



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Šumperk

Živá brána Jeseníků

Komunikační strategie města Šumperka

KPMG

Město Šumperk, únor 2022



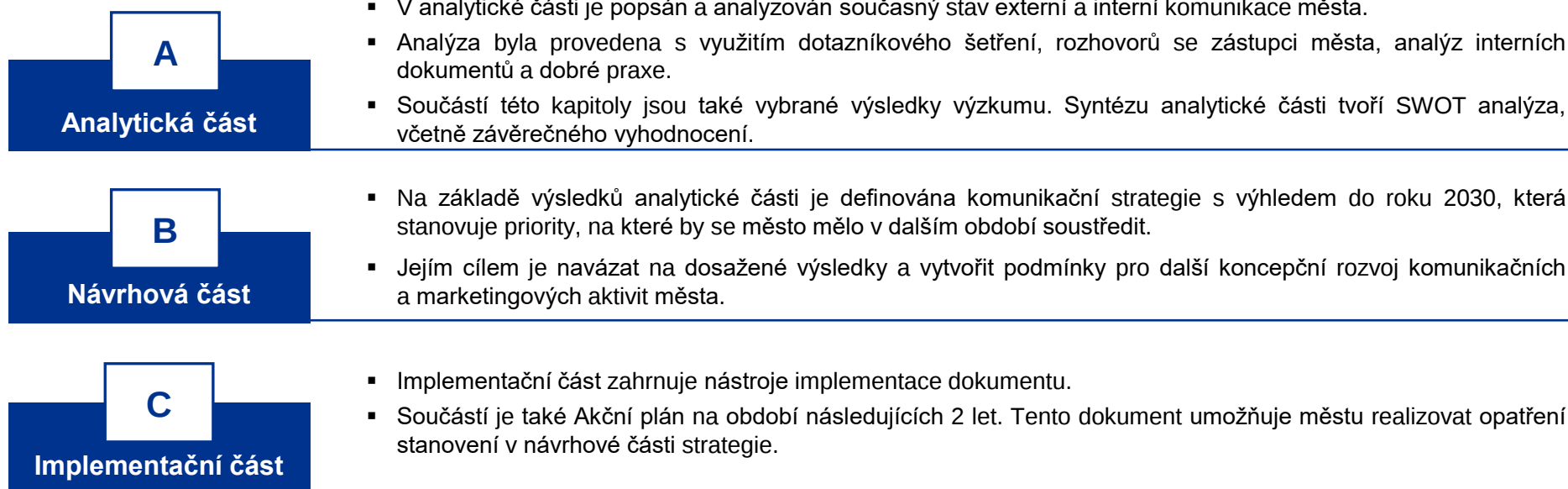
	Strana
Obsah	[2]
Východiska tvorby Komunikační strategie	[3]
Důvody pro vytvoření Komunikační strategie a její cíle	[4]
Teoretická východiska komunikace	[5]
Legislativní souvislosti komunikace města	[6]
Technologické trendy ovlivňující komunikaci města	[7]
Analytická část komunikační strategie - analýza externí komunikace	[9]
Vymezení cílových skupin Komunikační strategie	[10]
Komunikační nástroje města – základní mapa komunikačních nástrojů	[12]
Výsledky dotazníkového šetření	[16]
Organizační zajištění externí komunikace	[21]
Značka a vizuální styl města	[22]
Analytická část komunikační strategie - analýza interní komunikace	[24]
Komunikační nástroje interní komunikace	[26]
Metody zlepšování kvality implementované v rámci městského úřadu	[27]
SWOT analýza a její vyhodnocení	[28]
Návrhová část Komunikační strategie	[31]
Vize a cíle komunikace	[33]
Opatření a aktivity	[34]
Implementační část	[46]
Implementační rámec	[47]
Akční plán	[49]
Přílohy	[50]

Východiska tvorby Komunikační strategie

Komunikační strategie města Šumperka (dále jen „Komunikační strategie“) je střednědobý strategický dokument, který definuje cíle města v oblasti jeho komunikace s veřejností. Dokument je vypracován s výhledem do roku 2030.

Komunikační strategie je vytvořena v návaznosti na Strategický plán rozvoje města Šumperku a je v souladu s jeho výsledky a opatřeními. Dokument akcentuje potřeby města v jednotlivých tematických oblastech. Dokument vychází z dlouholeté zkušenosti města s procesem marketingového plánování, navazuje na předešlé marketingové, komunikační a další aktivity. Významným vstupem pro jeho vytvoření se staly materiály poskytnuté zástupci města, které se věnují současnému stavu marketingových a komunikačních aktivit.

Komunikační strategie je strukturována do několika základních částí:



Oporu pro vytvoření Komunikační strategie poskytla společnost KPMG ČR, která tento dokument zpracovala v úzké součinnosti se zástupci města.

Důvody pro vytvoření Komunikační strategie a její cíle

Klíčovým důvodem vzniku Komunikační strategie je potřeba nastavit cíle, nástroje a postup komunikace města. S ohledem na skutečnost, že způsob a nároky na komunikaci se posledních letech rychle mění, přistoupilo město k vytvoření strategie, ve které bude stanoven základní směr, kterým se dále bude v oblasti komunikace ubírat.

Město získalo dotaci z Operačního programu Zaměstnanost financovaného ze SF EU, prostřednictvím které dojde k urychlení zavádění nových komunikačních nástrojů, jejichž cílem je obyvatelům nabídnout moderní digitální způsob komunikace s městem.

Klíčové důvody pro tvorbu Komunikační strategie

- 1 Zlepšení důvěry obyvatel ke správě města
- 2 Podpora participace obyvatel města
- 3 Celkové zefektivnění komunikace
- 4 Posílení obrazu (image) města
- 5 Digitalizace služeb města občanům
- 6 Posílení identity a sounáležitosti obyvatel s městem

Šumperk - efektivita komunikace s veřejností

Šumperk - efektivita komunikace s veřejností je projekt financovaný z Operačního programu Zaměstnanost ze SF EU, v rámci kterého vzniká tato Komunikační strategie.

Hlavním cílem projektu je zvýšení kvality veřejné správy města Šumperk prostřednictvím posílení aktivit přívětivého úřadu spočívající v jednodušší a účelné komunikaci města směrem k občanovi, včetně sběru zpětné vazby od občanů.

Předmětem projektu je posílení efektivity práce veřejné správy pomocí zavedení nástrojů komunikace města s veřejností. Nástrojem pro realizaci tohoto předmětu je nákup specializovaného softwaru a hardware a zavedení jeho využívání v oblasti komunikace s veřejností. Konkrétními nástroji pro naplnění cíle jsou

- Strategie komunikace s veřejností,
- Elektronická úřední deska,
- Portál občana.

Celý proces tvorby a implementace zvýšení efektivity zavedení nástrojů komunikace probíhá v úzké spolupráci se zaměstnanci, zastupiteli a občany města tak, aby odpovídal zjištěným potřebám a požadavkům cílových skupin.

Teoretická východiska komunikace

Komunikace představuje jeden z prostředků, jakým jsou dosahovány cíle organizace. V případě veřejného sektoru jsou cíle odlišné a platí zde, veřejná správa je především službou občanům. Proto jako veřejnou službu je třeba vnímat i poskytování a předávání informací veřejnosti.

Komunikaci obvykle rozdělujeme na komunikační interní a komunikaci externí. Primárním cílem této Komunikační strategie je se zaměřit na externí komunikaci, Externí komunikace je však podstatně ovlivňována nastavenými procesy a dostupnými zdroji uvnitř každé organizace.

1. Externí komunikace a její cíle

Externí komunikace vytváří obraz organizace v očích veřejnosti a medií. Externí komunikace jsou všechny druhy komunikace, kterou organizace vyvíjí vně, a to jak přirozeně nebo komerčně. V rámci externí komunikace organizace mohou komunikovat s veřejností svou identitu, kulturu nebo styl. Navenek probíhá také veškerá marketingová komunikace ATL (nadlinková) i BTL (podlinková). V případě města jsou cíle externí komunikace:

- informování a udržení vztahů s veřejností
- spokojenost občanů
- transparentnost a otevřenost
- budování pozitivní obrazu města (image města)

Image města spočívá v subjektivních (subjektivně vnímaných) a objektivně daných skutečnostech. Každé město má svoji jedinečnou identitu.

Jak image města vzniká?

- Vizuální obraz města si lidé vytvářejí na základě informací vysílaných městem, které dokáží zachytit.
- Image města vzniká během procesu zpracování informací, které město vysílá a které lidé zachycují a selektivně přijímají

Vnitřní a vnější image města

- Vnitřní obraz města (pohled zblízka) si lidé vytvářejí prostřednictvím vlastních zkušeností s městem.
- Vnější obraz je zprostředkován externě na základě mínění někoho jiného nejčastěji prostřednictvím medií

2. Interní komunikace a její cíle

Interní komunikace je hybatelem organizace. Vhodná interní komunikace zvyšuje motivaci a je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé organizace. Interní komunikace obvykle v organizace naplňuje několik cílů:

- poskytuje optimální míru informací pro zaměstnance
- zajišťuje interakce a komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci, mezi jednotlivými organizačními útvary, jednotlivými pracovníky a týmy
- poskytuje rady pro zaměstnance
- posiluje loajalitu a angažovanost pracovníků
- poskytuje stálou zpětnou vazbu a přispívá k zavádění zjištěných poznatků do praxe

Legislativní souvislosti komunikace města



Městu vyplývající z platné legislativy určité povinnosti, které se váží na zajištění informovanosti zainteresovaných stran ve městě. V této části je uveden výčet základních právních předpisů, které tuto povinnost městu stanovují, a které jsou určující také z hlediska této Komunikační strategie.

Zákon o č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění

Zákon stanovuje požadavky na komunikace. Obec musí zajistit, aby právní předpisy obce byly přístupné u obecního úřadu v obci, která je vydala. Nařízení vydané obcí vykonávající rozšířenou působnost musí být každému přístupné též u obecních úřadů působících v jejím správním obvodu. Dále záměr obce prodat, směnit, darovat, pronajmout, propachtovat nebo vypůjčit hmotnou nemovitou věc nebo právo stavby anebo je přenechat jako výprosu a záměr obce smluvně zřídit právo stavby k pozemku ve vlastnictví obce. Dále je obec povinná informovat v předem daných termínech o jednání zastupitelstva a rady.

Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění

Každý povinný subjekt musí pro informování veřejnosti ve svém sídle a svých úřadovnách zveřejnit na místě, které je všeobecně přístupné, jakož i umožnit pořízení jejich kopie, některé informace: důvod a založení povinného subjektu; popis své organizační struktury, místo, lhůtu a způsob, kde lze podat opravný prostředek proti rozhodnutím povinného subjektu o právech a povinnostech osob; postup, který musí povinný subjekt dodržovat při vyřizování všech žádostí, návrhů i jiných dotazech občanů; přehled nejdůležitějších předpisů, podle nichž povinný subjekt zejména jedná a rozhoduje; sazebník úhrad za poskytování informací; výroční zprávu; elektronickou adresu podatelny atd.

Podle tohoto zákona jsou subjekty dále povinné v úředních hodinách zpřístupnit právní předpisy vydávané v rámci jejich působnosti a seznamy hlavních dokumentů, zejména koncepční, strategické a programové povahy.

Zákon č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby a o změně některých zákonů

Tento zákon zaručuje právo na informace v souvislosti s poskytováním digitálních služeb. Podle tohoto zákona uživatel služby je oprávněn přistupovat k údajům vedeným o něm v základních registrech a agendových informačních systémech. Orgán veřejné musí zajistit prostřednictvím digitální služby portálu veřejné správy přístup uživatele služby k těmto údajům.

Zákon č. 500/2004, správní řád

Podle tohoto zákona je zejména obec povinná zřídit úřední desku, která musí být nepřetržitě veřejně přístupná. Pro orgány územního samosprávného celku se zřizuje jedna úřední deska. Obsah úřední desky se zveřejňuje i způsobem umožňujícím dálkový přístup.

Technologické trendy ovlivňující komunikaci města



Komunikace města musí sledovat poslední trendy, aby naplňovala své cíle v informování cílových skupin ve městě. Klíčovým trendem posledních let souvisí s digitalizací a prudkým rozvojem elektronické komunikace, nástupem nových technologií, které elektronické formy komunikace umožňují. V posledních letech v souvislosti s přijetím některých legislativních předpisů urychlil také proces digitalizace veřejného sektoru, což postupně umožňuje rychlejší nástup nových komunikačních řešení.

Digitalizace

Digitalizace znamená přechod od používání tradičních metod komunikace a zpracování informací (papírová dokumentace, dopisy a podobně) k metodám elektronickým využívajícím digitální způsob přenosu i ukládání. Digitalizace je také součástí konceptu E-governementu, který se postupně rozvíjí také v České republice. Motivací pro zapojení moderních digitálních technologií do služeb úřadů a veřejnosti je zvýšení rychlosti a efektivity poskytování služeb. Přes některé dílčí úspěchy rozvoj E-governmentu v České republice zaostává, což limituje také přechod k digitální komunikaci na úrovni organizací veřejného sektoru.

Umělá inteligence (AI)

Umělá inteligence se stává nedílnou součástí mnoha odvětví. Její využití však přesahuje do všech sfér včetně marketingu a komunikace. Umělá inteligence v rámci marketingu dokáže sbírat data, analyzovat je a spárovat s uživatelskými informacemi a demografickými údaji. AI marketing zvládne velmi kvalitně služby pro zákazníky a zákaznický zážitek. Autonomní chatboti umí naplno využívat současnou umělou inteligenci. Jejich fungování je založené na strojovém učení a dokáží velice přirozeně reagovat na otázky, které spadají do jejich záběru a kompetencí. Významnou roli hraje také dynamická segmentace, která zohledňuje fakt, že chování zákazníků se často mění v čase z různých důvodů.

Open data

Otevřená data nepředstavují technickou specialitu, ale jedná se o zásadní změnu filosofie přístupu k informacím. Otevřená data se stávají nejen nedílnou součástí většiny oblastí veřejného života. Otevřená data mají různý význam a sehrávají různé role v závislosti na oblasti a účelu použití. Tyto role se formulovaly postupně jako výsledek rozvoje a vývoje problematiky otevřených dat a rozvoje a vývoje společnosti.

Otevřená data ve veřejné správě posilují transparentnost, důvěru občanů, zlepšují komunikaci s občany, a přispívají k celkovému zlepšení služeb veřejné správy. Veřejnosti otevřená data umožňují lepší kontrolu veřejné správy a zapojení do rozhodování.

Internet věcí

Internet věcí je koncept, ve kterém mezi sebou umí efektivně komunikovat jednotlivé zařízení prostřednictvím vysokorychlostního internetu. Rozvoj internetu věcí souvisí s rozvojem 5G mobilních sítí. Internet věcí je tak akcelerátorem chytrých řešení (smart city), neboť města potřebují sledovat stav a pohyb celé řady věcí. Konkrétně jde o dopravu, bezpečnost obyvatel, energie, spoje, přenosové soustavy, odpady, kvalitu životního prostředí nebo o vlastní majetek. Propojená zařízení a v reálném čase komunikující aplikace umožňují rozhodovat rychleji a s využitím přesnějších informací.



Analytická část komunikační strategie



Analýza externí komunikace města

Východiska

Pro potřeby stanovení cílů a opatření Komunikační strategie musí být nejprve provedena analýza stavu vnější komunikace města. Analýza externí komunikace vychází z níže uvedených souvislostí.

Jak probíhá externí komunikace?

Komunikační proces pobíhá ve třech vzájemně provázaných oblastech:

- I. **Komunikační obsah** – je to, co má být předmětem komunikace sdělováno (podstata informačního sdělení). Jedná se o informaci např. v turismu to může být produkt.
- II. **Cílové skupiny komunikace** – jsou zainteresované strany vůči kterým je komunikován obsah.
- III. **Komunikační nástroje** – jsou nástroje a distribuční kanály, kterým je obsah komunikován ve vztahu k cílovým skupinám.



Co je předmětem (obsahem) komunikace města?

Základním obsahem komunikace je sdělení. Město tato sdělení komunikuje ve vztahu k cílovým skupinám prostřednictvím politické reprezentace, zaměstnanců městského úřadů a jím zřizovaných organizací.

Obsah komunikace vyplývá buď ze zákona (legislativní souvislosti komunikace města) nebo z titulu výkonu veřejné správy města jako součásti veřejné služby. Obsahem komunikace tak je např.:

- Informace o jednotlivých agendách úřadu, jeho organizací a pomoc s řešením povinností vyplývajících z legislativních předpisů
- Organizační struktura a kontaktní informace
- Plánované akce, investice
- Informace o městě pro různé cílové skupiny
- Krizová komunikace atd.

Základní vymezení cílových skupin pro potřeby Komunikační strategie



Vymezení cílových skupin Komunikační strategie

Pro potřeby analýzy je nezbytné vymezit klíčové cílové skupiny, popsat jejich charakteristiky, velikost a vymezit jejich roli z hlediska významu pro komunikační mix.

1. Primární cílové skupiny

Primární cílovou skupinou pro potřeby komunikační strategie jsou obyvatelé, a to jak obyvatelé města, tak jeho přirozeného okolí, které je vymezeno Správním obvodem obce s rozšířenou působností Šumperk. Pro tyto obyvatele město Šumperk zajišťuje výkon některých veřejných služeb.

Tabulka: Produkční skupiny obyvatel ve městě v roce 2021

Obyvatelé	Děti a mládež (0 - 14)	Produktivní věk (15 – 64)	Senioři (65+)	Celkem
Obyvatelé města	3 799	15 419	6 234	25 452
Obyvatelé SO ORP	10 493	42 694	15 326	68 513

Zdroj: Český statistický úřad

2. Sekundární cílové skupiny

Sekundární cílové skupiny jsou poměrně heterogenní a mají různý význam z pohledu komunikační strategie. Jedná se zejména o návštěvníky města a jeho okolí, dále podnikatelské subjekty, neziskové organizace a investory.

Tabulka: Hosté v HUZ ve městě a SO OPR Šumperk 2020

Návštěvníci	Rezidenti (domácí hosté)	Nerezidenti (zahraniční hosté)	Celkem
Šumperk	7 071	1 676	8 747
SO ORP Šumperk	123 914	7 522	131 436

Zdroj: Český statistický úřad

Tabulka: Podnikatelé ve městě a SO OPR Šumperk 2021

Podnikatelé	Obchodní společnosti	Družstva	Státní podniky	Soukromí podnikatelé	Celkem
Šumperk	965	27	.	4 669	6 471
SO ORP Šumperk	1 642	33	1	12 388	15 667

Zdroj: Český statistický úřad

Neziskové organizace a spolky

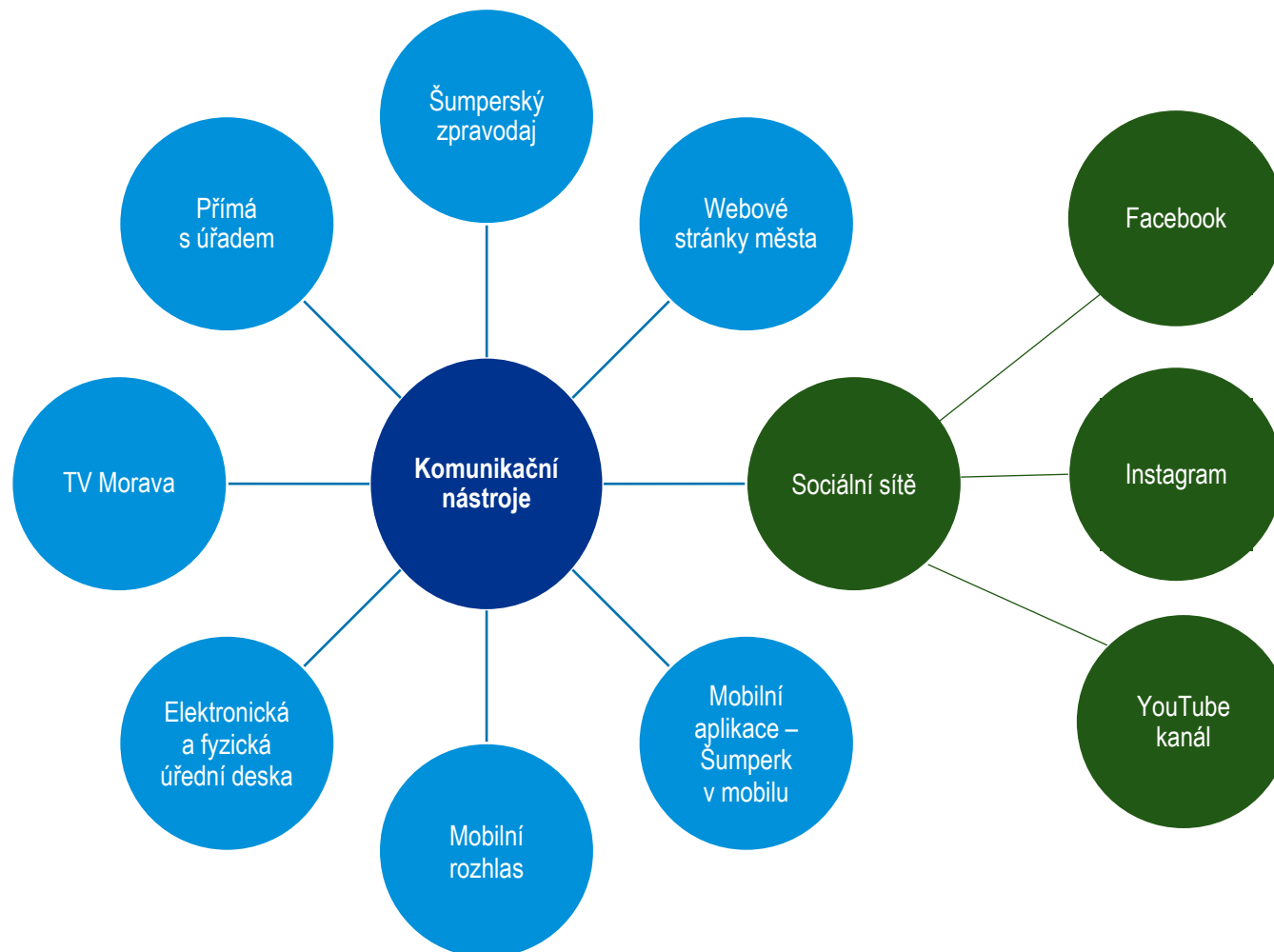
Investoři

Media

Komunikační nástroje města – mapa stávajících komunikačních nástrojů

Město Šumperk využívalo k říjnu 2021 široké portfolio komunikačních nástrojů pro informování veřejnosti o dění ve městě.

Stávající komunikační nástroje



Specifické komunikační nástroje



Analýza komunikačních nástrojů - základní komunikační nástroje

Výchozí popis

Šumerský zpravodaj

Šumerský zpravodaj jsou regionální noviny vydávané městem, které jsou distribuovány do schránek obyvatel města zdarma, dále do místních podniků, firem a státních institucí.

Zaměřuje se na regionální témata a aktuální dění na Šumersku. Součástí jsou aktuální témata a přehled kulturních akcí. V roce 2021 vychází 2 x měsíčně v nákladu 14 000 s deklarovanou čteností 26 500. Pro rok 2022 je plánována změna na měsíční frekvenci.



Zhodnocení

+

- Široký náklad, dostupnost a čtenost
- Zaměření na široké cílové skupiny
- Zlepšení kvality obsahu
- Elektronická verze
- Distribuce do schránek

-

- Vyšší náklady na tvorbu a distribuci
- Aktuálnost informací vyplývající z typu media

Webové stránky města

Webové stránky města Šumperka jsou klíčovým zdrojem informací. Primárním účelem webu je jednosměrná komunikace, v omezené míře pak jako nástroj sběru podnětů. Webové stránky prošly v roce 2020/1 kompletním redesignem, který byl proveden na základě analýz chování jejich návštěvníků.

V současné době se jedná o moderní plně responsivní web. Web spravuje Odbor informatiky MěÚ s využitím externího dodavatele.



+

- Přehlednost, grafika
- Logické členění dokumentů a informací
- Propojení na sociální sítě, on-line služby
- Doplňkové nástroje

-

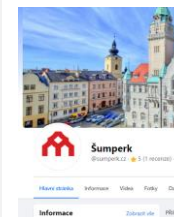
- Značné množství informací může snižovat orientaci
- Nízký počet elektronických formulářů

Sociální sítě

Město provozuje jako svou hlavní sociální síť Facebook. Profil sleduje cca 4,5 tis, což je však na velikost města a jeho význam není dostatečné. Profil je aktualizovaný.

Další sociální síť je Instagram, který disponuje necelými 700 sledujícími. Potenciál profilu na Instagramu je zatím nevyužitý.

Dále město disponuje profilem na YouTube kanále, který však slouží pouze pro ukládání přenosů z jednání zastupitelstva města



+

- Existující profily na FCB, Instagramu a YouTube.
- FCB - aktuálnost informací, video reportáže, unikátní fanoušci

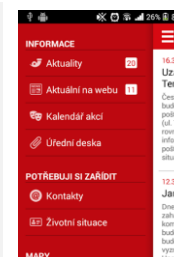
-

- FCB - dlouhé příspěvky a práce se záložkami např. událost, nízký počet fanoušků
- Celkový stav profilu na Instagramu
- Využití YouTube kanálu

Mobilní aplikace – Šumperk v mobilu

Mobilní aplikace je k dispozici pro OS Android a IOS. Aplikace je přehledně členěná na hlavní sekce (Informace, Potřebuji zařídit, Turista, Mapy), které obsahují aktuality, kalendář akcí, úřední desku životní situace nebo možnost rezervací na úřadu). Aplikace tak umožňuje obousměrnou komunikaci s městem.

Aplikace má další rozvojový potenciál, jeho cílem by mělo být vyřízení základních životních situací včetně jejich zaplacení.



+

- Existence mobilní aplikace (Android, IOS)
- Přehlednost aplikace a rozsah informací
- Možnost zasílání podnětů občanů

-

- Chybí propojení na portál občana včetně možnosti kompletního vyřízení životních situací
- Chybí některé služby např. možnost zaplacení parkování

Analýza komunikačních nástrojů - základní komunikační nástroje

Výchozí popis

Mobilní rozhlas

Mobilní rozhlas je aplikace pro zařízení s OS Android a IOS, která je k dispozici jako řešení pro municipality v celé České republice. Aplikace zasílá informace prostřednictvím SMS, e-mailu a zpráv do mobilu. Informace o aktualitách z města, především pak krizových situacích (např. výpadky energie, povodně, pandemie). Mobilní rozsah disponuje přes 2 tis. registrovaných osob. Bylo přes něj odesláno přes 100 tis. zpráv. Aplikace je řešením pro informování obyvatel krizových situacích, kterou lze nahradit svým řešením.



Zhodnocení

+

- Nebyly identifikovány

-

- Nízká penetrace ve městě
- Vysoké náklady za platby SMS
- Komplikovaný nástroj pro řízení komunikace
- Duplicitní k mobilní aplikaci

Digitální a fyzická úřední deska

Město jako součást webových stránek má elektronickou úřední desku, která je zřízena dle zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, § 26 a je určena ke zveřejňování dokumentů vyvěšených na úřední desce MěÚ Šumperk způsobem umožňující dálkový přístup.

Fyzická úřední deska je k dispozici na Hlavní třídě ve městě. Tato úřední deska byla v roce 2021 doplněna digitální úřední deskou umístěnou na nám. Míru vedle budovy MěÚ.



+

- Existence jak fyzické, tak elektronické verze
- Elektronizace fyzické úřední desky

-

- Informační prostor na fyzické úřední desce

TV Morava

TV Morava je regionální televize dostupná na území Olomouckého kraje. Od září 2020 mohou stanici diváci přijímat v celém v systému DVB-T2 z MUXU24. Vysílání je tvořeno premiérovým hodinovým blokem, který se v průběhu dne 23 x opakuje. Vysílání obsahuje zprávy, počasí a různé pořady s regionální tematikou.

Město ze svého rozpočtu TV Morava hradí ročně částku cca 100 tis. Kč na výrobu a odvysílání obsahu.



+

- Široké pokrytí města
- Informace ze širšího regionu celého kraje

-

- Omezená cílová skupina reálně sledující vysílání (65+)
- Vysoké náklady na provoz

Přímá komunikace s úřadem

Přes rostoucí význam elektronická komunikace na dálku, stále zůstává podstatná přímá komunikace obyvatel s městem. Nástrojem je telefon, email a osobní komunikace na úřadě. Město si význam přímé komunikace ve vztahu k vybraných cílovým skupinám uvědomuje. Zavedena je možnost registrace termínů pro jednání na úřad. Zavedeny byly nástroje zlepšování a kontroly kvality. Pravidelně je realizován Mystery Client, který je vyhodnocován a na jeho základě jsou přijímány návrhy na zlepšení.

+

- Rezervační systém
- Zavedené nástroje zlepšování (např. Mystery Client)

-

- Časová náročnost přímé komunikace
- Obtížná orientace obyvatel v budovách úřadu (stávající orientační systém)

Analýza komunikačních nástrojů – specifické nástroje

Výchozí popis

Informační centrum

Informační centrum (IC) Šumperk je umístěno na Hlavní třídě v budově divadla. Město jej provozuje prostřednictvím oddělení kultury a vnějších vztahů MěÚ. IC je otevřeno celoročně 7 dní v týdnu. Primární cílovou skupinou jsou návštěvníci města a jeho okolí a IC tak má regionální dosah. V letech 2017-20 se návštěvnost pohybovala okolo 30 tis návštěvníků ročně v roce 2020 z důvodu COVID-19 klesla pod 20 tis. IC plní také činnosti v oblasti turismu včetně aktivit destinačního managementu. Má svůj web a FCB.



Zhodnocení

+

- Existence IC a jeho regionální dosah
- Certifikace B ATIC ČR
- Vlastní web a FCB
- Podpora destinačního managementu

-

- Relativně vysoké náklady na provoz

Veřejná projednání / Ankety

Důležitým komunikačním nástrojem posilující participaci obyvatel jsou veřejná projednání. Tato veřejná projednání se konají buď ze zákona nebo ve spojení s pojednáváním důležitým změn nebo zpracování klíčových strategických dokumentů ve městě.

Zájem ze strany veřejnosti je závislý od zaměření projednávaného tématu. Čím konkrétnější téma je a více se dotýká obyvatel v konkrétním místě, je účast veřejnosti širší.

Město také pořádá různé ankety pro zjišťování rychlé zpětné vazby.



+

- Participativní zapojování obyvatel do dění ve městě
- V případě anket rychlá zpětná vazba na aktuální informace

-

- Proměnlivá účast a zájem ze strany veřejnosti
- Nepravidelné pořádání akcí
- Reprezentativnost anket

Akce / besedy pro veřejnost

Město a především jeho zřizované organizace (knihovna, kulturní dům, IC, kino, případně divadlo atd.) pořádají adhoc akce a besedy pro veřejnost, v rámci kterých dochází k informování obyvatel ve specifických oblastech.

+

- Informování na aktuální témata
- Výběr akcí / besed pro veřejnost.

-

- Proměnlivá účast a zájem ze strany veřejnosti

Externí komunikační nástroje

Komunikace je realizována také prostřednictvím dalších veřejných medií (TV, rádio, tisk (regionální)), a to prostřednictvím placených a zejména neplacených sdělení. Míra využívání těchto nástrojů závisí na kvalitě přípravy tiskových zpráv a komunikačních témat a efektivitě komunikace s novináři. Město má za tím účelem vytvořenou pozici tiskové mluvčí. Zde je vedena databáze novinářů, se kterými město pravidelně komunikuje. Součástí činnosti města je také pravidelný monitoring medií a jeho vyhodnocování.



+

- Příprava komunikačních témat a tiskových zpráv
- Databáze novinářů
- Zavedený monitoring medií

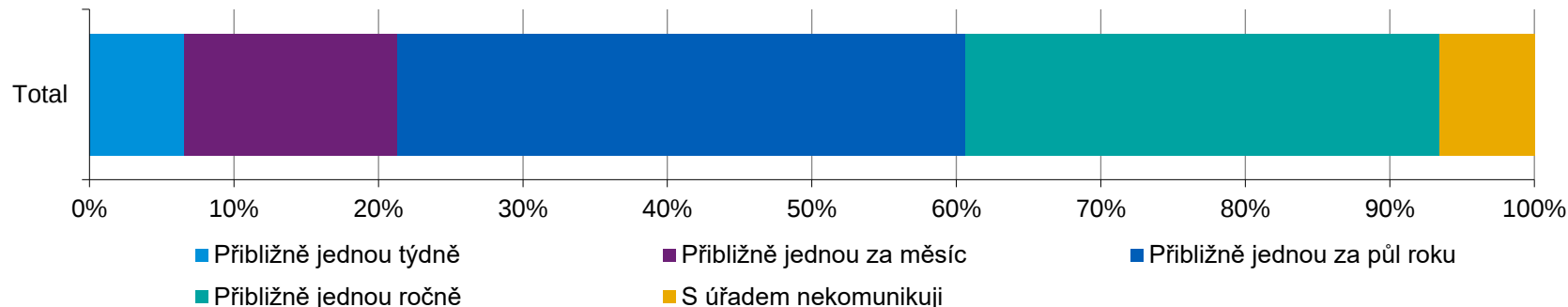
-

- Spolupráce na přípravě komunikačních témat v rámci MěÚ a jeho organizací

Výsledky dotazníkového šetření

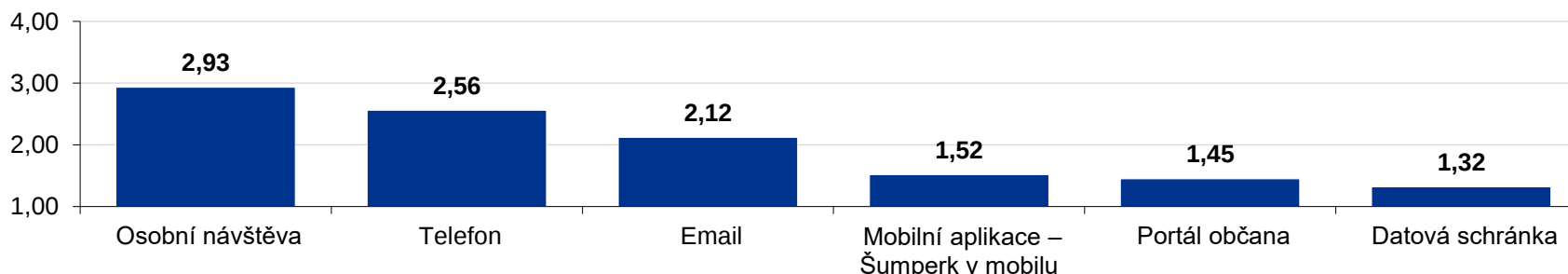
Součástí tvorby Komunikační strategie bylo také dotazníkové šetření, jeho cílem bylo městu poskytnout zpětnou vazbu ke stávajícímu způsobu komunikace města navenek. Účelem bylo zmapovat spokojenost obyvatel města se stávajícími komunikačními nástroji. Šetření probíhalo v září/říjnu 2021.

Jak často komunikujete s městem / městským úřadem při vyřizování nezbytných záležitostí?



Většina občanů komunikuje s městem / městským úřadem přibližně jednou za půl roku nebo jednou za rok. Pouze lehce přes 20 % občanů komunikuje jednou týdně nebo jednou měsíčně. Komunikaci je tak možné hodnotit jako pravidelnou a spíše méně častou.

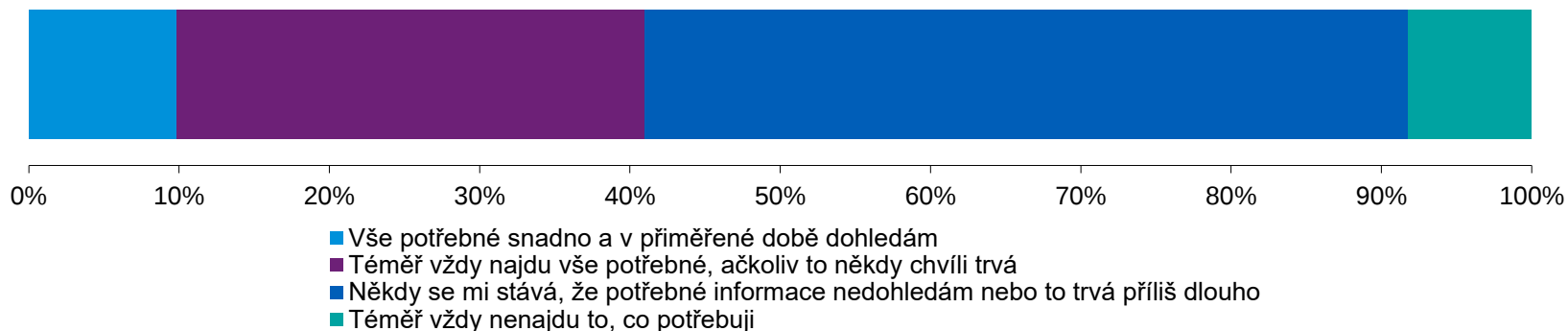
Jaké prostředky využíváte pro vyřizování nezbytných záležitostí s městem / městským úřadem?



Nejčastějšími prostředky, které jsou využívány pro komunikaci je osobní návštěva, dále telefon a email. Prozatím okrajovými formami jsou komunikace jsou mobilní aplikace, portál občana a datová schránka. Přestože sběr dat probíhal převážně elektronicky tak m tyto výsledky odpovídají skutečnému využívání těchto prostředků

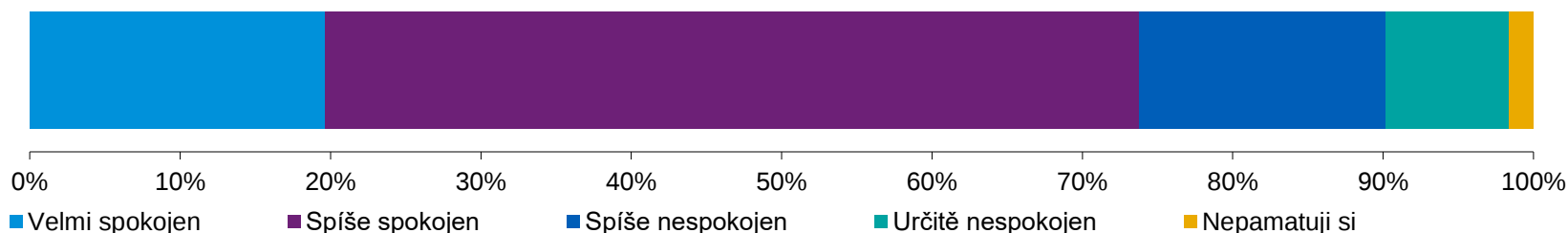
Výsledky dotazníkového šetření

Zhodnot'te způsob dohledání informací, které jste od města potřebovali?



Z výsledků vyplývá, že přes 90 % obyvatel dohledá informace, které potřebuje. Mírně přes 40 % občanů deklaruje, že tyto informace dohledá snadno a v přiměřené době, nebo že jim to chvíli trvá. Přibližně 50 % občanů však má s vyhledáním informace problém nebo jim to trvá příliš dlouho. Výsledky tak svědčí o skutečnosti, že město informace poskytuje, avšak ne vždy v přehledné lehce dohledatelné podobě.

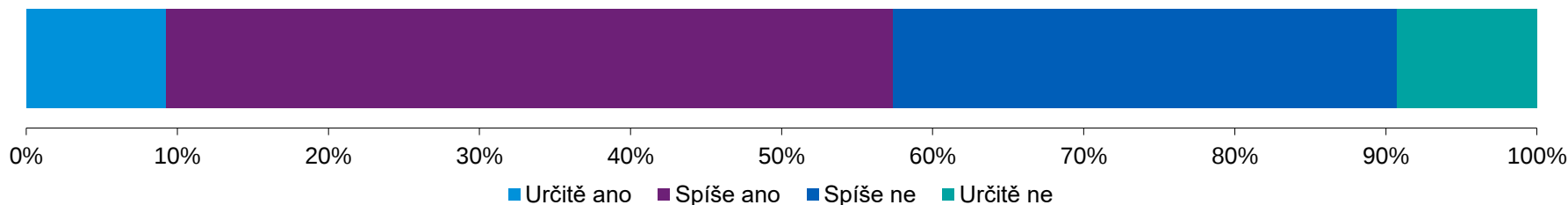
Jak jste byl spokojen, když jste naposledy vyřizoval nezbytné záležitosti s městem / městským úřadem (osobně, na dálku)?



Obyvatelé jsou v případě, že dojde k interakci s městem/městským úřadem z téměř 75 % spokojeni. Mírně přes 20 % je nespokojeno a velmi malá část si už nepamatuje. Výsledky jsou velmi solidní a deklarují úsilí města zlepšovat své služby a být pro-klientsky orientovaným úřadem.

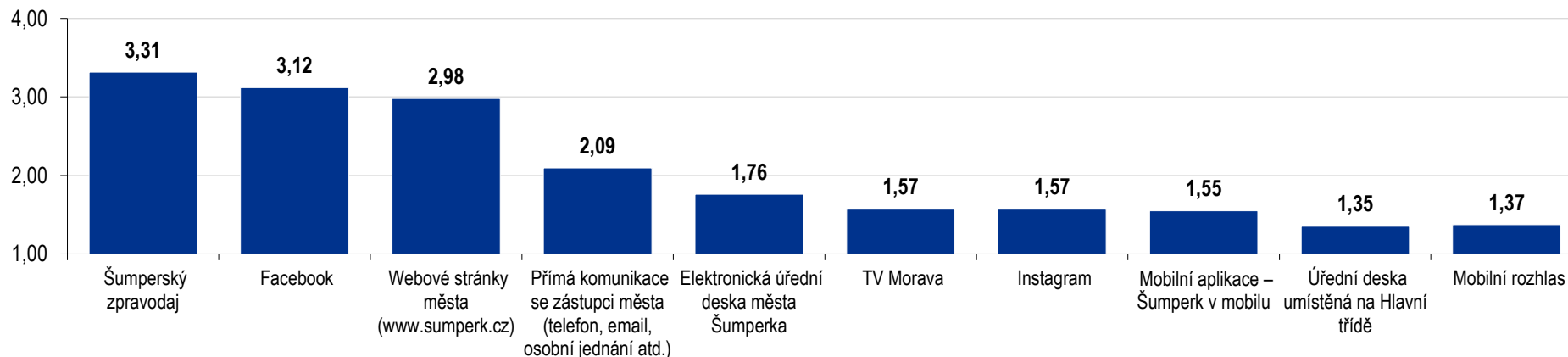
Výsledky dotazníkového šetření

Máte dostatek informací o tom, co se děje ve městě / činnosti městského úřadu?



Z výsledků vyplývá, že více než 55 % má dostatek informací o to, co se ve městě děje. Necelých 45 % si to nemyslí. V rámci mohli občané sdělit, jaké informace postrádají. Z výsledků vyplývá, že občané by preferovali více informací o akcích a kulturním/sportovním dění, informace z vedení města, informace o činnosti zastupitelů, informace o strategických záležitostech, podrobnější informace o financování a celkově transparentnější informace.

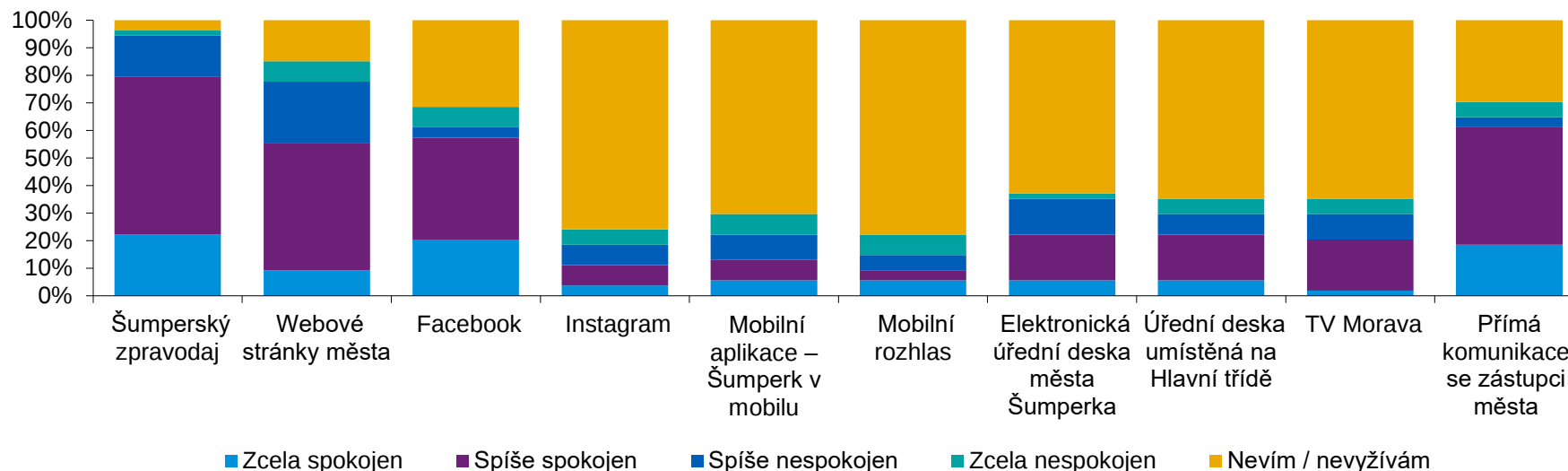
Jaké informační zdroje informující o dění ve městě / městském úřadu využíváte?



Z výsledků vyplývá, že nejčastěji využívanými zdroji informujícími o dění ve městě jsou Šumperský zpravodaj, dále Facebook a Webové stránky města. S výrazným odstupe, pak různé formy přímé komunikace a elektronická úřední deska. Nejméně jsou pak využívány jako zdroj informací TV Morava, Instagram, mobilní aplikace, fyzická úřední deska a nejméně pak mobilní rozhlas.

Výsledky dotazníkového šetření

Jak hodnotíte kvalitu a obsah informací v těchto komunikačních kanálech?



V této části výzkumu občané mohli ohodnotit kvalitu a obsah informací v jednotlivých komunikačních kanálech. Ve výsledcích se značně projevila skutečnost, že celá řada komunikačních kanálů není dostatečně využívána a občané je proto nedohodnotili. Nejvyšší míra spokojenosti je deklarována u Facebooku, Šumperského zpravodaje a webových stránek. Naopak nejnižší u mobilního rozhlasu, mobilní aplikace, Instagramu, obou úředních desek a TV Morava.

Volné komentáře a sdělení obyvatel města pro zlepšení komunikace

Rozhodně je potřeba zapracovat na komunikaci skrze sociální sítě, a to včetně Twitteru, či o YouTube kanálu atd. Informace pro občany jsou mnohdy nepřehledné a zmatené. Buď pak příspěvky na sociálních sítích doslova kopírují obsah na webu a nebo naopak jsou k dispozici jen fotky, které mohou mít kvalitní informační hodnotu, ale bez popisku a vysvětlení dění na fotce ji nemají.

Současně využívané nástroje jsou OK jen musí být lépe cílená komunikace, například webové stránky by měly obsahovat kompletní instrukce a kontakty pro řešení různých životních situací. Instagram, Facebook můžou být používány více pro informování o aktualitách, kulturním, společenském dění atd.

Uvítali bychom například soukromou facebookovou skupinu města Šumperka o běžném dění v Šumperku a okolí, kde by mohli psát obyvatelé svoje postřehy, dotazy apod. a ostatní lidé na ně reagovat (např. viz. soukromé skupiny Litovel, Uničov).

Příspěvky na Facebooku jsou nudné, dlouhé, nepravdivé. Město touto cestou neumí komunikovat. Taky chybí komunikace přes Instagram, já osobně nepoužívám, ale myslím, že plno lidí by mohlo oslovit.

Vyhodnocení komunikačních nástrojů k segmentaci

V této části je provedeno vyhodnocení stávajícího stavu (významu) komunikačního nástroje v komunikačním mixu města a žádoucí význam komunikačního nástroje. Toto vyhodnocení bylo provedeno na základě výsledky dotazníkového šetření, rozhovorů a expertního posouzení. Hodnocení tak odráží jak celkový význam komunikačního nástroje, tak jsou na jeho základě identifikovány oblasti ke zlepšení (rozdíly v hodnocení).

Hodnocen byl stávající význam komunikačního nástroje (číslo před lomítkem) a cílový žádoucí význam (číslo za lomítkem). Vyhodnocení bylo provedeno na škále 1 – 5 (1 nejmenší význam – 5 největší význam). Barevná škála v hodnocení označuje: zelená barva - rozvíjet, červená barva – utlumit.

Komunikační nástroj		Obyvatelé ve městě			Obyvatelé v SO ORP			Podnikatelé ve městě	Podnikatele v SO ORP	Návštěvníci ve městě	Návštěvníci v SO ORP	Neziskové organizace	Investoři	Media
		D	P	S	D	P	S							
Šumperský zpravodaj		1/1	4/4	5/4	1/1	2/2	3/3	2/2	2/2	1/1	x	1/1	x	2/2
Webové stránky města		2/2	4/5	4/4	2/2	3/4	3/3	4/4	3/3	dedikované	dedikované	4/4	2/2	4/5
Sociální sítě	Facebook	3/4	3/5	2/3	2/3	2/4	1/2	2/4	1/3	dedikovaný	dedikovaný	2/3	x	3/5
	Instagram	1/5	x/4	x/1	1/4	1/3	x	x/3	x/2	dedikovaný	dedikovaný	x/3	x	1/4
	YouTube	2/4	1/3	1/2	1/3	1/2	1/1	2/4	x	x	x	x	x	1/3
Mobilní aplikace – Šumperk v mobilu		2/3	3/5	2/3	x	1/3	1/2	2/3	1/2	2/4	x/2	x	x	x
Mobilní rozhlas Šumperk		1/1	2/1	2/1	x	x	x	2/1	2/1	1/1	x	1/1	x	x
Úřední deska	Fyzická úřední deska	x	2/x	4/2	x	x	x	1/x	x	x	x	x	x	x
	Digitální úřední deska	x	3/3	3/3	x	3/3	3/3	3/3	2/2	x	x	3/3	1/2	2/2
TV Morava		1/x	2/2	5/3	1/x	2/2	5/3	2/1	2/1	x	x	2/1	x	-----
Přímá komunikace s úřadem		x	3/2	5/4	x	3/2	4/3	3/2	2/1	x	x	3/2	3/4	4/4
Informační centrum		1/1	1/1	2/1	x	x	x	2/3	1/2	4/4	2/3	1/1	x	x
Veřejná projednání / ankety		1/2	2/3	2/3	x	1/2	1/1	1/3	x	x	x	2/5	x/3	2/2
Akce / besedy pro veřejnost		3/3	3/3	3/3	2/2	2/2	2/2	x	x	1/1	x	2/4	x	1/1
Externí komunikační nástroje Šumperka		1/2	3/4	3/4	x	2/3	2/3	1/2	1/2	2/4	1/2	1/2	2/3	-----

D – děti a mládež, P – produkční věk, S – senioři / Dedikované/ý je uvažován specifický oddělený komunikační nástroj, který nebyl hodnocen

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační zajištění externí komunikace

Na externí komunikaci se v rámci Městského úřadu Šumperk podílí několik organizačních útvarů a politické vedení města. Město má z tohoto pohledu vytvořenou poměrně robustní organizační strukturu, která externí komunikaci zajišťuje. Na externí komunikaci se však musí podílet i další pracovníci úřadu včetně řadových zaměstnanců.

Rozdělení odpovědností v rámci městského úřadu za externí komunikaci

Politické vedení je reprezentováno zastupitelstvem a radou města, které jsou orgány v oblasti samostatné působnosti města.

Zastupitelstvo má celkem 27 členů, kteří přirozeně vystupují ve vztahu k veřejnosti. Jednání zastupitelstva jsou veřejná. Rada města Šumperka má 9 členů, v jejíž čele stojí starosta. Rada města reprezentuje město navenek a je nositelem základní komunikační strategie vůči veřejnosti

Jeho úkolem je správa vybraných komunikačních nástrojů založených na elektronické komunikaci. Oddělení informatiky se nepodílí na vytváření obsahu.

Oddělení primárně zajišťuje bezproblémový provoz těchto komunikačních nástrojů, a to včetně jejich dostupnosti a bezpečnosti. Spravuje zejména webové stránky, portál občana, mobilní aplikaci, mobilní rozhlas, elektronickou úřední desku atd.

Politické vedení
města

Tisková
mluvčí

Oddělení
informatiky

Odbor školství,
kultury a
vnějších vztahů

Pozice tiskové mluvčí (mediálního koordinátora) spadá pod politické vedení města. Hlavním úkolem tiskové mluvčí je komunikovat postoje vedení města a koordinovat komunikaci ve vztahu k médiím.

V rámci činnosti městského úřadu má ve své gesci některé komunikační nástroje – Šumperský zpravodaj, sociální síť, podílí se na tvorbě obsahu webových stránek a aktivní komunikaci s médii. Sleduje a vyhodnocuje také monitoring tisku.

Odbor se podílí na komunikaci ve vztahu ke specifickým oblastem života ve městě a poskytování informací o nich ve vztahu k veřejnosti (např. kulturní, sportovní dění).

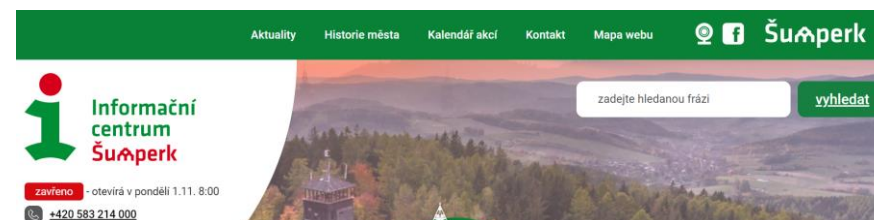
Předmětem činnosti odboru je také komunikace v oblasti turismu. Provozuje informační centrum. Ve své činnosti proto využívá různé komunikační nástroje např. kalendář akcí, specifické tiskoviny, dedikované sociální síť.

Zhodnocení

+

-

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Robustní (dostatečná) kapacita zajišťující externí komunikaci města umožňující správu širokého portfolia komunikačních nástrojů Logicky rozdělené odpovědnosti v rámci komunikace města | <ul style="list-style-type: none"> Faktické překrývání kompetencí odpovědných osob za komunikaci Informační šum Zapojování řadových zaměstnanců do komunikace např. tvorba podkladů |
|--|--|



Značka a vizuální styl města

Město Šumperk má zpracovaný jednotný vizuální styl. Nový vizuální styl byl vytvořen v roce 2012 v rámci projektu „Zvyšování kvality a efektivity poskytovaných služeb a činností na MěÚ Šumperk“ financovaného z Evropských fondů. Projekt zahrnoval vytvoření komplexního vizuálního stylu, jehož výsledkem je grafický manuál loga města Šumperka.

Logo a logotyp

Logo je chráněno ochrannou registrovanou známkou. Základním prvkem vizuálního stylu je logotyp. Logotyp tvoří slovo Šumperk, ve kterém je zakomponovaný symbol.

Preferováno je barevné provedení logotypu v základní barvě - červená. Nejlépe logotyp vynikne na bílé podkladové ploše, která se při aplikaci logotypu upřednostňuje. Pro červenou podkladovou plochu je využívána barevná negativní varianta značky.

Grafický symbol / litera



Grafický symbol / litera „M“ a symbolizuje bohatou šumperskou architekturu, která se ve městě utvářela velmi intenzivně za přispění vynikajících architektů jak na přelomu 19. a 20. století, tak i za první republiky a až do současnosti.

Šumperku se proto často přezdívá „malá Vídeň“. Prvek zastupuje vikýř na věži městské radnice, která je v Šumperku nejvyšší stavbou. Tvar okna je zestylován a přizpůsoben tvarově zvolenému písmu, které vychází z fontu Klavika.

Slogan

Živá brána Jeseníků

Logotyp města je zde doplněn o slogan „Živá brána Jeseníků“ a užívá se především na materiálech a výstupech týkajících se kultury nebo cestovního ruchu.

Slogan je vysázen písmem Franklin Gothic Medium v šedé barvě. Pod logotyp je zarovná tak, že horní účarí sloganu je usazeno na dolní účarí logotypu a věta začíná na pravé svislici litery „p“. Logotyp se užívá jak v pozitivní variantě, tak i v negativních a černobílých variantách.

Zhodnocení vizuálního stylu

Na úrovni MěÚ se podařilo vizuální styl zavést do jednotlivých komunikačních nástrojů, u kterých je poměrně důsledně využíván. Jednotný vizuální styl však byl vytvořen nejen jako styl městského úřadu, ale především jako styl komunikace celého města. V současné době je však vizuální styl města spíše vnímán jako styl komunikace městského úřadu, což podstatně snižuje jeho efekty, rozměňuje a zvyšuje náklady komunikace města. Komunikace města tak působí především navenek nejednotně, stěžuje orientaci obyvatel a především návštěvníků.

- + Profesionálně vytvořený vizuální styl vycházející z identity města
- + Uvěřitelný a nadčasový grafický symbol a slogan
- + Zavedení vizuálního stylu do komunikace městského úřadu
- Akceptace vizuálního stylu ze strany zřizovaných organizací
- Vizuálně nejednotná komunikace města navenek
- Neefektivně vynaložené finanční prostředky na komunikaci
- Obtížná orientace obyvatel a především návštěvníků

Ukázka nejednotné podoby vizuálního stavu městských organizací



Značka a vizuální styl města – inspirace odjinud

Trend ve veřejném sektoru v oblasti vizuálního stylu směřuje ke sjednocování komunikace na úrovni města a jeho organizací pod jednu značku/vizuální styl. V České republice již v současné době je možné najít značné množství inspirativních příkladů z mnoha měst, které ke sjednocení své komunikace přistoupily. Přes počáteční vyšší náklady sjednocení komunikace postupně těmto městům přináší řadu benefitů.

Nové město na Moravě

Grafický manuál



Nové město na Moravě přistoupilo ke sjednocení svého vizuálního stylu v roce 2012, přičemž stálo přes nelehkým úkolem sjednotit komunikace města. Sjednocení bránily politické a administrativní procesy, předchozí závazky a masivní využívání původní identity. Město realisticky definovalo jiné zadání: Vytvořit pro logotyp nový logický rámec a stanovit jasné vizuální vyznění s využitím stávajících prvků tak, aby bylo možné jednotlivé komponenty logotypu používat nejen vcelku, ale do jisté míry i odděleně. Zároveň najít způsob, jak při odděleném užívání prvků logotypu neztratit jasnou vizuální identifikaci instituce/území.

Toto zadání se podařilo zrealizovat a v současné době je komunikace města zcela jednotná, využívající společně logo / logotyp, variantně přizpůsobený potřebám jednotlivých organizací. Společný vizuální styl tak město má pro:

- Městský úřad
- Místní části
- Městské organizace včetně vzdělávacích a kulturních institucí

Litoměřice

Grafický manuál



Litoměřice přistoupily ke sjednocení vizuálního stylu v roce 2020. Hlavním cílem bylo sjednotit prezentaci Litoměřic směrem k jeho obyvatelům, ale i turistům. Jednotný vizuální styl města sebevědomě prezentuje město veřejnosti, usnadňuje orientaci obyvatel a turistů ve městě, zajišťuje čitelnost informací, profesionální kvalitu zpracovaných výstupů, pomáhá řešit otázku vizuálního smogu ve veřejném prostoru a v neposlední řadě systematizací vizuální komunikace šetří finanční prostředky.

Vizuální styl Litoměřic netvoří jen značka města, ale i komplexní sjednocující návrh řešení tvorby tiskovin, propagačních materiálů, on-line komunikace, orientačních systémů aj. Nově jsou řešeny i vizuální identity městských organizací. Za městské organizace hovoří jednoduché výstižné symboly podtržené vlnkou.

Společný vizuální styl tak město má pro:

- Městský úřad
- Městské organizace včetně vzdělávacích a kulturních institucí
- Oblasti činnosti např. zdravé město, smart city atd.



Interní komunikace

Východiska

Vnější komunikace města výrazně ovlivňuje, jakým způsobem funguje komunikace uvnitř městského úřadu a mezi městským úřadem a politickou reprezentací. Pro potřeby Komunikační strategie není interní komunikace analyzována ve všech souvislostech, ale pouze ve vazbě na komunikaci externí. Interní komunikace by primárně měla být řešena v rámci Strategie městského úřadu a interních aktech řízení.

Jak probíhá interní komunikace?

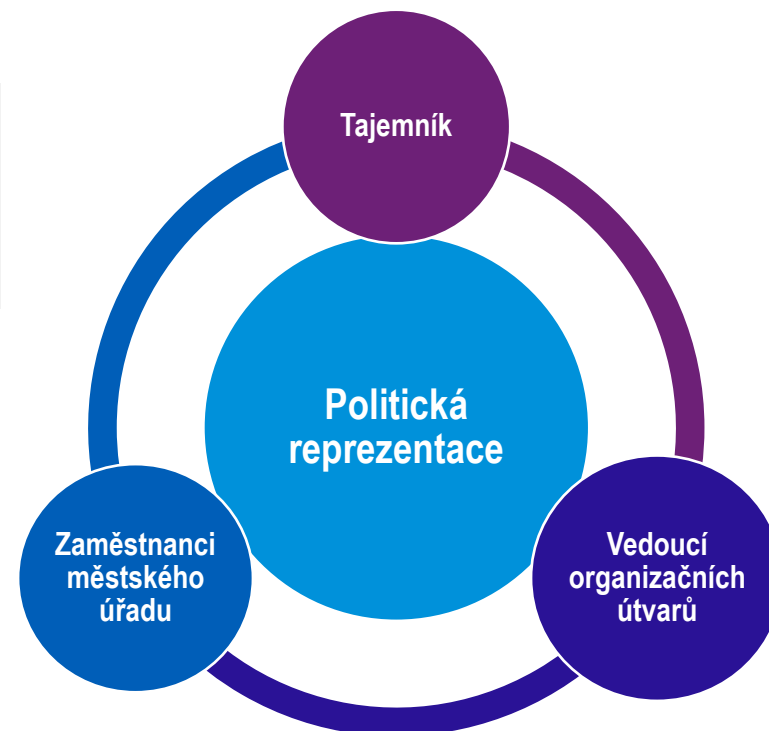
Interní komunikace probíhá uvnitř městského úřadu. Za předávání informací uvnitř úřadu odpovídá tajemník. Za dílčí části komunikace vedoucí a řadoví zaměstnanci. Přenos informací musí probíhat jak horizontálně tj. od vedení úřadu až po řadové zaměstnance a zpět, tak vertikálně mezi jednotlivými zaměstnanci a odbornými útvary.

Celková úroveň interní komunikace se také odvíjí od systému interních předpisů, jejichž rozsah by neměl zaměstnance zatěžovat nadbytečnými informacemi.

Jaké jsou cíle interní komunikace?

Interní komunikace by měla sledovat několik cílů, kterými jsou:

- zajištění dostatečných informací potřebných ke své práci,
- změna postojů zaměstnanců úřadu,
- vytváření pozitivních vztahů pracovníků k úřadu a k tomu co úřad dělá,
- ztotožnění se s cíli úřadu,
- vytvoření loajality a důvěry,
- motivace, informovanost.



K čemu je vhodné pracovat na zlepšování interní komunikace?

Vhodně nastavená interní komunikace v úřadě přispívá

- k žádoucím postojům a jednáním zaměstnanců,
- k osobní iniciativě a aktivitě zaměstnanců,
- k loajalitě a pozitivnímu vztahu zaměstnanců k organizaci,
- k týmové spolupráci napříč organizací,
- k dodržování interních pravidel,
- ke zvýšení produktivity práce,
- ke snadnějšímu prosazování a přijímání změn.

Komunikační nástroje interní komunikace

Městský úřad má více než 200 stálých zaměstnanců. Jedná se tak již o poměrně velkou organizaci, ve které je nutné, aby byla interní komunikace formalizována prostřednictvím interních aktů řízení. Pro interní komunikaci jsou samozřejmě využívány různé komunikační nástroje, jejichž účelem je komunikaci v úřadu podpořit.

Městský úřad aplikuje liniovou organizační strukturu, ve které jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasné přidělené podřízené a každý podřízený má jasné přiděleného nadřízeného.

Na městském úřadě jsou pro interní komunikace využívány následující nástroje, které je možné rozdělit do několika skupin:

Digitální nástroje - intranet, e-mailová komunikace, nástroje umožňující komunikaci na dálku např. MS Teams, Skype SW usnadňující komunikaci např. GINIS, VPN (home office)

Osobní nástroje - porady, jednání, formální/neformální komunikace face to face, nepravidelné akce pro zaměstnance (branný den, drakiáda atd.)

Tištěné nástroje - nástěnky, interní korespondence atd.

V úřadě tak stále dominují především osobní a tištěné nástroje komunikace, jejich význam se v posledních letech snižuje ve prospěch digitálních prostředků komunikace. Urychlení změny komunikačních nástrojů přispěla také pandemie COVID-19, jejichž výsledkem byla vyšší míra implementace digitálních prostředků komunikace umožňující komunikaci na dálku. Rozšíření vyšší míry prostředků digitální komunikace nebrání technické vybavení úřadu a jeho zaměstnanců, ale spíše přetrvávající nedostatky ve využívání moderních elektronických prostředků komunikace. Tato skutečnost tak má vliv na rychlost digitalizace služeb ve vztahu k občanům města.

Zhodnocení

Interní komunikace v městském úřadě má formální charakter, což vychází z uplatňované liniové organizační struktury a veřejnoprávního charakteru úřadu. Zhodnocení stávající stavu:

- + Formalizována interní komunikace úřadu včetně zavedených postupů a procesů
- + Technická připravenost úřadu na digitalizaci služeb
- + Stabilita, transparentnost
- Složitá komunikace napříč odbornými útvary
- Digitální kompetence zaměstnanců úřadu
- Obtížné prosazování změn, jejich pomalé zavádění

Členění městského úřadu

Kancelář tajemníka	Odbor dopravy	Tisková mluvčí
Odbor finanční a plánovací	Odbor majetkoprávní	Interní audit a kontrola
Odbor sociálních věcí	Odbor správní a vnitřních věcí	Krizové řízení
Odbor strategického rozvoje, územního plánování a investic	Odbor výstavby	
Odbor školství, kultury a vnějších vztahů	Odbor živnostenský	
Odbor životního prostředí		

Zdroj: Městský úřad Šumperk

Metody zlepšování kvality implementované v rámci městského úřadu

Městský úřad v Šumperku má bohaté zkušenosti se zaváděním různých metod kvality, přičemž s jejich implementací začal před téměř 20 lety. Vzhledem k tomu, že komunikace je nedílnou součástí činnosti úřadu, zaměřovala se jejich implementace na zlepšení interní anebo externí komunikace. V rámci organizační struktury byl také vytvořen K-tým, jehož úkolem je aktivně přistupovat k rozvoji kvality v rámci úřadu. Za tento přístup ke svému zlepšování městský úřad získal celou řadu významných ocenění.

1

**Implementace
metody CAF**

Metoda CAF představuje komplexní přístup ke kvalitě, která své při posuzování stavu systému managementu nachází zejména v organizacích veřejného sektoru. Do modelu CAF se městský úřad zapojil v letech 2006/7, přičemž v roce 2008 za svůj přístup získal ocenění v rámci Národní ceny kvality ČR. Z ročních sebehodnotících zpráv úřad přešel na tříleté. Po roce 2018 se model CAF v úřadě spíše vyčerpal a úřad pokračoval ve využívání jiných metod zlepšování.

2

**Šetření spokojenosti
zaměstnanců**

Městský úřad za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců a zlepšování interních procesů realizuje pravidelně od roku 2014 šetření spokojenosti zaměstnanců. Šetření je realizováno každoročně a při jeho realizaci jsou dodržována základní metodická pravidla. Výsledkem provedeného šetření je získání podnětů pro realizaci inovací, informací pro zefektivnění řízení lidských zdrojů, neustálé zlepšování celkové kultury úřadu a získání důležité zpětné vazby pro vedení úřadu.

3

Mystery client

Metoda Mystery client byla na městském úřadě zavedena v roce 2006, kdy se ji jako vůbec první subjekt z celé ČR aplikovaly v sektoru veřejné správy. V roce 2012 byla metoda doplněna metodou Mystery calling. Od tohoto období s drobnými výjimkami je využívána do současné doby. Ročně město provede 50 osobních návštěv, 50 telefonických a 40 emailových komunikací. Výsledky poskytují cenné informace nejen pro zlepšování přístupu ke klientům úřadu, ale umožňují zkvalitňovat interní procesy úřadu.

4

Benchmarking

Metodu benchmarking město zavedlo v roce 2003. Při hodnocení je součástí porovnatelných měst ve skupině B. Metoda primárně slouží k vyhodnocování celkové efektivity a výkonnosti městského úřadu, respektive výkonu jednotlivých agend a činností. Výsledky benchmarkingu městskému úřadu umožňují optimalizovat interní procesy s využitím národních standardů. Vhodné nastavení agend na základě dobré praxe podporuje komunikaci úřadu navenek.

Zhodnocení

Zkušenosti se zaváděním různých metod kvality do činnosti městského úřadu tak úřadu umožňují efektivněji pracovat na svém zlepšování. To se samozřejmě dotýká také interní komunikace a odráží se pozitivně v úrovni externí komunikace. Z pohledu komunikace jsou tak v úřadě nastaveny procesy způsobem, které umožní odhalit případné nedostatky v komunikaci, přijímat vhodná opatření a sledovat jejich dopad v příslušné oblasti. Pokračování v aplikaci různých metod kvality je tak podstatné také pro udržení a další zlepšování kvality interní a externí komunikace.



SWOT analýza a její vyhodnocení

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- Rozsah komunikačních nástrojů a poskytovaných informací - Moderní responsivní webové stránky (aktuálnost informací, životní situace atd.) - Profesionální vizuální identita města (značka – logo, logotyp, claim) - Využívání participativních nástrojů komunikace s veřejností včetně nástrojů pro sběr zpětné vazby - Organizační zajištění komunikace (tisková mluvčí, odbor, IC) - Existence informačního centra - Analýza komunikačních nástrojů (Heat mapy, Google Analytics atd.) - Zavedení a aktivně používané metody hodnocení kvality v úřadě - Připravenost města na komunikaci v době krize např. COVID- 19	- Nejednotný vizuální styl na úrovni celého města (MÚ a jím zřizované/vlastněné organizace) - Doposud nevyužitý potenciál digitalizace služeb úřadu - Nedostatky v komunikaci mezi odbory města a městskými organizacemi - Možné překrývání kompetencí odpovědných osob za komunikaci - Kvalita vybraných sociálních sítí zejména Instagram, YouTube - Nejasná segmentace pro komunikaci města - Chybí systemizovaná pozice Specialista městského marketingu - Stávající zájem obyvatel o veřejné dění ve městě - Publikování otevřených dat veřejnosti
Příležitosti	Ohrožení
- Sociální sítě a jejich rozvoj - Zákon o právu na digitální služby a pokračující digitalizace veřejné správy - Zvýšení informovanosti veřejnosti o nových digitálních komunikačních nástrojích - Zapojení vybraných obyvatel města do komunikace úřadu a správy/vytváření obsahu vybraných komunikačních nástrojů - Využívání externích komunikačních nástrojů pro zesílení účinků komunikace - Využívání nástrojů integrovaného městského marketingu - Rozvoj 5G mobilních sítí a dalších technologií usnadňujících komunikaci	- Rychle se měnící preference obyvatel města, návštěvníků a dalších zainteresovaných stran a schopnost rychlé reakce města - Rychlé morální stárnutí technologií a s tím související náklady - Nejasná vize digitalizace veřejné správy, změny priorit, postavení a role města - Stárnutí populace města - Kybernetické útoky - Zneužití sociálních sítí a dalších komunikačních nástrojů pro šíření dezinformací

V této části jsou na základě provedené analýzy vydefinovány klíčové rozvojové potřeby a výzvy, na které je vhodné reagovat v návrhové části dokumentu. Stanovení vhodných opatření, která budou zaměřena na odstranění příčin, mohou přispět ke zlepšení komunikace.

Klíčové potřeby a výzvy komunikace ve městě

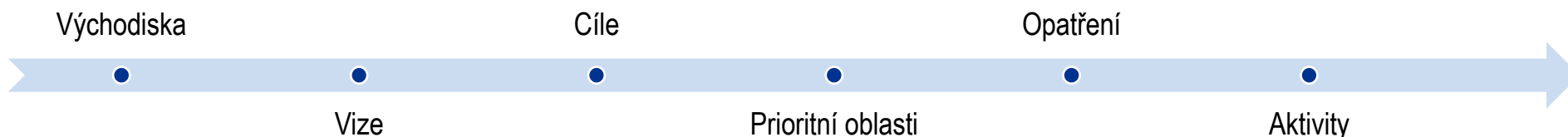
- Pokračovat v digitalizaci služeb městského úřadu a jeho organizací včetně zlepšování digitálních nástrojů komunikace (Portál občana, aplikace Šumperk v mobilu, webové stránky atd.)
- Optimalizovat stávající nástroje externí komunikace s ohledem na potřeby a očekávání zainteresovaných stran (ve vazbě na segmentaci)
- Sjednocovat vizuální styl na úrovni městského úřadu a jím zřizovaných organizací, a tím posilovat image města a hodnoty jeho značky
- Zkvalitnit práci se sociálními sítěmi především pak s Instagramem a YouTube kanálem
- Zlepšovat úroveň spolupráce v oblasti komunikace na úrovni městského úřadu a jeho organizací
- Posilovat odborné a digitální kompetence zaměstnanců městského úřadu
- Soustředit se na bezpečnost a kybernetická rizika digitální komunikace
- Zvyšovat úroveň participace obyvatel na dění ve městě a pro podporu strategického řízení využívat k tomu vhodnou informační podporu umožňující zapojení obyvatel města
- Zlepšovat dostupnost otevřených dat



Návrhová část komunikační strategie

Východiska návrhové části

Předmětem návrhové části je vlastní Komunikační strategie, která byla navržena na základě analýzy a syntézy dostupných informací o stavu tohoto odvětví v Šumperku.



Základem strategického rámce je vize komunikace města, která byla stanovena s výhledem do roku 2030. Na vizi navazují cíle, které město přiblíží k naplnění této vize. Strategie je dále rozpracována prostřednictvím priorit a opatření. Jejich cílem je řešit konkrétní problémy komunikace a vytvořit vhodné podmínky pro její zlepšení a nastupující trendy v oblasti digitalizace služeb města a zavádění E-governmentu.

Opatření, aktivity a projekty jsou doplněny o finanční rámec a ukazatele úspěchu (indikátory), které slouží pro sledování efektivity jejich realizace. Výsledkem takto stanovené strategie je definování aktivit a projektů, které jsou dále rozpracovány v rámci Akčního plánu v implementační části Komunikační strategie.



Vize a cíle komunikace města



Vize města v oblasti komunikace vyjadřuje ideální stav, kam by město mělo ve výhledu do roku 2030 směřovat. Vize je vyjadřuje žádoucí změnu, kterou je nutné projít. Vize je chápána jako nadčasová a platná pro delší časové období. Naplnění ambicí města stanovených ve vizi vyžaduje konkrétní cíle, které umožní vyhodnotit Komunikační strategii z hlediska toho, kolik se z těchto záměrů podařilo ve vymezeném čase naplnit.

Vize a její atributy

VIZE 2030

Transparentnost

Participace

Otevřenost

Město Šumperk je otevřeným a vstřícným partnerem pro občany, podnikatele i návštěvníky.

Komunikace zvyšuje hodnotu značky Šumperka u jeho obyvatel a jeho pověst jako „Živé brány Jeseníků“.

Důvěryhodnost

Identita

Spokojenost

Strategický a specifické cíle

Strategický cíl

Zkvalitnit úroveň digitalizace služeb městského úřadu a klientům umožnit vyřídit většinu jejich požadavků vhodnými prostředky na dálku.

Specifický cíl 1

Vytvářet podmínky pro klientskou komunikaci města

Specifický cíl 2

Optimalizovat komunikační nástroje ve správě města

Specifický cíl 3

Zlepšit image (obraz) města uvnitř i navenek

Priority města v oblasti komunikace



Prioritní oblasti představují ucelené, tematicky zaměřené celky, které jsou výsledkem cílů, o jejichž dosažení bude město v oblasti komunikace v nadcházejícím období usilovat. V každém opatření jsou stanoveny konkrétní aktivity a projekty, jejichž realizace město přiblíží k naplnění těchto cílů.

Strategie je dále členěna na tři prioritních oblastí, které vychází z výše stanovených strategických cílů, o jejichž dosažení bude do roku 2030 město v oblasti komunikace usilovat.

Prioritní oblasti jsou dále členěny do opatření, která již obsahují strategii, jak potřebných změn v jednotlivých oblastech dosáhnout. V každém opatření je proto uveden návrh konkrétních aktivit nebo projektů, jejichž úspěšná realizace dosažení stanovených cílů přiblíží.

Prioritní oblast 1
Management komunikace
Opatření 1.1 Organizační zajištění komunikace
Opatření 1.2 Podpora vzdělávání a kvality v oblasti komunikace
Opatření 1.3 Dostupnost dat a bezpečnost komunikace

Prioritní oblast 2
Komunikační nástroje
Opatření 2.1 Rozvoj nástrojů interní komunikace v městském úřadu
Opatření 2.2 Rozvoj nástrojů externí komunikace městského úřadu

Prioritní oblast 3
Vytváření image
Opatření 3.1 Vizuální styl města
Opatření 3.2 Vytváření interní image města
Opatření 3.3 Vytváření vnější image města



Prioritní oblast 1 - Management komunikace

Prioritní oblast 1 - Management komunikace



Opatření 1.1: Management komunikace

Cíle a záměry opatření

- Zajistit dostatečné personální zdroje městského úřadu pro zajištění komunikace města

Řešené potřeby a výzvy

- Pokračovat v profesionalizaci organizačního zajištění komunikace

Popis opatření

Městský úřad Šumperk disponuje týmem pro zajištění vnitřní a vnější komunikace města. Vnitřní komunikace na úrovni úřadu je standardně v gesci tajemníka úřadu a relevantních odborných útvarů a její nastavení je vyhovující.

Pro vnější komunikaci byly relativně nedávno zřízeny samostatná pozice tiskové mluvčí města a o něco dříve také informační centrum města. V současné době je tak možné považovat organizační zajištění za dostatečné. Přestože formálně jsou odpovědnosti zaměstnanců za komunikaci stanoveny, je nezbytné se soustředit na vzájemnou koordinaci jednotlivých komunikačních aktivit na platformě Redakční rady. Po zajištění cílů v oblasti systematického budování městského marketingu v souladu s cíli této Strategie by vylo vhodně vytvořil t v rámci úřadu pozici specialisty městského marketingu.

Vzhledem k tomu, že vnější komunikace města také závisí na míře participace zaměstnanců úřadu a městem zřizovaných organizací na přípravě podkladů pro tvorbu komunikačního obsahu, je doporučeno na úrovni odborných útvarů města a městských organizací identifikovat osobu/y, která/é budou s tímto týmem spolupracovat. Výsledkem tak bude vytvoření spolupracujících sítě osob podílejících se na externí komunikaci města.

Ve specifických záležitostech je doporučeno i nadále využívat externí kapacity. Jedná se zejména o správu vybraných komunikačních nástrojů např. web, mobilní aplikace, šumperský zpravodaj, případně vybrané sociální sítě. V případě sociálních sítí, jejichž správa není na dostatečné úrovni např. Instagram, je možné do komunikace zapojit také šumperskou veřejnost např. studenty, aktivní obyvatele.

Aktivity	Garant	Spolupráce	Finanční rozsah	Ukazatele úspěchu		
				Ukazatel	Způsob ověření	Frekvence
1. Systematicky rozvíjet stávající organizační zajištění interní a externí komunikace úřadu	Tajemník úřadu	-	V rámci činnosti městského úřadu	Organizační zajištění	Organizační řád města	Ročně
2. Zajištění činnosti Redakční rady jako koordinátora komunikačních aktivit	Tisková mluvčí	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů, oddělení informatiky	Bez dodatečných nákladů	Redakční rada	Setkání redakční rady – min. 10 x jednání ročně	Ročně
3. Vytvoření systemizované pozice Specialista městského marketingu	Tajemník úřadu	-	Cca 700,- tis. Kč	Vytvořená pozice	V roce 2022 vytvořit pozici	Ročně
4. Identifikovat zaměstnance útvarů městského úřadu a městských organizací spolupracujících na externích komunikačních aktivitách a systematicky spolupracovat	Tajemník úřadu	Určené odbory a určení zaměstnanci, městské organizace	Bez dodatečných nákladů	Vytvořená síť zaměstnanců /počet zaslaných podnětů	Funkční výměna informací	Ročně
5. Využívat externí kapacity pro správu vybraných komunikačních nástrojů	Dle komunikačního nástroje	Externí subjekt	N/A	N/A	N/A	Ročně

Prioritní oblast 1 - Management komunikace



Opatření 1.2: Podpora vzdělávání a kvality v oblasti komunikace

Cíle a záměry opatření

- Zlepšovat úroveň komunikace města
- Zvyšovat odborné dovednosti a kompetence se zaměřením na komunikaci

Řešené potřeby a výzvy

- Nedostatečné kompetence zaměstnanců městského úřadu v oblasti komunikace např. digitální kompetence, sociální síť

Popis opatření

Rychlý nástup digitalizace a dalších moderních technologií vytváří tlak na dovednosti a odborné kompetence jak zaměstnanců městského úřadu a jeho organizací, tak i široké veřejnosti a dalších zainteresovaných stran. Opatření je proto zaměřeno na zvyšování digitálních znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců městského úřadu tak, aby byli lépe připraveni na další rozšiřování elektronických forem komunikace. Specifickou podporu je nezbytné věnovat také zvyšování odborných kompetencí zaměstnanců, kteří se věnují správě a rozvoji komunikačních nástrojů např. sociální síť, portál občana.

Přestože město již v současné době umožňuje vyřídit celou řadu životních situací občanů elektronicky, není míra využívání dostatečná. To souvisí nejen s povědomím obyvatel o těchto možnostech, ale zejména u starší generace, také s jejich digitálními dovednostmi. Úkolem města je této cílové skupině využívání nových komunikačních nástrojů usnadnit. Za tím účelem může města při řešení životních situací poskytnout vhodnou asistenci prostřednictvím svých zaměstnanců nebo vytvořením speciálního kontaktního místa, ve kterém budou potřebné záležitosti vyřešeny.

Investice města do vzdělávání se tak projeví v celkové kvalitě správy jednotlivých komunikačních nástrojů. V tomto směru je také vhodné i nadále pokračovat v aplikaci metod zlepšování (např. mystery client, šetření spokojenosti zaměstnanců/občanů), které poskytují důležitou zpětnou vazbu pro zlepšování jednotlivých forem interní a externí komunikace.

Aktivity	Garant	Spolupráce	Finanční rozsah	Ukazatele úspěchu		
				Ukazatel	Způsob ověření	Frekvence
1. Zvyšovat znalosti, odborné kompetence a dovednosti zaměstnanců městského úřadu v digitálních nástrojích komunikace v rámci průběžného vzdělávání	Tajemník úřadu (kancelář tajemníka)	Určení zaměstnanci úřadu; vzdělávací subjekty	Dle vzdělávacího programu	Vzdělávací kurzy/programy rozvoje interní a externí komunikace	Dle potřeby	Ročně
2. Vzdělávat průběžně zaměstnance odpovědné za komunikaci v nových komunikačních trendech např. sociální síť	Tajemník úřadu (kancelář tajemníka)	Určení zaměstnanci úřadu; vzdělávací subjekty	Cca 50 tis. Kč ročně	Vzdělávací kurzy/programy rozvoje externí komunikace	Dle potřeby	Ročně
3. Zlepšovat asistenci obyvatelům města při využívání digitálních nástrojů komunikace např. vytvoření kontaktního místa, orientační systém	Tajemník úřadu (kancelář tajemníka)	Určení zaměstnanci úřadu	Dle způsobu řešení	Míra využívání jednotlivých komunikačních nástrojů v %	Zvyšování podílu využívání digitálních komunikačních nástrojů	Ročně
4. Pokračovat v aplikaci metod zlepšování za účelem rozvoje komunikace městského úřadu	Tajemník úřadu (kancelář tajemníka)	Určení zaměstnanci úřadu	100 – 150 tis. Kč ročně	Aplikace vybraných metod zlepšování	Výsledky mystery client/šetření spokojenosti občanů / zaměstnanců	Ročně

Prioritní oblast 1 - Management komunikace



Opatření 1.3: Dostupnost dat a bezpečnost komunikace

Cíle a záměry opatření

- Efektivně ošetřovat bezpečnost a kybernetická rizika digitální komunikace
- Zlepšit dostupnost otevřených dat úřadu

Řešené potřeby a výzvy

- Rostoucí bezpečnostní a kybernetická rizika spojená s komunikací
- Zájem veřejnosti o dostupnost dat a informací (otevřená data)

Popis opatření

Rozšiřování elektronické interní a externí komunikace s sebou přináší bezpečnostní rizika v podobě různých typů kybernetických ohrožení. Kybernetických rizik je v současné době celá řada od úmyslných hackerských útoků zvenčí nebo zevnitř, až po různé typy neúmyslných bezpečnostních incidentů. Úkolem města je kybernetická rizika řídit a v případě nějakého bezpečnostního incidentu minimalizovat dopad na chod města. Město Šumperk má proto ve smyslu § 5a zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů zpracovanou Informační koncepci.

S ohledem na připravované rozšíření portálu občana města, rozvoj sociálních sítí a jiných smart technologií dochází k postupnému přesměrování služeb města do kyberprostoru. To samé platí také pro rozvoj digitálních komunikačních prostředků v rámci interní komunikace. Předmětem opatření je tak v souladu s informační koncepcí zlepšovat svou ochranu před kyberhrozbami a jejich negativními dopady na interní nebo externí komunikaci města.

V posledních letech významně narůstá význam otevřených dat (open data), což jsou informace a data zveřejněná na webových stránkách města, která jsou úplná, snadno dostupná, strojově čitelná, používající standardy s volně dostupnou specifikací, zpřístupněná za jasně definovaných podmínek užití dat s minimem omezení a dostupná uživatelům při vynaložení minima možných nákladů. Publikování otevřených dat tak naplňuje jeden z hlavních principů komunikace, kterým je otevřenost a transparentnost města/městského úřadu.

Aktivity	Garant	Spolupráce	Finanční rozsah	Ukazatele úspěchu		
				Ukazatel	Způsob ověření	Frekvence
1. Naplňovat aktuálně platnou Informační koncepci města Šumperka	Oddělení informatiky	Zaměstnanci úřadu	Dle koncepce	Informační koncepcie města	Platná a pravidelně vyhodnocována koncepce	Ročně
2. Posilovat odolnost digitálních komunikačních nástrojů interní a externí komunikace proti kybernetickým hrozbám	Oddělení informatiky	Zaměstnanci úřadu	V rámci činnosti úřadu	Počet bezpečnostních incidentů	Výsledky zátěžových testů	Ročně
3. Zvýšit počet otevřených dat publikovaných městským úřadem / městem	Oddělení informatiky	Určené odbory	V rámci činnosti úřadu	Počet druhů otevřených dat dostupných na internetu	Zvýšení počtu druhů publikovaných dat oproti předešlému období	Ročně



Prioritní oblast 2 - Komunikační nástroje

Prioritní oblast 2 - Komunikační nástroje

Opatření 2.1: Rozvoj nástrojů interní komunikace v městském úřadu

Cíle a záměry opatření

- Zlepšit úroveň interní komunikace městského úřadu a zlepšovat dostupnost komunikačních nástrojů

Řešené potřeby a výzvy

- Úroveň spolupráce v oblasti komunikace na úrovni městského úřadu a jeho organizací

Popis opatření

Úroveň interní komunikace v městském úřadu má přímý vliv na schopnost úřadu efektivně komunikovat občany a dalšími zainteresovanými stranami. Z tohoto důvodu je nutné na zkvalitňování interní komunikace pracovat a využívat na její podpory vhodné prostředky. V současné době má městský úřad k dispozici standardní nástroje na podporu interní komunikace (viz strana 26) včetně potřebného technického a softwarového vybavení. Z realizovaných rozhovorů vyplynulo, že úroveň interní komunikace není ideální. To potvrzuje také řada let realizované šetření spokojenosti, ze kterého vyplývá, že úroveň kvality komunikace v úřadě klesá. Problémem je především sdílení informací, jejich výměna, vnímání jejich významu, a to zejména napříč organizační strukturou a jednotlivými odbornými útvary úřadu. Rozvoj elektronických prostředků komunikace, jejichž význam se zvýšil v souvislosti s pandemií COVID-19. Problémem rovněž jsou nedostatečné digitální kompetence zaměstnanců, které sťažují rychlejší zavádění moderních nástrojů na podporu interní komunikace. Doporučeno je tak dále systematicky zaměstnance úřadu vzdělávat v rámci jejich průběžného vzdělávání (viz opatření 1.2). I nadále je nezbytné vytvářet prostředí pro neformální výměnu a sdílení informací podporu organizace různých teambuildingových akcí, které se v minulosti již osvědčily.

Pro potřeby zajištění podnětů pro externí komunikaci a koordinaci pověřených zaměstnanců úřadu by bylo vhodné založit komunikační platformu podpořenou vhodným technickým řešením např. MS Teams, které bude umožňovat rychlé sdílení informací.

Aktivity	Garant	Spolupráce	Finanční rozsah	Ukazatele úspěchu		
				Ukazatel	Způsob ověření	Frekvence
1. Rozvíjet interní komunikaci v rámci činnosti městského úřadu	Tajemník úřadu	Určené odbory	V rámci činnosti úřadu	Hodnocení spokojenosti v části komunikace	Zlepšení ukazatele oblasti předchozího období	Ročně
2. Zkvalitňování intranetu a komunikačních platforem (např. MS Teams) jako funkčních nástrojů výměny informací v úřadu	Oddělení informatiky	Určené odbory	600 – 800 tis Kč ročně	SW pro interní komunikaci	SW dostupný pro 100 % zaměstnanců	Ročně
3. Organizovat (teambuildingové) akce pro zaměstnance	Tajemník úřadu	Určené odbory úřadu, K-tým	Dle akce	Teambuildingová akce	Min. 1 akce za období	Ročně
4. Rozvíjet komunikační platformu pro sdílení komunikačních aktivit	Tisková mluvčí	Určení zaměstnanci	V rámci činnosti úřadu	Komunikační platforma	Do 12/2022 – funkční komunikační kanál	Ročně

Prioritní oblast 2 - Komunikační nástroje



Opatření 2.2: Rozvoj nástrojů externí komunikace městského úřadu

Cíle a záměry opatření

- Pokračovat v digitalizaci služeb městského úřadu a jeho organizací včetně zlepšování digitálních nástrojů komunikace

Řešené potřeby a výzvy

- Optimalizovat stávající nástroje externí komunikace s ohledem na potřeby a očekávání zainteresovaných stran (ve vazbě na segmentaci)

Popis opatření

Digitalizace komunikace vedla k tomu, že se počet komunikačních nástrojů zvýšil, což vedlo k minimálnímu omezení tradičních nástrojů. V současné době městský úřad/město disponuje cca 15 komunikačními nástroji, kterými cílí na zainteresované strany ve městě i mimo něj. Jedná se o poměrně rozsáhlé portfolio, které je nutné řídit, neboť jeho správa je náročná na finanční a personální zdroje.

Vzhledem k tomu, že vývoj směřuje k vyšší míře digitalizace komunikace, je vhodné se soustředit na rozvoj elektronických forem komunikace města s občany a zainteresovanými stranami tak, aby bylo možné kompletní služby úřadu a životní situace občanů vyřešit vzdáleně. Důraz tak musí být kladen na další zkvalitňování webu města, mobilních nástrojů a dalších elektronických forem komunikace včetně portálu občanů. Digitalizaci služeb úřadu je nutné rozvíjet v návaznosti na celkovou koncepci E-governmentu.

Optimalizace stávajícího portfolia komunikačních nástrojů zahrnující i tradiční formy komunikace je však možné provést až po vyhodnocení chování cílových skupin a definování jejich zákaznických cest (viz opatření 3.2), dat a informací z jejich vyžívání. Do té doby je vhodné tradiční komunikační nástroje města např. Šumperský zpravodaj, TV Morava a nástroje přímé komunikace přizpůsobovat na základě městu dostupných dat a informací (sledovanost, čtenost atd.).

Zvláštní pozornost je nutné věnovat virálnímu marketingu a zlepšení správy Facebooku, Instagramu a YouTube kanálu, které zatím zůstávají hluboko pod svým potenciálem. Tyto sítě je nutné spravovat profesionálně s jejich přizpůsobením cílovým skupinám. Zlepšovat je vhodné také využívání participativních metod komunikace a specifických forem komunikace ve vztahu k veřejnosti (např. besedy, akce, ankety, webové aplikace zahrnující projektové záměry).

Z hlediska vnější komunikace města je i nadále vhodné pracovat s externími komunikačními nástroji, jejichž úspěšnost vytěžování závisí na schopnosti města připravovat atraktivní obsah a efektivní cílenou práci s novináři formou tiskových zpráv, konferencí, tematických článků atd.

Aktivity	Garant	Spolupráce	Finanční rozsah	Ukazatele úspěchu		
				Ukazatel	Způsob ověření	Frekvence
1. Rozvíjet digitalizaci služeb MěU v souladu s legislativou (webové stránky, portál občana, mobilní aplikace atd.)	Oddělení informatiky	Zainteresané útvary, Redakční rada	9 000 – 10 000 tis. Kč (EU zdroje)	Digitalizace služeb úřadu	Dle platné legislativy	Ročně
2. Profesionalizovat práci se sociálními sítěmi města (Facebook, Instagram a YouTube kanál)	Tisková mluvčí	Redakční rada, externí spolupráce	Do 100 tis. Kč ročně	Počet fanoušků/followerů	Min. 15 % nárůst FCB Min. 20 % nárůst Instagram	Ročně
3. Přizpůsobovat a rozvíjet tradiční komunikační nástroje cílovým skupinám ve městě (Šumperský zpravodaj, TV Morava)	Tisková mluvčí	Redakční rada	Dle projektu	Sledovanost, čtenost	Stabilizace sledovanosti a čtenosti	Ročně
4. Iniciovat možnosti pro participaci obyvatel (např. besedy, akce, ankety, webová aplikace zahrnující projektové záměry)	Odbor strategického rozvoje	Určené odbory	Dle akce	Participace obyvatel	Počet podnětů, akcí a jejich účastníků – nárůst	Ročně
5. Cíleně využívat externí komunikační nástroje (médiu) k budování image města	Tisková mluvčí	Redakční rada, novináři	Dle akce	Monitoring tisku	Počet pozitivně laděných zpráv – nárůst	Ročně



Prioritní oblast 3

- Vytváření image

Prioritní oblast 3 - Vytváření image



Opatření 3.1: Vizualní styl města

Cíle a záměry opatření

- Sjednocovat vizuální styl na úrovni městského úřadu a jím zřizovaných organizací, a tím posilovat image města a hodnoty jeho značky

Řešené potřeby a výzvy

- Nejednotný vizuální styl města na úrovni celého města (úřadu a jím zřizovaných organizací)

Popis opatření

Město Šumperk v roce 2012 za přispění evropských fondů přistoupilo k vytvoření jednotného vizuálního stylu. Nový vizuální styl se podařilo zavést pouze do komunikace městského úřadu. Z toho důvodu je tento styl vnímán pouze jako způsob komunikace městského úřadu, což podstatně snižuje jeho efekty, rozměňuje a zvyšuje náklady komunikace města. Komunikace města tak působí především navenek nejednotně, stěžuje orientaci obyvatel a především návštěvníků.

V rámci opatření je doporučeno vytvořit pracovní tým, který se bude sjednocováním vizuálního stylu na úrovni města zabývat. Tento tým by měl být složen se zástupců městského úřadu a městských organizací. Výsledkem jeho činnosti by mělo být zmapování stávajícího stavu a otevření diskuze o jeho postupném sjednocování. Vzhledem k tomu, že stávající vizuální styl městského úřadu byl vytvořen jako nadčasový vycházející z identity města, je doporučeno tento vizuální styl rozpracovat i pro potřeby městských organizací. Výsledkem by mělo být maximální sjednocení vizuálního stylu města.

Aktivity	Garant	Spolupráce	Finanční rozsah	Ukazatele úspěchu		
				Ukazatel	Kritérium úspěchů	Frekvence
1. Zpracovat záměr sjednocení komunikačního stylu města	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů	Tisková mluvčí; kancelář tajemníka; městské organizace	Bez dodatečných nákladů	Vytvořený pracovní tým s aktivní činností	Do 6/2022 zpracovaný záměr	Ročně
2. Zmapovat stávající vizuální styl městských organizací a identifikovat vhodné organizace pro sjednocení	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů	Tisková mluvčí; kancelář tajemníka; městské organizace	Bez dodatečných nákladů	Analýza využívání vizuálního stylu městských organizací	Na konci roku 2022 dokončená analýza	Ročně
3. Navázat spolupráci s autorem stávajícího vizuálního stylu města s možností jeho rozšíření	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů	Tisková mluvčí; kancelář tajemníka; externí subjekt	500 tis. – 1 000 tis. Kč	Uzavřená smlouva s autorem vizuálního stylu	Do 6/2023 uzavřený smluvní vztah	Ročně
4. Vytvořit jednotný vizuální styl města a městských organizací včetně standardizovaných layoutů	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů	Tisková mluvčí; kancelář tajemníka; externí subjekt		Zhotovený upravený vizuální styl města	Do 12/2023 zhotovený upravený vizuální styl	Ročně
5. Implementovat společný vizuální styl na úrovni městského úřadu a městských organizací	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů	Určené odbory a městské organizace	Dle jednotlivého subjektu	Počet organizací plně zahrnutých do jednotného stylu	V roce 2025 min. všechny dotčené organizace	Ročně

Prioritní oblast 3 - Vytváření image

Opatření 3.2: Vytváření interní image města

Cíle a záměry opatření

- Zlepšit vnitřní image (obraz) města a posílit loajalitu a sounáležitost obyvatel a dalších zainteresovaných stran s městem

Řešené potřeby a výzvy

- Zlepšit zákaznickou/občanskou zkušenost s městem a jeho službami
- Zvyšovat úroveň participace obyvatel na dění ve městě

Popis opatření

Tvorba interní image města je zaměřená na zlepšení vnímání města svými obyvateli a dalšími zainteresovanými stranami ve městě, tedy co nejlepši zákaznickou/občanskou zkušenost (CX – Customer/Citizens Experience). Základním předpokladem pro správnou komunikaci je segmentace. Pro účely analýzy a vyhodnocení komunikačních nástrojů byla použita základní sociodemografická segmentace, která však má své limity.

Vhodnější by bylo provést segmentaci na základě archetypů a pro tyto archetypy stanovit jejich zákaznické cesty tj. jak z pohledu očekávání daného občana nastavit služby městského úřadu. Tento moderní přístup by městu umožnil přesněji zacílit komunikaci ve vztahu potřebám cílových skupin, optimalizovat své komunikační nástroje a lépe využít kapacitu zaměstnanců úřadu, a to při zvýšení občanské spokojenosti a dalších zainteresovaných stran ve městě.

Pro každou cílovou skupinu /archetyp/ je pak musí být identifikován cíl komunikace a komunikační sdělení včetně vhodných komunikačních nástrojů. Na tomto základě je pak možné zahájit přiměřenou cílenou komunikaci.

Aktivity	Garant	Spolupráce	Finanční rozsah	Ukazatele úspěchu		
				Ukazatel	Způsob ověření	Frekvence
1. Zpracovávat pravidelné komunikační plány	Tisková mluvčí	Redakční rada	Dle formy komunikace		Vypracovaný komunikační plán	Měsíčně
2. Vytvořit archetypální segmentaci cílových skupin komunikace na úrovni města	Kancelář tajemníka	Odbor strategického rozvoje, ÚP a investic, tisková mluvčí, externí subjekt	cca 1 600 – 2 000 tis. Kč (EU zdroje)	Archetypální segmentace - vytvoření archetypů	Do konce roku 2024 dokončená segmentace – archetypy	Ročně
3. Vypracovat zákaznické cesty definovaných cílových skupin /archetypů/	Kancelář tajemníka	Odbor strategického rozvoje, ÚP a investic, tisková mluvčí, externí subjekt		Stanovení zákaznických cest	Do konce roku 2024 identifikované zákaznické cesty	Ročně
4. Identifikovat vhodně komunikační sdělení a formu komunikace ve vztahu k cílovým skupinám /archetypům/	Kancelář tajemníka	Odbor strategického rozvoje, ÚP a investic, tisková mluvčí, externí subjekt		Komunikační sdělení	Do konce roku 2024 navržená komunikační sdělení	Ročně
5. Zahájit realizaci přiměřené cílené komunikace ve vztahu k cílovým skupinám /archetypům/ ve městě	Tisková mluvčí a (Specialista městského marketingu)	Redakční rada, externí subjekt	Dle formy komunikace	Komunikační mix	Schválený komunikační mix	Ročně

Prioritní oblast 3 - Vytváření image

Opatření 3.3: Vytváření vnější image města

Cíle a záměry opatření

- Zlepšit vnější image (obraz) města a atraktivitu města pro investory, návštěvníky, nové potenciální obyvatele

Řešené potřeby a výzvy

- Slabá návštěvnost města
- Nízká atraktivita pro investory a potenciální obyvatele města

Popis opatření

Účelem externí komunikace má být snaha o systematickou tvorbu externí image města a zlepšování jeho o obrazu před cílovými skupinami. Těmito cílovými skupinami jsou potenciální obyvatelé města, investoři a návštěvníci. Pro efektivní zacílení a budování image je nezbytné mít identifikovány body odlišnosti (POD - Points of Difference), tedy oblasti, ve kterých má město ve vztahu k těmto cílovým skupinám, co nabídnout. Předmětem opatření je tedy v rámci pracovního týmu komunikace tyto body odlišnosti pojmenovat a vytvořit z nich formalizované komunikační sdělení. Tyto body odlišnosti musí být relevantní, skutečně město odlišovat, uvěřitelné, v dlouhodobé perspektivě udržitelné a zvláště formulované pro danou cílovou skupinu.

S ohledem na potřeby města je doporučeno, aby byly POD vytvořeny pro potřeby marketingu investičních příležitostí, propagace výhod města pro život a marketing cestovního ruchu. Na základě POD je možné realizovat efektivní marketing ve vztahu k jednotlivým cílovým skupinám a tyto skupiny účinně oslovovat.

S ohledem na specifický charakter komunikace v oblasti cestovního ruchu a ve vazbě na Strategický plán rozvoje města je doporučeno zpracovat pro oblasti turismu specifický koncepční dokument. Komunikace města v této oblasti musí být založena na dostatečné atraktivní nabídce, jejím doplnění a využívání vhodných komunikačních nástrojů v rámci vertikální spolupráce subjektů cestovního ruchu.

Aktivity	Garant	Spolupráce	Finanční rozsah	Ukazatele úspěchu		
				Ukazatel	Způsob ověření	Frekvence
1. Identifikovat body odlišnosti (POD) pro vnější komunikaci města a formalizovat je do konkrétních nabídek (obsahu)	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů (Specialista městského marketingu)	Tisková mluvčí, Kancelář tajemníka	Bez dodatečných nákladů	Identifikovaná POD	Do konce roku 2023 identifikovaná a formalizovaná POD	Ročně
2. Realizovat marketing investičních příležitostí např. účast na veletrzích investičních příležitostí, přímá komunikace s investory	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů (Specialista městského marketingu)	Tisková mluvčí, Kancelář tajemníka Olomoucký kraj, CzechInvest	Dle typu akce	Počet přímých investic ve města	Růst objemu investic / realizovaných projektů	Ročně
3. Systematicky propagovat výhody města pro život	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů (Specialista městského marketingu)	Tisková mluvčí komunikace; Kancelář tajemníka	Dle typu akce	Počet nových / přistěhovaných obyvatel	Nárůst oproti předešlému období	Ročně
4. Uplatňovat jednotnou koncepční komunikaci města a jeho organizací v rámci prezentace města jako městské destinace	Odbor školství, kultury a vnějších vztahů (Specialista městského marketingu)	DMO Jeseníky, CCR OLK, CzechTourism	N/A – k dispozici na úrovni sektorové strategie	Počet turistů v HUZ	Nárůst oproti předešlému období	Ročně

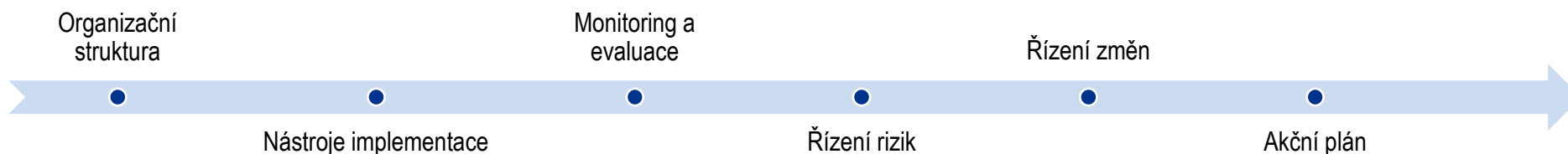


Implementační část komunikační strategie

Implementační rámec



Pro implementaci komunikační strategie musí být nastaven vhodný způsob řízení včetně organizační struktury. Nástroje implementace slouží k tomu, aby to, co bylo naplánováno v době vytváření dokumentu, případně jeho aktualizace, bylo také provedeno. Základním nástrojem implementace je Akční plán. Součástí implementace je také způsob monitoringu a evaluace, řízení rizik a změn.



Organizační struktura

Pro implementaci Komunikační strategie musí být nastaven vhodný způsob řízení včetně organizační struktury, ve které jsou správně definovány role jednotlivých subjektů podílejících se na naplňování dokumentu.

Gestorem tohoto dokumentu je **odbor Kanceláře tajemníka**, která implementaci tohoto dokumentu koordinuje. Gestor připravuje Akční plán a jeho vyhodnocení, který předkládá k projednání vedení města. Ze své pozice se podílí na realizaci vybraných aktivit/projektů.

Naplňování Komunikační strategie probíhá prostřednictvím jednotlivých aktivit, které jsou stanoveny na úrovni jednotlivých opatření. Na úrovni každé aktivity je stanoven garant, který odpovídá za její věcné naplňování a dále spolupracující subjekty, které jsou do realizace dané aktivity zapojeny.

Převzetí odpovědnosti garantů jednotlivých aktivit je závislé na celé řadě vlivů - politická vůle, finanční a personální zajištění.

Aktivity	Garant	Spolupráce
Název aktivity, která má být v rámci opatření zrealizována a povede k naplňování stanoveného opatření	Identifikace garanta věcné odpovědného za naplňování Strategie	Identifikace spolupracujících subjektů podílejících se na naplňování Strategie

Nástroje implementace

Nástroje implementace slouží k tomu, aby to, co bylo naplánováno v době vytváření dokumentu, případně jeho aktualizace, bylo také provedeno. Základním nástrojem implementace je Akční plán.

Akční plán je prováděcím dokumentem Komunikační strategie, který je zpracovaný na období jednoho roku. Dokument připravuje gestor tohoto dokumentu. Proces tvorby akčního plánu (a jeho následná aktualizace) musí být úzce spjat s procesem rozpočtování. Projekty / aktivity zařazené do akčního plánu musí být kryty rozpočtem nebo jiným (externím) zdrojem financování.

Implementační rámec

Monitoring

Ukazatel úspěchu	Způsob ověření ukazatele	Frekvence vyhodnocení
Název ukazatele úspěchu (indikátorů), prostřednictvím kterého je měřen výsledek.	Stanovuje, jakým způsobem má být ukazatel vyhodnocen.	Stanovuje, jakým způsobem a v jaké frekvenci je ukazatel vyhodnocován.

V Komunikační strategii jsou pro měření dosažených výsledků stanoveny indikátory.

Ukazatele úspěchu (indikátory) nejsou určeny pro všechny aktivity/projekty, neboť by to nebylo účelné. Vyhodnocování však probíhá pro všechny aktivity/projekty, které jsou v Komunikační strategii stanoveny.

Pokud není na úrovni aktivity/projektu stanoven konkrétní ukazatel úspěchu, její vyhodnocení je provedeno slovně s využitím relevantních informací dokládajících posun v její realizaci.

Evaluace / vyhodnocení

Základní vyhodnocení by mělo být prováděno každý rok v návaznosti na zpracování Akčního plánu, který je nástrojem operativního řízení a jímž je Strategie postupně naplňována.

Celkové zhodnocení Komunikační strategie je vhodné provádět za delší časové období tak, aby mohlo být ověřeno nejen formální naplnění jednotlivých aktivit/projektů, ale také jejich širší dopady na komunikaci města

Řízení rizik

Období implementace je přirozeně spojeno s určitou mírou nejistoty a riziky. Z tohoto důvodu je nezbytné průběžně identifikovat rizika tak, aby na ně bylo možné včas reagovat vhodnými opatřeními a strategické směřování kraje s ohledem na tato rizika vhodně přizpůsobit.

Vzhledem k tomu, že rizika se v čase mohou vyvíjet, přičemž některá mohou zcela vymizet a jiná naopak vzniknout, je vhodné s nimi pracovat průběžně. Každé správně řízené riziko tak místo negativního dopadu na způsob implementace může naopak představovat pozitivní rozvojovou příležitost.

Základní rizika byla identifikována jako součást SWOT analýzy.

Plán řízení změn

V průběhu implementace dokumentu může dojít k objektivní potřebě provedení jeho úpravy. Podstatné je, aby taková změna byla správně řízena. Potřeba řízení změn může být způsobena jak vnějšími (rozhodnutí kraje/vlády/EU, nepříznivý ekonomický vývoj, krize, živelní pohroma atd.), tak vnitřními faktory, kdy potřeba změny vyvstane při průběžném monitorování cílů Komunikační strategie nebo v důsledku rozhodnutí vedení města.

Rozhodnutí, zda je nutné některé části Strategie upravit, je součástí základního procesu každoročně prováděného vyhodnocení nebo výsledkem celkového vyhodnocení Komunikační strategie.

Výchozí akční plán

V této části Komunikační strategie je uveden návrh výchozího Akčního plánu, který by měl být po schválení dokumentu dále rozpracovat do konkrétnější podoby. Jeho účelem je stanovit priority z hlediska implementace dokumentu a vytvoření podmínek pro to, aby byly navržené aktivity realizovány.

	Realizované aktivity v období
Rok 2022	▪ Zpracovat záměr sjednocení komunikačního stylu města ▪ Identifikovat zaměstnance organizačních útvarů městského úřadu a městských organizací spolupracujících na externích komunikačních aktivitách a systematicky vzájemně spolupracovat ▪ Rozvíjet komunikační platformu pro sdílení komunikačních aktivit ▪ Rozhodnout o vytvoření systemizované pozice „Specialista městského marketingu“ ▪ Zmapovat stávající vizuální styl městských organizací a identifikovat vhodné organizace pro sjednocení ▪ Systematicky rozvíjet stávající organizační zajištění interní a externí komunikace úřadu ▪ Využívat externí kapacity pro správu vybraných komunikačních nástrojů ▪ Naplňovat aktuálně platnou Informační koncepci města Šumperka ▪ Posilovat odolnost digitálních komunikačních nástrojů interní a externí komunikace proti kybernetickým hrozbám ▪ Profesionalizovat práci se sociálními sítěmi města (Facebook, Instagram a YouTube kanál) ▪ Zvyšovat znalosti, odborné kompetence a dovednosti zaměstnanců městského úřadu v digitálních nástrojích komunikace v rámci průběžného vzdělávání ▪ Poskytovat asistenci obyvatelům města při využívání digitálních nástrojů komunikace Pokračovat v aplikaci metod zlepšování za účelem rozvoje komunikace městského úřadu ▪ Kultivovat interní komunikaci v rámci činnosti městského úřadu ▪ Zkvalitňování intranetu a komunikačních platforem (např. MS Teams) jako funkčních nástrojů výměny informací v úřadu ▪ Přizpůsobovat tradiční komunikační nástroje cílovým skupinám ve městě (Šumperský zpravodaj, TV Morava) ▪ Pokračovat v digitalizaci služeb městského úřadu ▪ Iniciovat možnosti pro participaci obyvatel města ▪ Cíleně využívat externí komunikační nástroje (media) k budování image města



Přílohy

Vážení spoluobčané,

obracíme se na Vás s dotazníkem, jehož vyplněním nám poskytnete důležité informace, které chceme využít pro zlepšení způsobu komunikace města s Vámi. Rádi bychom získali informace o tom, jak jste se stávajícím způsobem komunikace ze strany města spokojeni nebo jakému způsobu komunikace dáváte přednost.

Zapojení do dotazníku je zcela anonymní.

Děkujeme za Vaše podněty.

A. HODNOCENÍ KOMUNIKACE OBYVATEL S MĚSTEM

1. Jak často komunikujete s městem / městským úřadem při vyřizování nezbytných záležitostí?

- | | |
|---|---|
| ☐ Přibližně jednou týdně | ☐ Přibližně jednou ročně |
| ☐ Přibližně jednou za měsíc | ☐ S úřadem nekomunikuji |
| ☐ Přibližně jednou za půl roku | |

2. Jaké prostředky využíváte pro vyřizování nezbytných záležitostí s městem / městským úřadem?

Forma komunikace	Pravidelně	Občas	Zřídka	Vůbec ne	Nevím/nechci odpovídat
Osobní návštěva	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon	☐	☐	☐	☐	☐
Email	☐	☐	☐	☐	☐
Datová schránka	☐	☐	☐	☐	☐
Portál občana	☐	☐	☐	☐	☐
Mobilní aplikace – Šumperk v mobilu	☐	☐	☐	☐	☐
Jiným způsobem	Click or tap here to enter text.				

3. Zhodnoťte způsob dohledání informací, které jste od města potřebovali?

- ☐ Vše potřebné snadno a v přiměřené době dohledám
- ☐ Téměř vždy najdu vše potřebné, ačkoliv to někdy chvíli trvá
- ☐ Někdy se mi stává, že potřebné informace nedohledám nebo to trvá příliš dlouho
- ☐ Téměř vždy nenajdu to, co potřebuji

4. Jak jste byl spokojen, když jste naposledy vyřizoval nezbytné záležitosti s městem / městským úřadem (osobně, na dálku)?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Určitě nespokojen
- ☐ Nepamatuji si

5. Zde můžete uvést druh informací, které Vám chybí nebo důvody, proč jste informaci nemohli najít.

B. KOMUNIKACE MĚSTA S OBČANY**6. Máte dostatek informací o tom, co se děje ve městě / činnosti městského úřadu?**

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

7. Jaké informace ze strany města / městského úřadu Vám chybí nebo byste ocenili?**8. Jaké informační zdroje informující o dění ve městě / městském úřadu využíváte?**

Forma komunikace	Pravidelně	Občas	Zřídka	Vůbec ne	Nevím/nechci odpovídat
Šumerský zpravodaj	☐	☐	☐	☐	☐
Webové stránky města (www.sumperk.cz)	☐	☐	☐	☐	☐
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Instagram	☐	☐	☐	☐	☐
Mobilní aplikace – Šumperk v mobilu	☐	☐	☐	☐	☐
Mobilní rozhlas	☐	☐	☐	☐	☐
Elektronická úřední deska města Šumperka	☐	☐	☐	☐	☐
Úřední deska umístěná na Hlavní třídě	☐	☐	☐	☐	☐
TV Morava	☐	☐	☐	☐	☐
Přímá komunikace se zástupci města (telefon, email, osobní jednání atd.)	☐	☐	☐	☐	☐
Jiné (prosím uveďte)	Click or tap here to enter text.				

9. Jak hodnotíte kvalitu a obsah informací v těchto komunikačních kanálech?

Forma komunikace	Zcela spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Zcela nespokojen	Nevím / nevyužívám
Šumperský zpravodaj	☐	☐	☐	☐	☐
Webové stránky města (www.sumperk.cz)	☐	☐	☐	☐	☐
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Instagram	☐	☐	☐	☐	☐
Mobilní aplikace – Šumperk v mobilu	☐	☐	☐	☐	☐
Mobilní rozhlas	☐	☐	☐	☐	☐
Elektronická úřední deska města Šumperka	☐	☐	☐	☐	☐
Úřední deska umístěná na Hlavní třídě	☐	☐	☐	☐	☐
TV Morava	☐	☐	☐	☐	☐
Přímá komunikace se zástupci města (telefon, email, osobní jednání atd.)	☐	☐	☐	☐	☐
Jiné (prosím uveďte)	Click or tap here to enter text.				

10. Zde můžete uvést konkrétní návrhy ke zlepšení komunikace a činností ve vztahu k obyvatelům městského úřadu a jeho organizací (např. forma komunikace, využívané komunikační nástroje)?

C. DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

Abychom mohli Vaše odpovědi lépe vyhodnotit a přizpůsobit komunikační nástroje přímo pro Vás, prosíme o uvedení několika doplňujících informací.

Jaký je Váš věk?

- ☐ do 14 let
 ☐ 36–50 let
- ☐ 15–25 let
 ☐ 51–65 let
- ☐ 26–35 let
 ☐ 66 a více

Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
 ☐ Žena



KPMG Česká republika, s.r.o.

Pobřežní 648/1a

186 00 Praha 8

Česká republika

**Radek Chaloupka
Manažer**

Tel: +420 222 123 858

Mobil: +420 731 628 383

E-mail: rchaloupka@kpmg.cz

kpmg.cz



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.