupin

Další komunikační témata a opatření zaměřená na zvýšení cestovního ruchu:

Svitavy – město kultury

- rozšíření abonentního divadelního cyklu s představeními takových předních divadel celostátního významu, jakými jsou Divadlo Na zábradlí, Činoherní klub, Divadlo Husa na provázku apod.
- aktivity Kruhu přátel hudby
- akce ve zrekonstruovaném multifunkčním vzdělávacím, komunitním a kulturním centru Fabrika se zdůrazněním možností kongresové turistiky v klidném prostředí bez nepříjemných faktorů, které doprovázejí kongresy ve velkých centrech
- Svitavské letní slavnosti
- food festivaly, představující tradici a chloubu města

Aktivity města Svitavy v oblasti cestovního ruchu a jejich komunikace

- multifunkční centrum Fabrika a možnosti kongresové turistiky
 - o vytvoření balíčku pro využívání prostor ve Fabrice pro kongresy a příp. další aktivity jako teambuildingy apod.
- aktivní využití členství města Svitavy v dobrovolném svazku obcí Českomoravského pomezí, založeném v létě roku 2007. Svazek zahrnuje území podél historické hranice Čech a Moravy, zde v turistické oblasti Svitavsko, a jeho cílem je především aktivně přispívat k rozvoji cestovního ruchu společnou propagací a reklamou v oblasti cestovního ruchu, společnou realizací projektů v oblasti marketingu cestovního ruchu a poskytování informací v této oblasti veřejnosti
- členství v Destinační společnosti Východní Čechy, zájmovém sdružení právnických osob, které jsou významnými subjekty v oblasti cestovního ruchu (např. Českomoravské pomezí, Smetanova Litomyšl, o. p. s.), zabývajících se realizací aktivit směřujících k rozvoji destinace Pardubického kraje na trhu cestovního ruchu
- výrazným komunikačním tématem je také účast města Svitavy ve Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, neziskové organizaci, která se zabývá zachováváním, ochranou a trvalou využitelností kulturního dědictví, zaměřenou na regeneraci historických sídel. Od roku 1994 každoročně uděluje Cenu za nejlepší přípravu a realizaci Programu regenerace městských památkových rezervací a městských památkových zón spojenou s právem používat titul „Historické město roku“ a v témže roce tento titul získalo město Svitavy
- rozšíření komunikačních aktivit v rámci turistické oblasti Českomoravské pomezí, zaměřených jak na současné i potenciální návštěvníky, tak na zprostředkovatele služeb (cestovní kanceláře, agentury) a zástupce médií
 - o zdokonalení internetové prezentace
 - o vydání tištěných propagačních materiálů (brožury s tipy na pěší výlety, výlety na kole a autem apod.)
 - o tvorba inspirativních programů cest pro návštěvníky různých věkových skupin, zaměřených na vícedenní pobyty
 - o příprava plánů návštěv různých historických památek a kulturního vyžití v časovém rozložení během celého roku
 - o tvorba filmových spotů a filmů pro potřeby propagace nejzajímavějších míst Českomoravského pomezí na veletrzích a konferencích cestovního ruchu
 - o podpora návštěvnosti pomocí PR článků
 - o workshopy s poskytovateli služeb v cestovním ruchu
 - o účast na veletrzích cestovního ruchu a propagačních akcích
 - o prezentace pro cestovní kanceláře a pro studenty cestovního ruchu
 - o propagace Pardubického kraje jako celku
 - o spolupráce s dalšími městy regionu, především s Litomyšlí, na společné propagaci turistiky v obou městech a vytváření balíčků jak pro jednotlivce, tak cestovní agentury

5. Externí komunikace města Svitavy směrem k zástupcům médií

Vztahy s médii tvoří jednu z nejdůležitějších součástí vztahů k veřejnosti. Jejich úkolem je vytvářet a posilovat pozitivní vztahy se zástupci médií, které dokáží ušetřit čas a peníze při prosazování vlastních informací. Správně řízená komunikace s médii výrazně podpoří i všechny ostatní aspekty uvedené ve strategii komunikace včetně zvýšení patriotismu, turistického ruchu a vztahu obyvatel města k němu.

Základem kvalitní a užitečné komunikace s médii je navázání a následně posilování dobrých a úzkých vztahů s novináři v širokém spektru médií: odborných, společenských, denících, zpravodajských, regionálních i celoplošných, vše v tištěné i online verzi.

Komunikace s novináři a vytváření a budování blízkých vztahů s nimi není samovolný proces. Skutečností je, že novináři pro svou práci informace vyhledávají, když jsou jim tedy poskytnuty, uveřejní je. Neméně důležitou skutečností však je, že město má často o uveřejnění informací větší zájem než jednotlivá periodika. S cílem zvýšení publicity je proto nezbytné dodržovat několik důležitých pravidel:

- respektujte časovou domluvu s novinářem, neměňte domluvené termíny a nenechte jej čekat. Novináři mají svůj program taky zaneprázdněný a jeho narušení může dlouhodobě dobré vztahy poškodit, což se projeví v omezení publicity, resp. v tónu publikovaných článků. Totéž se týká dodržení času zahájení tiskové konference a jejího průběhu.
- neodchylujte se od faktů a pravdy, nikdy nelžete. Současné období přeje šíření informací a pravda nakonec vyjde najevo, což v konečném důsledku přinese více škody než otevřené zveřejnění negativní informace s podáním vlastního vysvětlení. Eliminujete tím taky hrozbu, že si novinář prezentaci nepravdy vezme osobně a stane se z něj váš osobní nepřítel.
- vždy se snažte o relevantnost a informace posílejte po posouzení, jak je daná zpráva pro konkrétní periodikum důležitá.
- tiskovou informaci distribuujte vždy ucelenou a ve finální verzi. Požadovat dodatečné úpravy je nejenom neprofesionální, ale zbytečně zatěžuje všechny zúčastněné a navíc vyvolává nedůvěru.
- nepořádejte tiskové konference jen proto, abyste se objevili v médiích. Tisková konference bez důležitého tématu je téměř jistou zárukou toho, že až bude chtít vedení města v budoucnu představit téma nosné, část novinářů se jednoduše nedostaví.

Hlavní formáty mediální komunikace:

Tisková zpráva

Zběžný mediální monitoring publicity o městě Svitavy ukazuje, že městský úřad a další městské instituce vydávají dostatečný počet tiskových zpráv. V převážné většině šlo o informace o „každodenním“ dění ve městě v různých oblastech.

Nejčastější cíle tiskové zprávy jsou:

- představení nového projektu a jeho významu
- oznámení o konání akce
- vyjádření stanoviska k aktuální problematice
- informování o aktivitě městského úřadu a/nebo jeho představitelů
- informování o změně postupu či předpisů
- informování o nové službě poskytované úřadem
- získání zpětné vazby z on-line média

V zájmu zvýšení počtu a periodicity zpráv je nutné:

- vytvářet mediální příležitosti
- organizování akcí městem a jejich popularizace před akcí i po ní včetně pozvání nejenom místních, ale také regionálních novinářů včetně dopisovatelů celoplošných médií
- přidávání zvukové nahrávky k tiskovým zprávám pro využití v rozhlasu a on-line médiích
- zahájení zpracování krátkých videí k nejdůležitějším tématům a jejich umístění na webovou stránku města a na youtube, odkud novináři také čerpají informace, dále na facebookový účet města a twitterový účet starosty, opět pro potřeby on-line médií

PR článek

PR články jsou jedním z nástrojů marketingu pro budování vztahů s veřejností. Pomocí těchto článků lze dostat do povědomí veřejnosti projekt, produkt, akci apod. a tak je propagovat. Články jsou navíc přínosné i jako zdroj cenných textových odkazů.

Šanci na úspěch má pouze ten PR článek, který je:

- přínosný – čtenáři po jeho dočtení něco přináší
- zajímavý – není plný obecných klišé, přináší nečekané informace
- atraktivní – na článku je vidět, že si s ním někdo dal práci, může být doplněn o unikátní data, fotografie, je správně strukturovaný apod.
- zacílený – hovoří přesně ke své cílové skupině
- unikátní – zacílení je na článku vidět, neotravuje svého čtenáře

Cílem PR článku jednoduše je, aby si ho čtenáři přečetli rádi.

Tisková konference

Tisková konference je klasický způsob předání aktuálních informací médiím za osobní účasti novinářů. Má formálnější charakter a pořádá se pouze v případě, že město chce sdělit médiím něco zásadního:

- prezentace zajímavého nebo zásadního zjištění
- zahájení nebo ukončení významného projektu a jeho hodnocení

- investiční akce většího významu
- příprava nebo zahájení akce Hledání hvězdy Davidovy
- informace o významném projektu místního podnikatele a jeho podpora
- představení zajímavé osobnosti nebo hosta
- reakce na aktuální událost – ať už pozitivního nebo negativního charakteru
- reakce na útok v médiích
- dobrá příležitost pozvat novináře z celostátních médií a navázat s nimi bližší vztahy
- vybavit novináře dostatečně podrobným press kitem s podrobně rozebraným tématem tiskové konference a stanovisky města k němu
- při plánování tiskové konference vyjít novinářům vstříc a vzít do úvahy jejich časový harmonogram a termín uzávěrky
- poskytnout novinářům materiály ve formě, která co nejméně zatíží jejich zpracování – na USB, prostřednictvím odkazu apod.

Kratší, více improvizovanou, méně formální a méně zásadní formou setkání s novináři je tiskový brífink.

Rozhovor

Jde o jeden z neúčinnějších formátů komunikace s médii, který dává možnost prezentovat jak dílčí akce, tak město jako celek

- téma rozhovoru je ať už městem nebo novinářem stanoveno předem
- důležitá je velmi podrobná a pečlivá příprava před rozhovorem, vztahující se na všechny aspekty tématu
- na rozdíl od ostatních forem komunikace s novináři má město právo na autorizaci rozhovoru, což umožňuje upřesnit sporné otázky či vyjádření
- v návaznosti na budování pozice starosty města jako „zdroje informací“ má největší význam rozhovor s místními či regionálními dopisovateli celoplošných médií a následně přímo s celostátními periodiky

Fotoreportáž

Větší mediální prostor, dosažený díky individuální práci s novináři formou osobního setkání nebo press tripu. Celá řada témat komunikační strategie města Svitavy – příroda, kultura, historie – umožňuje intenzivní využívání této formy pro propagaci města Svitavy a akcí, které pořádá.

Press trip

Poznávací cesty pro novináře jsou zacíleny na posilování image města ve vazbě na média. Jejich součástí je zpravidla pozvánka na kulturní akci, otevírání turistického cíle, občerstvení a ubytování. Slouží nejenom městu, ale také jako podpora místních podnikatelů, kteří se na organizaci press tripu podílejí.

Cross promotion

Cross promotion je vzájemná marketingová podpora dvou a více produktů, služeb apod., která je poskytována vzájemně a cílové skupiny jejích příjemců se prolínají. V případě města Svitavy má vynikající potenciál ve smyslu propagace města v rámci regionu, spolupráce s dalšími městy a jimi organizovanými akcemi, např. kulturními.

Monitoring médií

Monitorování toho, co o městě Svitavy vyšlo, je nezbytným nástrojem pro každodenní práci s médii. Byť monitoring médií nepatří přímo mezi faktory či aktivity přímo zvyšující publicitu, je v této oblasti důležitým nástrojem, protože nejenže dává představitelům města přehled o tom, kolik a co se o městě píše, ale umožňuje také rychlou reakci na negativní informace a pomáhá tak v řešení komunikačních problémů. Sledování a analýza toho, „co se píše“, se tak vlastně stává průzkumem.

Využití třetích stran pro komunikaci

Podobné výše zmiňovanému využívání ambasadorů města, významných osobností, ovšem se širším potenciálem, kdy se třetí strana, nezávislý odborník vyjadřuje k záležitosti, plánu, projektu města, a tím ho dostává do povědomí, předkládá svůj vlastní, „nezávislý“ pohled a propaguje jej.

6. Interní komunikace vedení města Svitavy směrem k zaměstnancům města

Zvýšení efektivity práce, loajálnosti a motivace zaměstnanců města

Je známou skutečností, že jedním z nejdůležitějších důvodů, proč zaměstnanci opouštějí svou práci, nebo ji neodvádí kvalitně, je fakt, že se cítí nedoceněni. V rámci toho se dokonce často domnívají, že nejsou pro svého zaměstnavatele významným přínosem. Je proto důležité dávat jim, samozřejmě v případě, že si to zaslouží, najevo, že si jejich práce vážíte. Situace na městském úřadě je o to složitější, že velká část zaměstnanců přichází neustále do kontaktu s občany, takže možnost ocitnout se v konfliktních situacích je častěji než v jiných zaměstnáních. Na druhou stranu, postavení těchto zaměstnanců je o to důležitější, že jsou vlastně jakousi tváří města, samosprávy a pro množství občanů, kteří se nezajímají o tyto nuance, dokonce státní správy.

Jedním z nejdůležitějších, pokud ne vůbec nejdůležitějším prostředkem zvýšení efektivity práce a loajálnosti zaměstnanců je umožnění vzdělávání. Přináší vynikající benefity pro obě strany, protože u zaměstnance pomáhá profesnímu růstu a zaměstnavatel získává lépe erudovaného, sebejistějšího a zároveň spokojenějšího zaměstnance. Zaměstnanci, kteří si uvědomují, jak mohou využít to, co se naučili, jsou motivovanější pro přijímání nových poznatků i pro bezproblémové zvládnutí své agendy. Podle výzkum CERGE-EI je základem pro vznik a udržení si loajality po dobré komunikaci a přenosu informací, právě možnost vlastního profesního růstu a rozvoj prostřednictvím vzdělávání.

Pokud jde o další principy komunikace se zaměstnanci, vytváření a udržení si loajality a jejich motivace ke kvalitní práci, nejsou až tak složité.

- Budování vztahů
 - o poznejte blíže každého jednotlivého zaměstnance, abyste byli schopni určit, jaká pracovní role mu sedne nejlépe tak, že plně využije jeho potenciál. Stačí si s každým zaměstnancem sjednat krátkou schůzku, kde si v přátelském duchu popovídáte o jeho a Vašich představách, vzájemně se poznáte a začnete pracovat na vytváření jakési důvěry a respektu. Ukažte lidem, že se o ně zajímáte a buďte k nim přístupní
- Oceňujte osobnosti, a nejenom schopnosti
 - o lidé bývají často chváleni za dobře odvedenou práci bez ocenění jich samých jako člověka. Dejte svým lidem najevo, že víte, kým jsou, a že si nevšímáte pouze výkonů, které podávají. Oslovujte je jménem.
- Odměňte svůj odbor, tým, něčím speciálním
 - o je jasné, že velikost a povaha toho, co můžete nabídnout, závisí na rozpočtu úřadu a také na velikosti týmu. Nejedná se o něco, co je nutné praktikovat každý den či týden. Jedná se o to, abyste zprostředkovali svým lidem čas od času něco, o čem víte, že je skutečně potěší. Buďte kreativní. V konečném důsledku nezáleží na tom, co svým zaměstnancům dáte, záleží na tom, že jim to dáte a opět jim tak dokážete, že Vám na nich záleží a že si ceníte toho, co pro úřad a společnost dělají.
- Všimněte si pokroků a mluvejte o nich
 - o věnujte na poradách nějaký čas zmínce o jednotlivcích, kteří za poslední dobu udělali významný pokrok, nebo třeba jen malý krok, ale směrem dopředu. Vždy někoho

vyberte. Zbytku týmu ukážete, že si všímáte toho, jak se snaží a utvrdíte je v přesvědčení, že u Vás se tvrdá práce oceňuje.

- Vyzvěte je
 - o lidé milují výzvy. Výzvy podporují kreativitu a povzbuzují chuť k dílu. Každý se rád předvede a pokusí se dokázat, že je tím nejlepším, získá-li k tomu příležitost.
- Buďte součástí týmu
 - o Staňte se kolegu svých zaměstnanců a prožívejte s nimi jejich každodenní starosti. Udržujte si přirozenou vůdčí autoritu, ale dejte jim najevo, že jste jedním z nich. Ukažte, že jste ochotni zapojit se do řešení úkolů, které sami zadáte.
- Bavte se
 - o I ty nejobtížnější úkoly ztrácejí v příjemné a uvolněné atmosféře na své hrozivosti. Jděte svým zaměstnancům příkladem a pracujte na tom, abyste měli svou práci rádi a aby Vás bavila. Ukažte jim, že Vás mimo jiné baví proto, že můžete spolupracovat právě s nimi.

Z průzkumu mezi zaměstnanci vyplynula obecná spokojenost s podmínkami práce, mezilidskými vztahy a přístupem vedení úřadu k zaměstnancům. Stížnosti se týkaly především na vytíženost úředníků na některých pracovištích a v několika málo případech na fyzické podmínky na pracovišti. Naopak byl hodně oceňován přístup členů vedení městského úřadu k zaměstnancům, a to bez ohledu na jejich pozici.

Na základě výsledků průzkumu doporučujeme:

- intenzivní a opakované informování veřejnosti o délce jednotlivých úkonů pro občany s cílem předejití konfliktním situacím
 - o mnoho řadových občanů netuší, že některé úkony se neprovádějí přímo na městském úřadu, ale na pracovištích státní správy
- zdokonalení interního informačního systému úřadu s cílem ulehčení práce zaměstnanců
- pokračování vytváření prostoru pro budování vztahů na úřadu prostřednictvím formálních i neformálních akcí
- umožnění zaměstnancům účastnit se diskusí na různá témata týkající se rozvoje města
- vybavení čekáren televizí, časopisy, novinami, třeba ve speciálních rámech zamezujících jejich zcizení s cílem předejití konfliktům mezi občany a zaměstnanci úřadu při delším čekání
- v rámci možností přizpůsobení prostor jednotlivých oddělení jejich vytížení
- zjednodušení webových stránek města s cílem poskytnout občanům před návštěvou úřadu řadu informací předem
- dovybavení budovy s oddělením výstavby a životního prostředí navigačním systémem a prostory k čekání
- v rámci možností dovybavení kanceláří funkčnějším nábytkem, příp. klimatizací
- častější organizace návštěv družebních měst

Závěr

Cílem navržené strategie komunikace města Svitavy je zpřehlednění, zjednodušení, aktualizace, posílení a ukotvení interní i externí komunikace na městském úřadě, ve městě Svitavy a ve vztahu k návštěvníkům města.

Využívání vhodných komunikačních kanálů za vhodných okolností umožní komunikaci se všemi cílovými skupinami tak, aby zprávám a komunikovaným pojmům rozuměly, vytvořily si na danou zprávu vlastní názor, věděly, kam se v případě, že potřebují pomoc či radu, obrátit, a v neposlední řadě se zvyšoval jejich pocit sounáležitosti s městem, které je jednoduše příjemné. Navíc, umožnění občanům podílet se na rozhodování o veřejných záležitostech, poskytnutí jim možnosti svobodně projevit svůj názor v přítomnosti kompetentních a odpovědných osob, pozitivně přispěje k zvýšení důvěry k městskému úřadu a jeho představitelům.

Strategii včetně komunikačních nástrojů je třeba pravidelně vyhodnocovat a aktualizovat a v souladu s novými trendy navrhopvat nové způsoby komunikace. Zároveň musí cílit na efektivní, přesnou a kvalitní ústní komunikaci jako nedílnou součást prezentace nejen úřadu, ale také města. Vzájemná komunikace pak navodí atmosféru skutečného partnerství, které za účasti všech sektorů místní veřejnosti posílí a sjednotí identitu města.