

Tento projekt je spolufinancován z prostředků
ERDF (SROP Opatření 5.2 TA RPS)



**„324 G02 Metodika komunikace realizace fondů EU v
programovém období 2007–2013
(transparentnost, koordinace a řízení komunikace):
Metodika tvorby a realizace
Komunikačního akčního plánu pro OP“**

Výstup II:

**Metodika tvorby a realizace komunikačního plánu OP pro
období 2007-2013**

Aktualizace leden 2007

Zpracoval Odbor Rámce podpory Společenství MMR ČR a Eurion, o.s.

Obsah:

1	<u>ÚVOD</u>	4
2	<u>ZÁKLADNÍ LEGISLATIVNÍ POŽADAVKY PŘI TVORBĚ KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU PRO OBDOBÍ 2007-2013</u>	5
3	<u>VÝCHODISKA KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO OBDOBÍ 2007-2013</u>	8
3.1	MODEL KOMUNIKAČNÍHO PROCESU V PODMÍNKÁCH KOP OP	8
3.2	RÁMEC STRATEGIE KOMUNIKACE PRO OBDOBÍ 2007-2013 NA NÁRODNÍ ÚROVNI	11
3.2.1	DEFINICE GLOBÁLNÍHO CÍLE (GC) KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE OP	12
3.2.2	DEFINICE SPECIFICKÝCH CÍLŮ (SC) KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE OP	12
3.2.3	DEFINICE INFORMAČNÍCH PRIORITY (IP) KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE OP	13
4	<u>METODIKA TVORBY A REALIZACE KOP NA ÚROVNI OP</u>	17
4.1	NÁVRH STRUKTURY KOP PRO OBDOBÍ 2007-2013	18
4.2	ÚVOD KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU	19
4.3	OBSAH, STRATEGIE, CÍLE	20
4.3.1	JAK DEFINOVAT CELKOVÉ (GLOBÁLNÍ) CÍLE KOP?.....	21
4.3.2	JAK DEFINOVAT DÍLČÍ (SPECIFICKÉ) CÍLE KOP?.....	22
4.3.3	JAK DEFINOVAT INFORMAČNÍ PRIORITY KOP?.....	23
4.3.4	JAK DEFINOVAT OBSAH KOP?	26
4.4	TCÍLOVÉ SKUPINY	28
4.4.1	LEGISLATIVNÍ POŽADAVKY NA IDENTIFIKACI CÍLOVÝCH SKUPIN KOP	28
4.4.2	NÁVRH METODIKY VYMEZENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN PRO KOP OP	29
4.4.3	JAK PROVÉST VYMEZENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN PRO KOP OP? (KROKY)	31
4.4.4	KDO JSOU „STAKEHOLDERS“ PODLE „STAKEHOLDER MATICE“?	35
4.4.5	JAK ZAHRNOUT VYMEZENÉ CÍLOVÉ SKUPINY DO KOP?.....	39
4.5	NÁSTROJE INFORMOVANOSTI A PUBLICITY	40
4.5.1	„ZÁSObNÍK“ NÁSTROJŮ INFORMOVANOSTI A PUBLICITY	41
4.6	INDIKATIVNÍ ROZPOČET A HARMONOGRAM	47
4.6.1	INDIKATIVNÍ ROZPOČET	47
4.6.2	INDIKATIVNÍ HARMONOGRAM.....	51
4.7	ZODPOVĚDNOST ZA ŘÍZENÍ A REALIZACI	52
4.8	MONITOROVÁNÍ A HODNOCENÍ	54
4.8.1	DEFINOVÁNÍ SOUSTAVY MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ	55
4.8.2	SLEDOVÁNÍ KVALITY A KVALITATIVNÍ UKAZATELE.....	58
4.8.3	ROLE HODNOCENÍ.....	60
4.9	ZÁVĚR	61
5	<u>SEZNAM PŘÍLOH</u>	62

Seznam zkratk:

ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ES	Evropské Společenství
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
FS	Fond soudržnosti
HSS	Hospodářská a sociální soudržnost
I&P	Informační a propagační
IOP	Integrovaný operační program
KAP	Komunikační akční plán
KoP	Komunikační plán
KP	Konečný příjemce
MSSF	Monitorovací systém strukturálních fondů
MV	Monitorovací výbor
NRP	Národní rozvojový plán
NRPS	Národní rámec politiky soudržnosti
NSRR	Národní strategický referenční rámec
OP	Operační program
OPI	Operační program Infrastruktura
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OP RVMZ	Operační program Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství
OP TP	Operační program Technická pomoc
PCO	Platební a certifikační orgán
RPS	Rámec podpory Společenství
ŘO	Řídící orgán
SF	Strukturální fondy
SROP	Společný regionální operační program
TNA	Training needs analysis – Analýza vzdělávacích potřeb
TP	Technická pomoc
ÚP	Úřad práce
ZS	Zprostředkující subjekt

1 Úvod

Účelem tohoto materiálu je poskytnout pracovníkům implementačních orgánů, kteří budou zajišťovat publicitu, informovanost a komunikaci v rámci implementace operačních programů, **základní metodická vodítka, návody a postupy, jak připravit, realizovat a vyhodnocovat komunikační plány (KoP)** pro období 2007-2013. Tento materiál se sestavován v době, kdy nejsou k dispozici finální schválené verze nařízení upravující oblast strukturální pomoci pro období 2007-2013, není známa konečná podoba operačních programů v ČR pro období 2007-2013. Díky těmto skutečnostem je nutné vnímat dokument jako rámcový dynamický přehled současného stavu, který bude procházet změnami různé závažnosti. Cílem je však poskytnout maximum dostupných informací v co nejkratším čase tak, aby bylo možné se na implementaci období 2007-2013 co možná nejkvalitněji připravit a to i v oblasti zajišťování publicity OP a informovanosti všech definovaných cílových skupin. **Tento dokument má ambici stát se „rukověti komunikačního úředníka“ při přípravě a realizaci komunikačního plánu OP v období 2007-2013.**

Tento výstup byl zpracován v rámci projektu technické pomoci RPS „**324 G02 Metodika komunikace realizace fondů EU v programovém období 2007–2013 (transparentnost, koordinace a řízení komunikace): Metodika tvorby a realizace Komunikačního akčního plánu pro OP**“.

V rámci tohoto projektu již byl zpracován Výstup I., který se primárně zabývá legislativními nároky na oblast informovanosti a publicity, hodnocením současné situace a realizace KAP v období 2004-2006 a východisky komunikační strategie pro období 2007-2013.

2 Základní legislativní požadavky při tvorbě komunikačního plánu pro období 2007-2013

Náležitosti KoP a legislativní požadavky vyplývající z nařízení/návrhu nařízení jsou podrobněji popsány ve Výstupu I. tohoto projektu, pro přehlednost v této kapitole uvádíme pouze základní podmínky a náležitosti KoP.

Základní zakotvení náležitostí komunikačních plánů (KoP) jsou specifikovány v následujících právních dokumentech:

- **Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006** o obecných ustanoveních týkajících se Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999 – dále jen **Nařízení Rady**.
- **Nařízení Komise č. 1828/2006** ustanovující detailní pravidla pro aplikaci nařízení Rady o obecných ustanoveních týkajících se Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti – dále jen **Nařízení Komise**.

Stručné vymezení obsahu Nařízení Komise (Oddíl 1 Informace a komunikace)

Článek 2 Nařízení Komise definuje **strukturu komunikačního plánu** v těchto bodech:

- a) Cíle a cílové skupiny
- b) Obsah a strategie opatření informovanosti a publicity aplikovaných členským státem nebo řídicím orgánem zaměřených na potenciální příjemce, příjemce a veřejnost s ohledem na přidanou hodnotu pomoci Společenství na národní, regionální a místní úrovni
- c) Indikativní rozpočet
- d) Administrativní jednotky nebo orgány odpovědné za provádění opatření
- e) Kritéria použitá k vyhodnocení dopadů opatření informovanosti a publicity ve věci transparentnosti, povědomí o operačních programech a roli Společenství.

Článek 3 Nařízení Komise stanovuje členským státům **povinnost předložit KoP Komisi** a to ať už v případě jednoho komunikačního plánu pro několik operačních programů financovaných (částečně financovaných) stejným fondem (stejnými fondy) nebo KoP pro jednotlivé operační programy. Stanovuje časový rámec čtyř měsíců od přijetí¹ OP (popř. posledního OP, pro které je zpracováván společný KoP) pro předložení KoP Komisi i časový rámec dvou měsíců pro zpracování připomínek Komise.

Článek 4 Nařízení Komise stanovuje nutnost úzké spolupráce mezi ŘO a Monitorovacím výborem (MV) – povinnost informovat MV o postupu implementace KoP, prováděných informačních a propagačních opatření a použitých

¹ dle finální verze překladu nařízení EK, odpovídá anglickému výrazu „adopt“ a vyjadřuje stav finálního potvrzení textu OP ze strany EK na základě jeho předchozího negociování.

komunikačních prostředcích. V odkazu na článek 67 Nařízení Rady rozvádí i **strukturu výročních a závěrečných zpráv o provádění OP o:**

- Příklady informačních a komunikačních opatření uskutečněných při realizaci KoP příslušného OP
- Pravidla pro realizaci opatření informovanosti a publicity stanovených ve článku 7, písmeni c), a pokud to je možné též elektronickou adresu, na níž lze najít příslušné údaje²
- Obsah významných změn KoP

Výroční zpráva o provádění OP za rok **2010** a **závěrečná zpráva** o provádění OP musí obsahovat **hodnocení těchto opatření**.

Článek 5 Nařízení Komise zdůrazňuje, že ŘO musejí zajistit širokou publicitu OP se zaměřením na výši spolufinancování z příslušného fondu. Poskytované informace musejí pokrývat přinejmenším následující témata:

- Podmínky způsobilosti, které musí potenciální příjemce splnit, aby mohl získat prostředky v rámci daného OP
- Popis postupu hodnocení žádosti o financování včetně časového harmonogramu jednotlivých fází procesu
- Kritéria hodnocení a výběru projektů pro financování
- Kontakt na národní, regionální nebo místní úrovni na pracovníky, kteří jsou schopni poskytnout informace o OP

Kromě toho ŘO informuje potenciální příjemce o povinnosti zveřejňování údajů o projektu a jeho realizátorovi.

Za tímto účelem mají ŘO využít alespoň jednu z následujících organizací, které by mohly potenciálním příjemcům zprostředkovávat informace:

- Národní, regionální a místní orgány a rozvojové agentury
- Obchodní a profesní asociace
- Hospodářské a sociální partnery
- Nevládní organizace
- Organizace zastupující podnikatele
- Informační centra o Evropě a zastoupení Komise v daném členském státě
- Vzdělávací instituce

Podle **článku 6** Nařízení Komise mají ŘO povinnost informovat příjemce pomoci, že přijmutím financí z fondů EU souhlasí s publikováním informací o sobě a svém projektu.

V dalších člancích prováděcího nařízení Komise se specifikuje, **jakým způsobem mají ŘO a příjemci podpory informovat veřejnost o realizaci OP a vybraných projektech**.

Článek 10 Nařízení Komise stanovuje ŘO povinnost jmenovat osobu/y odpovědnou/né za informovanost a publicitu a oznámit toto jmenování Komisi. **Komise vytvoří a bude koordinovat síť osob odpovědných za informovanost a**

² Článek 7, písmeno c): Zveřejnění (elektronické či jiné) seznamu příjemců s názvem projektu a objemem veřejných prostředků přidělených každému projektu (viz níže).

publicitu pro sdílení zkušeností. Komise může podpořit fungování této sítě prostředky z technické pomoci.

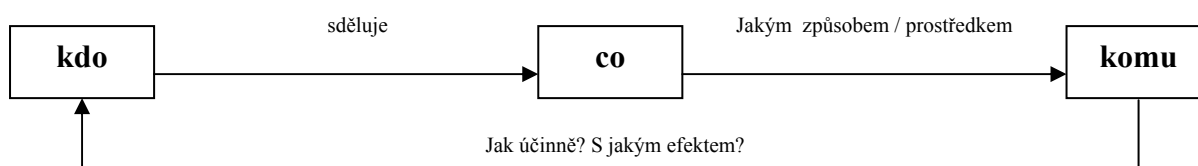
Podrobnější popis legislativních požadavků je obsahem Výstupu I. projektu.

3 Východiska komunikační strategie pro období 2007-2013

3.1 Model komunikačního procesu v podmínkách KoP OP

Komunikační strategie operačních programů je při respektování všech legislativních požadavků a specifíků veřejných výdajových programů založena na obecných teoretických principech komunikace. Z pohledu teorie managementu je komunikace součástí procesu řízení. Klasické schéma komunikačního procesu obsahuje tři základní prvky provázané jednotlivými nástroji komunikace.

Obrázek č. 1: Klasické komunikační schéma



Analýza takto pojatého procesu komunikace umožňuje rozložit systém na prvky a vazby systému.

Vztah teoretického modelu komunikace a KoP OP

Východiskem pro zpracování komunikační strategie na období 2007-2013 na národní úrovni je ústup od běžného pojetí nástroj – cílová skupina a přijetí opačného plánovacího principu, kde řídicím motivem je strom cílů (tedy globální cíl, specifické cíle) a jim podřízený obsah a forma komunikace.

Tento přístup je v plné míře aplikovatelný na KoP operačních programů. Jeho aplikace umožňuje plně pokrýt požadavky na obsah a strukturu KoP OP dle návrhu nařízení EK³ a současně uvést do souladu cíle, obsah sdělení a cílovou skupinu, jimž je toto sdělení určeno. V dalším textu jsou popsány jednotlivé prvky a vazby systému komunikace z teoretického pohledu a současně vždy s rámcovou aplikací na KoP.

Prvky a vazby systému komunikace

Prvky systému v pojetí komunikační strategie operačního programu představují následující okruhy problematiky:

Kdo Zdroj informace/komunikace, vyžaduje **přidělení odpovědností a určité míry pravomocí konkrétním institucím / osobám** v rámci systému.

³ Viz Kapitola 2: Základní požadavky při tvorbě komunikačního plánu pro období 2007-2013
Výstup II: Metodika tvorby a realizace KoP OP pro období 2007–2013

Legislativní základ daný nařízením Rady a současně s návrhem prováděcího nařízení Komise stanovuje odpovědnost řídicím orgánům operačních programů, respektive takto zavazuje členské státy pro případ zpracování komunikačních plánů pro více OP najednou. Návrh nařízení Komise předpokládá, že vymezení konkrétních odborů nebo složek odpovědných za realizaci komunikačních opatření bude součástí KoP OP.

Co Okruh „Co“ představuje ucelenou definici cíle svázanou s vlastním **obsahem komunikace**.

Obsah komunikace je z hlediska tvorby komunikačního plánu OP klíčový, neboť umožňuje strategický přístup k řešení potřeb komunikace. Nástroje komunikace (jako např. masmédiá, tiskové zprávy, semináře apod.) jsou v tomto pojetí podřízenou složkou vlastního cíle a informačních priorit.

Tato metodika stanovuje postup pro zpracování stromu cílů v členění **globální cíl – specifické cíle – informační priority** na národní úrovni. Metodicky je návrh postupu pro KoP operačních programů řešen kapitolou 4.3 Obsah, strategie, cíle.

Komu Okruh „Komu“ představuje problematiku vymezení **cílových skupin** komunikace.

Legislativní požadavky zakotvené ve výše zmíněných řídicích nařízeních zakotvují tři základní cílové skupiny v hrubém rozlišení na veřejnost, potenciální příjemci pomoci a příjemci pomoci.

Na základě analýzy legislativních požadavků a současného stavu KAP OP doporučujeme provést podrobnější analýzu cílových skupin a využít nástrojů strategického plánování v podobě stakeholder analýzy. Přesnější identifikace cílových skupin vede k zefektivnění celého komunikačního procesu. Metodicky je návrh postupu pro KoP operačních programů řešen kapitolou 4.4 Cílové skupiny.

Vazby systému obsahují dva základní okruhy problematiky:

Jakým způsobem/prostředkem

Okruh zahrnuje vymezení **nástrojů komunikace**. Z hlediska legislativních požadavků je v návrhu nařízení Komise stanoven požadavek na adekvátnost použitých nástrojů vzhledem k potřebám cílových skupin. Nástroje komunikace tvoří vazbu systému, proto jsou fakticky podřízeny logice cílů, obsahu komunikace a jejich směřování na cílové skupiny.

V rámci KoP OP je žádoucí vytvořit a definovat portfolio nástrojů („zásobník“ komunikačních nástrojů), které by bylo možné přiřadit cílům a identifikovaným cílovým skupinám.

Metodicky jsou nástroje informovanosti a publicity obsahem kapitoly 4.5 a Přílohy č.1. tohoto dokumentu.

Zpětná vazba komunikace

Okruh obsahuje sadu **opatření spojených s monitorováním a vyhodnocováním** účinnosti, hospodárnosti a efektivnosti procesu naplňování KoP OP.

V souladu s legislativními požadavky a s požadavky na efektivnost, účelnost a hospodárnost vlastní realizace KoP vytvořit a důsledně využít sadu indikátorů v navrženém členění dle kapitoly 4.8 tohoto dokumentu.

3.2 Rámec strategie komunikace pro období 2007-2013 na národní úrovni

Návrhová část je pojata v souvislosti s obecným modelem komunikace jako integrující soustava cílů, která je naplněna prvky a vazbami.

V souladu s legislativními požadavky, reflexí současného stavu KAP OP uvedené ve Výstupu I. projektu, dále v souladu s obecnými principy strategického plánování a s obecným teoretickým modelem komunikace je **návrhová část** pojata jako integrující soustava cílů, která je naplněna prvky a vazbami komunikace.

Cíle a jejich hierarchie tvoří jádro návrhové části. Jejich hierarchická stavba je vybudována jako spojnice mezi cíli strategické úrovně (zakotvenou legislativními požadavky na úrovni EU, zejména pak Nařízením Rady a současně návrhem prováděcího Nařízení Komise), vlastním obsahem komunikace, identifikovanými cílovými skupinami a využitelným portfoliem nástrojů, které má OP k dispozici.

Linie cílů je navržena v členění **globální cíl (GC) – specifické cíle (SC) – informační priority (IP)** následovně:

- a. **GC – globální cíl.** GC představuje spojnici strategie a legislativních požadavků, které jsou brány jako řídicí teze vymezující směřování a cíle celého komunikačního procesu na národní úrovni.
- b. **SC – specifické cíle** v členění
 - i. úspěšná realizace politiky HSS
 - ii. úspěšně realizovaný program
 - iii. úspěšně realizovaný projekt
- c. **IP – informační priority.** IP představují spojnici cílů a konkrétního zaměření aktivit sloužících k jejich naplňování.

Definice cílů a informačních priorit v podmínkách KoP OP

V rámci KoP OP je třeba vždy stanovit hlavní cíl a rozvést jej do podoby specifických cílů v plném rozsahu, tj. je nutné pokrýt všechny tři roviny komunikace (viz metodika formulace GC a SC v kap. 3.2.1. a 3.2.2.). Seznam informačních priorit, které následně představují vazbu cílů a vlastních aktivit, je možno modifikovat. KoP tak může v rámci jednoho specifického cíle obsahovat pouze vybrané priority (viz metodika formulace IP v kap. 3.2.3.).

Pokrytí všech tří rovin komunikace je možné dále kvalitativně rozlišit dle vnímání důležitosti dané roviny pro OP, a to např. pokrytím IP, rozsahem aktivit a finanční alokací.

3.2.1 Definice globálního cíle (GC) komunikační strategie OP

Globálním cílem komunikační strategie národní úrovně, ovšem stejně tak jednotlivých operačních programů je v souladu s nařízením Rady a současně s návrhem prováděcího nařízení Komise **zdůraznění role Společenství a zajištění, aby pomoc poskytovaná z fondů byla transparentní pro všechny cílové skupiny prostřednictvím zajištění široké publicity OP na všech úrovních implementace za použití širokého spektra nástrojů komunikace.**

Globální cíl je rozložen do celkem tří specifických cílů (SC). Rozložení specifických cílů sleduje logiku základních prvků naplnění globálního cíle, a umožňuje provést členění komunikace na tři základní roviny, a to **rovinu politiky HSS, rovinu programu a rovinu projektu**. Dosažení globálního cíle je v tomto kontextu možné pouze prostřednictvím komunikace na třech rovinách:

- Komunikace pro úspěch politiky HSS (rovina obecná)
- Komunikace pro úspěšný program (rovina programová)
- Komunikace pro úspěšný projekt (rovina projektová)

Definice tzv. rovin vychází z legislativních požadavků podkládajících vymezení globálního cíle komunikační strategie, a současně umožňuje konkretizaci dle potřeby a smyslu sdělovaných informací. Specifické cíle jsou definovány v návaznosti na výše uvedené roviny komunikace.

3.2.2 Definice specifických cílů (SC) komunikační strategie OP

Specifické cíle reflektují potřebu rozdílné úrovně komunikace vzhledem k cílovým skupinám.

Specifické cíle jsou ve vazbě na globální cíl navrženy následovně:

Specifický cíl 1

Zajistit úspěch realizace nástrojů politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU v rámci operačních programů prostřednictvím široké komunikace o existenci a možnostech zapojení se do programů a o přidané hodnotě, kterou program znamená pro společnost.

Specifický cíl 2

Zajistit úspěšnou realizaci operačních programů prostřednictvím kvalitní komunikace ve vnitřním prostředí programů (uvnitř řídicí a implementační struktury programu) a ve vnějším prostředí programů, (vůči ostatním programům a dalším subjektům ovlivňujícím implementaci SF v ČR), zejména pak na strategické rovině ovlivňující směřování, postavení a realizaci OP.

Specifický cíl 3

Zajistit realizaci úspěšných projektů prostřednictvím včasné, strukturované a dostatečně kvalitní komunikace pro potenciální i skutečné příjemce podpory.

3.2.3 Definice informačních priorit (IP) komunikační strategie OP

Definice informačních priorit:

Informační priority rozvádějí jednotlivé specifické cíle a jsou k nim hierarchicky řazeny. IP již umožňují stanovit portfolio aktivit a cílových skupin. Vazbou na cíle představují IP klíčový bod návrhové části komunikační strategie OP, neboť zde dochází k volbě nástrojů a cílových skupin pouze ve vazbě na dosažení cíle. Nástroj tedy není v rámci strategie prvkem řídicím, ale řízeným.

Specifický cíl 1

Informační priority v rámci specifického cíle 1 jsou zaměřeny na skupinu subjektů tvořící základní socio-ekonomické prostředí pro realizaci programů. Základem této skupiny je široká veřejnost, obvykle bez bližší identifikace. Vzhledem k obecnějšímu zaměření zejména IP 1.1 je možné nalézt synergické efekty s informačními prioritami specifického cíle 2 (rovina programu) a specifického cíle 3 (rovina projektu). Cílové skupiny zařazené k IP specifického cíle 1 lze přesněji zařadit do roviny programu a/nebo projektu pomocí zvolení určitých kritérií (např. územní kritérium – je daná cílová skupina z hlediska území potenciální cílovou skupinou aktivit (projektů) realizovaných v rámci programu?

IP 1.1 Širší informovanost o existenci a přínosech programu realizovaného v rámci politiky HSS EU

Cílem této IP je vyvolat zájem o nabídku programů v obecné podobě, informovat o přidané hodnotě programů pro společnost (případně pro jednotlivé cílové skupiny komunikace)

IP 1.2 Podpora integrace programů HSS do politik a rozvojových oblastí (lobby)

Cílem této IP je přispět k větší míře integrace programů do národních politik a rozvojových oblastí. Komunikace v rámci této IP je zaměřena na dosažení plné integrace OP s relevantními národními politikami v gesci jednotlivých ústředních správních úřadů. Příkladem mohou být semináře (pracovní skupiny) pro tvůrce politik a strategií ústředního správního úřadu s poukázáním na výhody integrace OP přímo do cílů daných politik⁴.

Specifický cíl 2

Informační priority specifického cíle 2 jsou zaměřeny na skupinu subjektů angažovaných přímo i nepřímo na tvorbě, řízení, monitorování a evaluaci programu a mající zájem/prospěch z jeho úspěšné implementace. Tato skupina zahrnuje partnery programu (socio-ekonomicko-politické prostředí v rámci kterého je projekt realizován), subjekty realizující vlastní řízení, monitoring a evaluaci programu (řídicí orgány, zprostředkující subjekty, certifikační orgány a jejich okolí).

IP 2.1 Strategické směřování / postavení programu

Cílem této IP je upevnit postavení programů mezi ostatními veřejnými výdajovými programy. Aktivity v rámci této IP slouží k informování o činnostech v rámci programu a k interakci s okolím ovlivňujícím postavení

⁴ Např. vyhodnocení integrace opatření národní aktivní politiky zaměstnanosti a OP RLZ, viz evaluační projekt TA OPRLZ „Vyhodnocení přínosu OPRLZ k APZ“, MPSV, červen 2006.

programu, a to zejména k těm cílovým skupinám, které mohou ovlivnit průběh realizace OP jako celku nebo i v jednotlivých oblastech intervencí. Příkladem může být komunikace a řešení návazností projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů, kdy některé OP nesou oblasti intervencí zaměřené na rozvoj infrastruktury, a některé jsou zaměřeny na čistě neinvestiční projekty. Vhodnou komunikací mohou být tyto oblasti intervencí provázány a dosaženo lepších výsledků.

IP 2.2 Efektivní řízení a monitoring programu

Cílem této priority je zajistit efektivní řízení implementační struktury programů. Tato IP zajišťuje mimo jiné zpětnou vazbu pro ŘO programu a její významnou součástí je zajištění toku informací o čerpání jednotlivých oblastí intervencí programu bez ohledu na formu implementace (GS versus individuální projekty, projekty s přímým přidělením prostředků, tj. systémové a národní, či regionální projekty).

IP 2.3 Administrace programu – (MEDIAČNÍ STUPEŇ PRO SC 3 a jednotlivé IP⁵)

Cílem této priority je zajistit komunikaci mezi jednotlivými články implementační struktury programů. Aktivity v rámci strategie jsou zaměřeny zejména na obousměrnou komunikaci umožňující výměnu informací, znalostí a dovedností zejména uvnitř implementační struktury programu, se zahrnutím všech subjektů účastnících se administrace pomoci v rámci OP včetně konečných příjemců - nositelů grantových schémat, hodnotitelů projektů apod.

Specifický cíl 3

Informační priority specifického cíle 3 jsou zaměřeny na skupinu subjektů připravujících, realizujících nebo majících prospěch ze skutečných aktivit naplňujících program, zahrnující zejména potenciální žadatele, skutečné žadatele, realizátory projektů a konečné uživatele výstupů projektů – stakeholders aktivit realizovaných v rámci programu.

IP 3.1 Existence příležitostí v operačním programu (od obecné znalosti k identifikaci)

VÍŠ O ... – potenciální žadatelé

Cílem této IP je vyvolat zájem o nabídku programů. Tato priorita navazuje na IP 1.1, a prohlubuje obecnou informovanost o významu programů realizovaných v rámci politiky HSS o konkrétní informace směřované k cílovým skupinám, které jsou možnými příjemci pomoci. Nástroje komunikace zde slouží nalezení spojnice mezi cíli a aktivitami potenciálních příjemců pomoci a nabídkou jednotlivých oblastí intervencí programu. Tato IP rozšiřuje záběr IP 1.1 a umožňuje lépe cílit informace dle cílových skupin (potenciální žadatelé) a oblastí intervencí („zde máte možnost získat pomoc pro vámi realizované aktivity“)

IP 3.2 Projektový záměr = realizace příležitosti (od identifikace k přípravě a žádosti)

VÍŠ CO – žadatelé

⁵ Pracovníci implementační struktury v praxi komunikují a zprostředkovávají velký objem informací potenciálním příjemcům i příjemcům pomoci. Jejich informovanost, znalosti a dovednosti tedy mají vliv i na kvalitu předkládaných a realizovaných projektů.

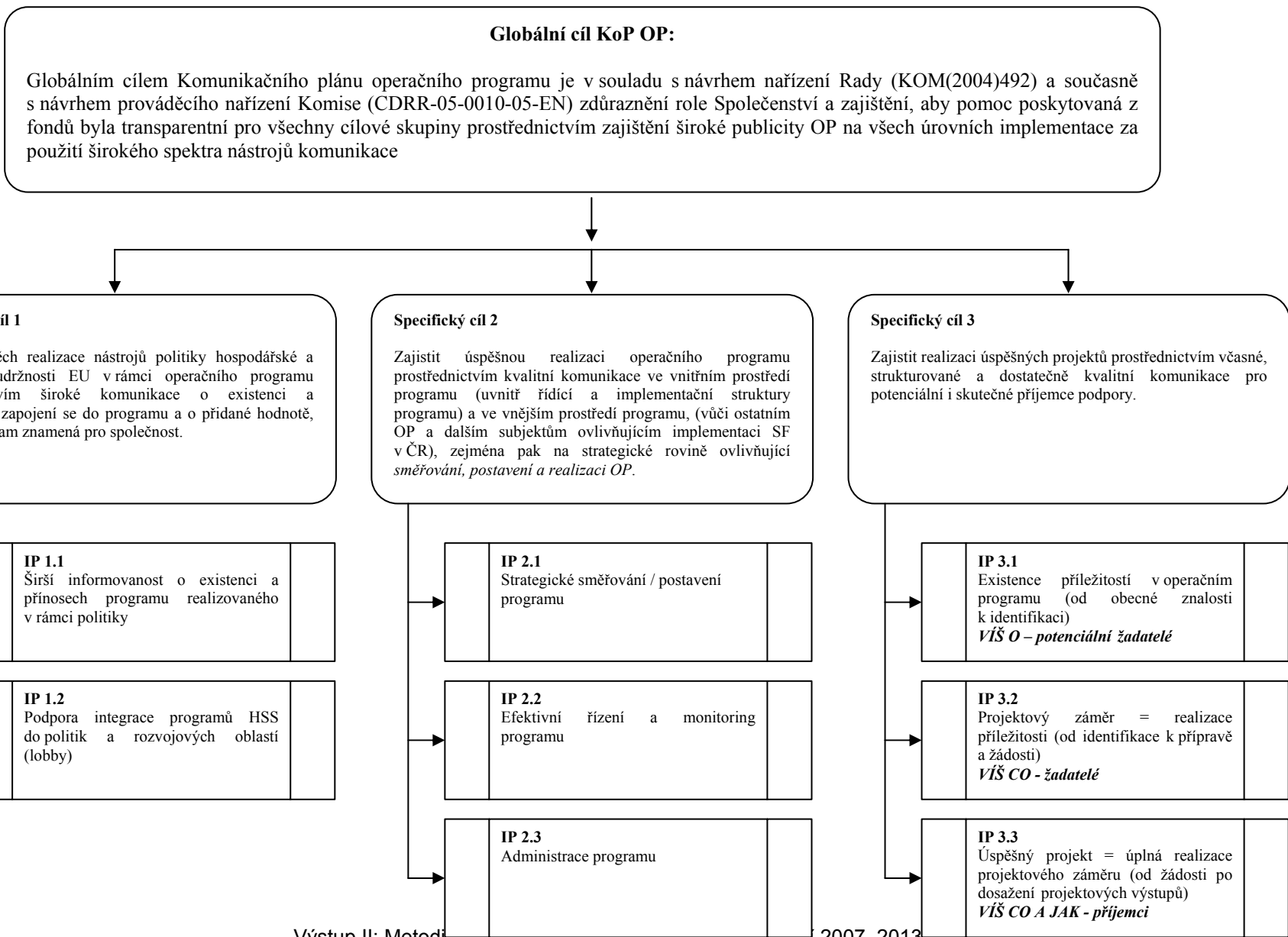
Cílem této IP je zprůchodnit klíčový bod projektového cyklu – vhodnými nástroji podpořit schopnost potenciálních žadatelů předložit kvalitní projektovou žádost.

IP 3.3 Úspěšný projekt = úplná realizace projektového záměru (od žádosti po dosažení projektových výstupů).

VÍŠ CO A JAK - příjemci

Cílem této IP je zajistit řádnou realizaci projektů prostřednictvím včasné, strukturované a dostatečně kvalitní komunikace. Aktivity a nástroje v rámci této priority jsou zaměřeny na přenos informací, znalostí a dovedností s umožněním silné interakce a zpětné vazby. Vhodnou oblastí aktivit jsou metodické semináře, stálá horká linka pro příjemce podpory, nebo zřízení www stránek s často kladenými otázkami, kde by metodicky zpracované odpovědi usnadnily příjemcům pomoci realizaci projektů.

Obrázek č.2



Výstup II: Metodika tvorby a realizace KoP OP pro období 2007–2013

4 Metodika tvorby a realizace KoP na úrovni OP

Následující subkapitoly jsou koncipovány jako **rámcové metodické návody** jak postupovat při přípravě komunikačních plánů pro období 2007-2013. Jednotlivé OP budou specificky zaměřeny, tomu bude odpovídat i např. složení cílových skupin a je nutné vlastní metodiku využívat v souladu se specifiky jednotlivých programů.

Při tvorbě komunikačního plánu je nutné si uvědomit, jaký má mít KoP účel, jakým způsobem má přispět k publicitě projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. V neposlední řadě je nutné si uvědomit, že KoP má sloužit také k řízení a monitorování informačních a propagačních opatření daného OP. V souladu s dokumentem „Getting the message? Structural Fund Publicity and Communication“ (European Policies Research Centre, 2003) doporučujeme, aby každý KoP odpověděl na následujících 7 základních otázek:

- **Čeho se má opatřením informovanosti a publicity dosáhnout?** To znamená stanovit cíle komunikační strategie pro celé programové období v rámci příslušného OP (viz kapitola 3 tohoto dokumentu).
- **Komu jsou opatření informovanosti a publicity určena?** Je třeba vymezit cílové skupiny coby příjemce informací. Vycházet se musí ze tří hlavních kategorií cílových skupin:
 - Široká veřejnost
 - Potenciální příjemci podpory
 - Pracovníci subjektů zapojených do systému využívání strukturálních fondů a Fondu soudržnostiKaždá z těchto cílových skupin se dále dělí na další podskupiny, jejichž potřebám je nutno přizpůsobit obsah, formu, množství/frekvenci a načasování informačních a propagačních opatření (podrobná metodika je obsažena v kapitole 4.4 tohoto dokumentu).
- **Jaké informace je třeba jednotlivým cílovým skupinám sdělit?** Jaký má mít obsah, formu a načasování, v jakém množství/frekvenci má být předána a jaký dopad má takto předaná informace mít na jejího příjemce.
- **Jakým způsobem budou informace cílovým skupinám předávány?** Důležitá je vazba mezi komunikačním nástrojem, cílem a obsahem sdělení a cílovou skupinou.
- **Kdo má informace předávat a kdo je za jejich poskytování zodpovědný?** Zatímco celková zodpovědnost leží na ŘO, příp. NSRR, zodpovědnost za realizaci dílčích aktivit KoP leží též na ZS, příp. KP.
- **Kolik lidí a peněz bude na realizaci KoP potřeba?** Jedná se pochopitelně jen o odhad, nicméně vzhledem k potřebě plánování pracovníků pověřených realizací KoP na všech úrovních implementace strukturální pomoci a nutnosti plánování čerpání prostředků z technické pomoci je nutné personální a

Výstup II: Metodika tvorby a realizace KoP OP pro období 2007–2013

finanční potřeby KoP specifikovat již na počátku programového období. Tento plán je klíčový pro následný monitoring efektivity realizace KoP, přičemž uvedené odhady budou (a musejí!) být v průběhu dalších let periodicky upravovány právě v závislosti na šetřeních a analýzách dopadů KoP na cílové skupiny, kvalitu a množství předložených žádostí a problémy ve fázi realizace projektů.

- **Jak bude monitorováno a hodnoceno naplňování KoP?** Tato otázka úzce souvisí s hodnocením efektivity využívání zdrojů uvedených v předchozím bodě. Je nutné stanovit indikátory pro sledování a následné vyhodnocení opatření informovanosti a publicity. Přitom je žádoucí plně využívat monitorovací systém, do něhož by bylo možné vkládat **kvantitativní ukazatele** realizace jednotlivých opatření KoP (např. počet výtisků publikací, počet seminářů, počet účastníků seminářů, počet návštěv na příslušných webových stránkách, apod.). Nicméně vedle těchto kvantitativních ukazatelů je třeba periodicky sledovat také **kvalitativní ukazatele** dokladující skutečný dopad informačních a propagačních opatření na cílové skupiny (např. průzkumy povědomí o SF/FS, povědomí o možnostech předkládat různé typy projektů, kvalita předkládaných projektů, apod.). Z toho důvodu je nezbytné sledovat také v rámci KoP **strukturu ukazatelů na úrovni výstupů, výsledků a dopadů** realizovaných informačních a propagačních opatření.

4.1 Návrh struktury KoP pro období 2007-2013

Metodika tvorby a realizace KoP musí zohlednit potřebu odpovědět na výše definované otázky a vycházet z výše analyzovaných legislativních aktů Rady a Komise pro období 2007–2013. Syntézou uvedených požadavků na KoP a vyhodnocením struktury KAP v období 2004 – 2006 vznikla následující doporučená **struktura komunikačního plánu pro období 2007–13:**

- Úvod
- Obsah, strategie, cíle
- Cílové skupiny
- Nástroje informovanosti a publicity
- Indikativní rozpočet a harmonogram
- Zodpovědnost za řízení a realizaci
- Monitorování a hodnocení

Předpokládá se, že KoP budou zpracovány pro celé programové období a budou průběžně zpřesňovány **ročními operativními plány**, které bude možné zpracovat ve vyšší míře detailnosti.

4.2 Úvod komunikačního plánu

V úvodu bude každý KoP ukotven ve vztahu k evropské legislativě: Nařízení Rady o obecných ustanoveních týkajících se Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti a prováděcí Nařízení Komise k „obecnému nařízení“. Dále bude KoP OP zasazen do kontextu NSRR a příslušného OP. V úvodu je též vhodné uvést odkaz (či shrnout výsledky) *na analýzu stávající situace*, příp. dalších dokumentů, z níž se při tvorbě KoP vycházelo. V úvodu dokumentu komunikačního plánu bude také představena struktura dokumentu.

Analýza stávající situace – zdroje informací a zpracování

Analýza stávající situace je předpokladem definování komunikační strategie pro období 2007–2013. Bude však periodicky zpracovávána též v průběhu programového období, aby bylo možné roční operativní plány upravovat v závislosti na aktuálním vývoji a aktuálních potřebách zjištěných v každém OP.

V rámci analýzy stávající situace je třeba zhodnotit naplnění cílů a indikátorů již realizovaných KAP pro období 2004–2006 (ale i nových KoP), vhodnost zvolených nástrojů informačních a propagačních opatření ve vztahu k cílovým skupinám, kvalitu poskytovaných informací ze strany subjektů zodpovědných za realizaci plánů, finanční náročnost a efektivnost realizace informačních a propagačních opatření.

Pro analýzu je zapotřebí sledovat jak kvantitativní ukazatele, tak i kvalitativní údaje reflektující skutečný dopad informačních a propagačních opatření.

Pro vyhodnocení **kvantitativních ukazatelů** za období 2004–06 slouží následující dokumenty:

- Výroční zpráva OP (2004 a 2005)
- Roční Komunikační akční plán (2004, 2005 a 2006)
- Zpráva o stavu plnění úkolů v oblasti Hospodářská a sociální soudržnost (od 1. pololetí 2002 do současnosti)
- Zprávy o realizaci Rámce podpory Společenství (od května 2004 do současnosti)

Pro **kvalitativní vyhodnocení dopadu informačních a propagačních opatření** v období 2004–06 doporučujeme vycházet především z výsledků průzkumů veřejného mínění a expertních forem hodnocení informačních a propagačních opatření:

- Projekt TA: „Povědomí české veřejnosti o strukturálních fondech“ (průzkum STEM: listopad/prosinec 2004, říjen 2005, případně další dostupné studie)
- Projekt 1/04 „Analýza a vyhodnocení slabých míst systému implementace RPS a rizik poruch“
- Projekt „Vyhodnocení přínosu OP RLZ k aktivní politice zaměstnanosti“

- Projekt „324 G02 Metodika komunikace realizace fondů EU v programovém období 2007–2013 (transparentnost, koordinace a řízení komunikace): Metodika tvorby a realizace Komunikačního akčního plánu pro OP“
- Studie – princip transparentnosti při zveřejňování informací v oblasti strukturálních fondů
- Evaluační studie a hodnotící projekty jednotlivých OP

Uvedené dokumenty jsou součástí CD s podkladovými materiály – příloha Výstupu I. tohoto projektu.

Analýzy aktuální situace prováděné v průběhu programového období budou vycházet z nových kvantitativních a kvalitativních ukazatelů a budou sloužit k úpravám realizace KoP v dalších letech. Především je třeba sledovat problémy při poskytování nebo přijímání informací, kvalitu, množství, dostupnost, srozumitelnost a praktičnost poskytovaných informací, zájem žadatelů o jednotlivá opatření, vhodnost používaných nástrojů ve vztahu k příslušným cílovým skupinám, dopad poskytovaných informací na cílové skupiny – jejich povědomí o SF/FS, povědomí o možnosti realizovat různé typy projektů, množství a kvalitu projektových žádostí, problémy při realizaci projektů.

Vyhodnocení informačních a propagačních opatření s návrhy doporučení pro období 2007-2013 jsou taktéž součástí Výstupu I. tohoto projektu a jeho příloh.

Výstupy analýzy současné situace tvoří vstupy pro věcné naplnění obecné struktury komunikačního plánu pro období 2007 – 2013 na úrovni příslušného OP, příp. pro úpravy KoP v průběhu programového období.

4.3 Obsah, strategie, cíle

V této části dokumentu je vhodné zasadit obsah komunikačního plánu do východisek komunikační strategie pro období 2007-2013 (viz Výstup I. projektu a kapitola 3 tohoto dokumentu). V souladu s těmito východisky doporučujeme formulovat celkový (globální) cíl KoP ve vazbě na legislativní požadavky za současného dodržení směřování OP a jeho specifík. Je také nutné definovat dílčí (specifické) cíle KoP a tzv. informační priority. Ty jsou navrženy v rámci východisek komunikační strategie pro období 2007-2013 (viz kapitola 3 tohoto dokumentu).

4.3.1 Jak definovat celkové (globální) cíle KoP?

Pro účely definice celkového (globálního) cíle KoP operačního programu je vhodné vyjít z globálního cíle komunikační strategie na národní úrovni dle definice uvedené v kapitole 3:

Metodický základ:

Globálním cílem komunikační strategie operačních programů na národní úrovni je v souladu s návrhem nařízení Rady a současně s návrhem prováděcího nařízení Komise **zdůraznění role Společenství a zajištění, aby pomoc poskytovaná z fondů byla transparentní pro všechny cílové skupiny prostřednictvím zajištění široké publicity OP na všech úrovních implementace za použití širokého spektra nástrojů komunikace.**

Globální cíl komunikačního plánu OP by měl zahrnovat:

- orientaci na daný OP (výslovně uveden)
- vymezení období, v rámci kterého by měl být cíl naplňován (období 2007-13)
- určení fondů jichž se komunikační plán týká (ESF, ERDF, FS)



Příklad: Formulace globálního (všeobecného) cíle

Všeobecným cílem Komunikačního plánu **OP XY** je zajistit, aby pomoc poskytovaná v rámci programu z **Evropského sociálního fondu v období 2007-13** byla transparentní pro široce pojaté cílové skupiny veřejnosti a aktérů regionálního rozvoje aktivních v oblasti rozvoje lidských zdrojů, a současně zdůraznit pozitivní roli, jakou hraje politika HSS a její nástroje v regionech ČR.

4.3.2 Jak definovat dílčí (specifické) cíle KoP?

Globální cíl bude dosažen realizací specifických cílů. Identifikace specifických cílů znamená faktické stanovení způsobu dosažení globálního cíle. Specifické cíle je třeba formulovat tak, aby je bylo možno splnit realizací aktivit KoP a aby zase jejich splněním byl realizován globální cíl. Specifické cíle by měly být kvantifikovány indikátory, aby bylo možné provést hodnocení výsledků, dopadů a celkové účinnosti KoP.

Pro účely definice specifických cílů KoP operačního programu je vhodné vyjít z navržených specifických cílů komunikační strategie na národní úrovni dle definice uvedené v kapitole 3. Definice specifických cílů by měla pokrýt všechny úrovně komunikace v členění:

1. úspěšná realizace politiky HSS
2. úspěšně realizovaný program
3. úspěšně realizovaný projekt

Uvedené tři roviny komunikace jsou vysvětleny blíže v kapitolách 3.2.1 a 3.2.2. Členění tohoto typu umožňuje efektivnější komunikaci směrem k cílovým skupinám. Specifické cíle je vhodné formulovat na základě níže uvedených definic, a tyto definice dále upravit dle potřeb OP a uvést do souladu s definicí informačních priorit. Souhrnný příklad takové úpravy je uveden v následující kapitole 4.3.3.

- **Specifický cíl 1**
Zajistit úspěch realizace nástrojů *politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU* v rámci operačních programů prostřednictvím široké komunikace o existenci a možnostech zapojení se do programů a o přidané hodnotě, kterou program znamená pro společnost.
- **Specifický cíl 2**
Zajistit úspěšnou realizaci *operačních programů* prostřednictvím kvalitní komunikace ve vnitřním prostředí programů (uvnitř řídicí a implementační struktury programu) a ve vnějším prostředí programů, (vůči ostatním programům a dalším subjektům ovlivňujícím implementaci SF v ČR), zejména pak na strategické rovině ovlivňující *směrování, postavení a realizaci OP*.
- **Specifický cíl 3**
Zajistit realizaci úspěšných *projektů* prostřednictvím včasné, strukturované a dostatečně kvalitní komunikace pro potenciální i skutečné příjemce podpory.

4.3.3 Jak definovat informační priority KoP?

K dosažení specifických cílů bude směřováno prostřednictvím realizace konkrétních aktivit v rámci několika (řádově 1-4) **informačních priorit**. Úroveň informačních priorit je základní úroveň pro definici způsobu realizace konkrétní části specifického cíle s vymezeným věcným zaměřením, cílovými skupinami, použitými nástroji a indikátory.

Pro účely definice informačních priorit (IP) KoP operačního programu je vhodné vyjít z informačních priorit komunikační strategie na národní úrovni dle definice uvedené v kapitole 3.2.3:

Specifický cíl 1

IP 1.1 Širší informovanost o existenci a přínosech programu realizovaného v rámci politiky HSS EU

IP 1.2 Podpora integrace programů HSS do politik a rozvojových oblastí (lobby)

Specifický cíl 2

IP 2.1 Strategické směřování / postavení programu

IP 2.2 Efektivní řízení a monitoring programu

IP 2.3 Administrace programu – (MEDIÁČNÍ STUPEŇ PRO SC 3 a jednotlivé IP)

Specifický cíl 3

IP 3.1 Existence příležitostí v operačním programu (od obecné znalosti k identifikaci)

VÍŠ O ... – potenciální žadatelé

IP 3.2 Projektový záměr = realizace příležitosti (od identifikace k přípravě a žádosti)

VÍŠ CO – žadatelé

IP 3.3 Úspěšný projekt = úplná realizace projektového záměru (od žádosti po dosažení projektových výstupů)

VÍŠ CO A JAK - příjemci

Úroveň informačních priorit je základní úroveň pro definici způsobu realizace konkrétní části specifického cíle s vymezeným věcným zaměřením, cílovými skupinami, použitými nástroji a indikátory.

Seznam informačních priorit, které následně představují vazbu cílů a vlastních aktivit, je možno modifikovat. KoP tak může v rámci jednoho specifického cíle obsahovat více IP nebo pouze vybrané priority.

Popis informační priority by měl obsahovat:

- Zaměření IP včetně zdůvodnění
- Popis IP, který jednoznačně určí návaznost na specifický cíl
- Věcný obsah komunikace,
- Identifikaci cílových skupin komunikace
- Identifikaci nástrojů komunikace, které budou využity k naplnění cílů IP
- Realizační orgán, který zajišťuje a zodpovídá za provádění dané IP
- Výpis indikátorů relevantní úrovně

Popis informační priority by tak měl odpovídat definici komunikačního systému uvedenou v kapitole 3, a zahrnovat všechny **prvky (kdo, komu, co sděluje) a vazby (jakým nástrojem, s jakou měřitelnou zpětnou vazbou)** systému.

Formulace účelu a popisu IP

Pro účely definice informačních priorit KoP operačního programu je vhodné využít metodiku „SMART“. Dle této metodiky by každá IP měla mít následující atributy:

- S (specific)** Konkrétní: IP by měla konkretizovat zaměření na určitou oblast
- M (measurable)** Měřitelná: Dosažení cíle IP by mělo být možno měřit indikátory, cíl by měl být kvantifikovatelný
- A (achievable)** Dosažitelná: IP by měla odrážet reálné možnosti dané zdroji určenými k jejímu naplňování
- R (relevant)** Relevantní: IP by měla zapadat do soustavy cílů KoP a přispívat k dosažení specifického a hlavního cíle KoP.
- T (time managed)** Termínovaná (Časově vymezená): IP by měla obsahovat určení časového horizontu do kterého má být naplněna

Výše uvedený seznam atributů je možné využít ve formě kontrolních otázek.



Příklad: Základní definice SC a IP pomocí metodiky SMART

Jde o IP vztaženou k specifickému cíli 3. Smyslem SC3 je dle definice uvedené výše v kapitole 4.3.2 „Komunikace pro úspěšný projekt (rovina projektová)“.

Nyní chceme rozčlenit SC3 dle fáze, ve které se nachází PROJEKT. Budeme řešit fázi, kdy bylo vydáno rozhodnutí o financování. Nejprve je nutné stanovit cíl této priority a rámcovou náplň vedoucí k dosažení cíle.

IP 3.3 – obecné východisko

Úspěšný projekt = úplná realizace projektového záměru (od žádosti po dosažení projektových výstupů)
VÍŠ CO A JAK - příjemci

Kontrolní otázka 1(S): *Je cíl této IP dostatečně konkrétní?*

Odpověď:

Není, neboť neobsahuje ani název operačního programu, v rámci kterého má být realizována. Bude doplněna formulace „v rámci operačního programu XY“, a současně typové **aktivity** vedoucí k dosažení cíle

Kontrolní otázka 2 (M): *Je dosažení cíle IP měřitelné?*

Odpověď: Teoretická měřitelnost cíle je zajištěna ukazateli počtu realizovaných projektů v čase a také zpětnou vazbou komunikace (pomůže určit zda se faktor komunikace skutečně podílel na úspěšné realizaci projektu).

Kontrolní otázka 3 (A): **Je cíl této IP dosažitelný?**

Odpověď: Odpověď je diskutabilní. Pouhá komunikační strategie nemůže bez vlastního efektivního řízení, správně nastavených a zacílených OP vyřešených otázek implementace apod. sama o sobě zajistit realizaci úspěšných projektů. Je dobré zohlednit vícefaktorový vliv – bude doplněno slovo „**Podpořit**“

Kontrolní otázka 4 (R): **Je tato IP relevantní?**

Odpověď: Jednoznačně ano, po výše uvedených úpravách se již vztahuje ke konkrétnímu OP, je měřitelná apod.

Kontrolní otázka 5 (T): **Je cíl této IP a jeho dosažení časově zasazený?**

Odpověď: Ne, neboť se v cíli nehovoří o časovém období ve kterém má být cíle dosaženo. Bude doplněna formulace „**po celé období 2007-13**“.



Příklad: Definice SC a IP po doplnění:

Specifický cíl 3

Podpořit realizaci úspěšných projektů v rámci **operačního programu XY** prostřednictvím včasné, strukturované a dostatečně kvalitní komunikace pro potenciální i skutečné příjemce podpory, a to **po celé období 2007-13 včetně navazujícího období N+x**.

Informační priorita 3.3 po doplnění:

Úspěšný projekt = úplná realizace projektového záměru (od žádosti po dosažení projektových výstupů)

VÍŠ CO A JAK – příjemci

Cílem této IP je podpořit řádnou realizaci projektů v souladu s veškerými metodikami platnými pro realizaci, kontrolu a monitorování projektů **v operačním programu XY** prostřednictvím včasné, strukturované a dostatečně kvalitní komunikace, a to **po celé období 2007-13 včetně navazujícího období N+x**.

Aktivity v rámci této priority zahrnují posilování znalostí o konkrétních otázkách spojených s realizací projektů v rámci OP XY (tj. semináře, metodiky, včasná varování k problematikám spojeným s realizací projektů). Nástroje v rámci této priority jsou zaměřeny na přenos informací, znalostí a dovedností s umožněním zpětné vazby. Vhodné jsou též nástroje umožňující asistenci cílové skupině příjemců pomoci, např. horká linka apod.

Následně je vhodné postupovat dle dalších metodických kroků uvedených v dalších kapitolách této metodiky. Rámec pro postup stanovuje Tabulka č. 1 uvedená v kapitole 4.3.4 – níže. Je zjevné, že k definované prioritě je nutné dodefinovat její charakteristiky: Popis, obsah, cílové skupiny, nástroje komunikace a indikátory.

4.3.4 Jak definovat obsah KoP?

Obsah KoP již naplňuje výše uvedené členění cílů a fakticky znamená rozpracování informačních priorit, detailního popisu priorit, popisu obsahu sdělení, přiřazení vhodné cílové skupiny, následné definování vhodných konkrétních nástrojů informovanosti a publicity a definování příslušných indikátorů. Celé je nutné definovat v rámci konkrétních zodpovědností dle specifik a způsobu řízení programu.

Pro tyto účely je vhodné využít upravenou tabulku vycházející ze schématu komunikačního systému. Tabulku lze doplňovat libovolně dle potřeby daného KoP.

Tabulka č. 1: Schéma obsahu KoP a naplnění jednotlivých informačních priorit

Informační priorita (IP)	Popis IP	Obsah sdělení	Cílová skupina	Nástroj	Indikátory
IP 1.1					
IP 1.2					
IP 2.1					
IP 2.2					
IP 2.3					
IP 3.1					
IP 3.2					
IP 3.3					

4.4 Cílové skupiny

V rámci realizace KoP je možné identifikovat celou řadu CS. Pro naplnění výše definované logiky procesu komunikace je nutné, aby jednotlivým cílovým skupinám byla předávána **adekvátní sdělení** (rozsah, obsah, hloubka sdělení, apod.) **adekvátním způsobem** (forma sdělení, zvolený komunikační nástroj, časování, předpokládaná životnost sdělení, apod.) a to vše co možná **nejefektivněji** (účelnost, hospodárnost, efektivnost).

Cílové skupiny KoP tvoří rozsáhlý soubor různých subjektů, mezi nimiž jsou např. potenciální koneční příjemci pomoci, nevládní organizace, úřady státní správy a samosprávy, atd. Příklady vymezení souboru cílových skupin jsou uvedeny v kapitole 4.4.3 a dále v přílohách 2-4 tohoto dokumentu.

Každou z uvedených cílových skupin je možné definovat podrobněji s ohledem na jejich skutečné potřeby, její zájem na realizaci programu, její potenciální či skutečný vliv na úspěšnost (či neúspěšnost) programu, intenzitu zapojení, apod.

Při plánování a realizaci aktivit soustředěných do informačních priorit KoP je nutné respektovat následující skutečnosti:

- Potřeby různých cílových skupin jsou ve vztahu k informacím o SF/FS různé
- Stejná cílová skupina může mít v průběhu programového období různé potřeby získávat informace o SF/FS
- Tentýž nástroj pro šíření informací o SF/FS může mít pro různé cílové skupiny různý význam
- Množství a obsah informací, které jsou cílovým skupinám poskytovány, se v průběhu času mění

4.4.1 Legislativní požadavky na identifikaci cílových skupin KoP

Analýza a identifikace cílových skupin je jednou ze základních součástí procesu tvorby komunikační strategie, a umožňuje popsat jeden z prvků systému komunikace – **cílovou skupinu** neboli příjemce předávané informace (prvek „Komu“ základního schématu komunikace, viz definice v kapitole 3 tohoto dokumentu).

Základní legislativní požadavky na vymezení cílových skupin komunikace jsou definovány na následujících úrovních:

- **Legislativní požadavky na úrovni ES:**
 - ***Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 o obecných ustanoveních týkajících se Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti.*** Zde je řídicím orgánům svěřena odpovědnost za to, že „členské státy poskytnou informace a uveřejní spolufinancované programy a činnosti. Informace jsou určeny evropským

občanům a příjemcům pomoci. Cílem je zdůraznění role Společenství a zajištění, aby pomoc poskytovaná z fondů byla transparentní.

Vymezení potenciálních cílových skupin je tak velmi obecné a poskytuje pouze základní vodítko.

- **Návrh prováděcího nařízení Komise**

Tento návrh specifikuje požadovaná opatření v oblasti informování a komunikace vůči základním cílovým skupinám, a to *potenciální příjemci pomoci, příjemci pomoci a veřejnost*. Jde tedy opět o rámcové vymezení cílových skupin. V Článku IV odstavec 3 jsou pak specifikovány subjekty, u nichž je žádoucí, aby s nimi řídicí orgán při realizaci komunikační strategie spolupracoval, konkrétně pak *odborové organizace, hospodářští a sociální partneři, nevládní organizace a konečně představitelé podnikatelského sektoru*.

- **Legislativní požadavky na úrovni ČR:**

- Pro identifikaci cílových skupin nebyly shledány žádná omezení nebo požadavky dané legislativou ČR

Dílčí závěr:

Opora v legislativních předpisech je z hlediska definice a specifikace cílových skupin komunikace obecná a poskytuje pouze základní vodítko pro řídicí orgány programů. Při analýze KAP OP zpracovaných v období 2004-2006⁶ vyplývá, že řídicí orgány přistupovaly v období 2004 - 2006 k vymezení cílových skupin podobně (s oporou v legislativních požadavcích), přesto však byly nalezeny mezi jednotlivými OP rozdíly. Samotná povaha a odlišnosti v zaměření programu pak vybízí k podrobnější identifikaci cílových skupin, což umožní kvalitnější nastavení komunikačních kanálů a efektivnější přenos informací. Následující subkapitola 4.4.2 uvádí návrh způsobu identifikace cílových skupin pro období 2007-2013.

4.4.2 Návrh metodiky vymezení cílových skupin pro KoP OP

Metodika vymezení cílových skupin navržená v tomto dokumentu integruje základní legislativní požadavky s nastavením národní strategie komunikace pro období 2007-2013. Hlavní postupové body metodiky lze shrnout následujícími body:

- Definice kompletního souboru cílových skupin komunikace, tj. seznam všech subjektů, kterých se dotýká:
 - Existence a realizace politiky HSS v ČR
 - Příprava a realizace programů v rámci politiky HSS
 - Příprava a realizace projektů v rámci programů politiky HSS

Cílové skupiny je vhodné doplnit o skupinu tzv. „**stakeholders**“. Tato skupina představuje tzv. „volné pole“. Bude tak umožněno v průběhu realizace komunikačního plánu přidávat další subjekty, které na počátku nebyly

⁶ viz Příloha č. 2: Stav vymezení cílových skupin v jednotlivých KAP OP 2004 – 2006

jmenovitě identifikovány, ale jejich potřeba informovanosti může nastat v průběhu realizace programu.

- Stanovení kontrolních identifikačních otázek pro každou cílovou skupinu
 - Potřeba vyvstává zejména u těch cílových skupin, které nejsou přímo definovány programem
 - Kontrolní otázka umožní zařazení subjektu do cílové skupiny
- Rozčlenění identifikovaných cílových skupin (subjektů) z pohledu OP na „vnitřní“ a „vnější“
 - Vnitřní uživatelé informací
 - Vnější uživatelé informací
- Provedení analýzy cílových skupin pomocí nástroje „Stakeholder matice“. Výstup analýzy přinese:
 - Identifikaci pozice dané cílové skupiny
 - Východiska pro volbu adekvátních nástrojů komunikace vůči takto identifikované cílové skupině
- Umožnění dynamické identifikace cílových skupin v průběhu realizace programu pomocí nástroje „Stakeholder matice“. Primárně je nástroj určen k zařazení nově identifikovaných cílových skupin komunikace do KoP.
- Definování adekvátní „roviny“ specifických cílů či informačních priorit, v rámci kterých bude cílová skupina oslovována. Jedná se o úroveň podpory úspěšné realizace politiky HSS, úspěšné realizace programu či rovinu komunikace pro úspěšnou realizaci projektu.

Stakeholder analýza

Metodickým základem postupu je „Stakeholder analýza“ používaná jako jeden z nástrojů strategického plánování a řízení. Výše uvedené postupové body jsou dále rozpracovány v rámci kapitoly 4.4.3 tohoto materiálu.

Pro účely této metodiky jsou obecně za stakeholders považováni všichni jedinci nebo orgány uvnitř či vně programu, jichž se přímo či nepřímo týká činnost a/nebo výstupy spojené s:

- Existencí a realizací politiky HSS v ČR
- přípravou a realizací programů v rámci politiky HSS
- přípravou a realizací projektů v rámci programů politiky HSS

Údajně pochází termín *stakeholder* ze studie Stanfordského výzkumného institutu a odpovídal slovu „*stockholder*“ – „Jsou to skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.“ (viz Freeman, 1984)

V následujícím textu jsou pak stakeholders označováni jako *subjekty, popř. cílové skupiny komunikace*.

Pro účely KoP OP bude jednoduchá stakeholder analýza sloužit k:

- identifikaci vhodných nástrojů komunikace, které je vhodné použít pro danou cílovou skupinu
- umožnění dynamické identifikace nových, dříve neidentifikovaných cílových skupin i během realizace KoP

4.4.3 Jak provést vymezení cílových skupin pro KoP OP? (KROKY)

Krok 1: Definice kompletního souboru cílových skupin komunikace

Nejdříve je nezbytné identifikovat subjekty, které by mohly mít zájem na ovlivnění přípravy a realizace programu (projektů). V prvním kroku analýzy se pozornost obvykle zaměří na velký počet subjektů, jež mohou mít zájem na realizaci programu, ať již mají či nemají výrazný vliv⁷.



Příklad: Identifikace cílových skupin

Krok 1: Identifikace cílových skupin komunikace, tzv. „zásobník“ subjektů (mj.):

- Veřejnost
- Masmédia
- Evropská komise
- Politická reprezentace
- Řídící orgán
- Zprostředkující subjekt
- Platební jednotka
- Konečný příjemce GS
- Monitorovací výbor
- Potenciální příjemce pomoci
- Příjemce pomoci
- Platební orgán
- Certifikační orgán
- Expertní okolí

⁷ viz Příloha 4: Typové vymezení cílových skupin

Krok 2: Stanovení kontrolních otázek k zařazení subjektů do cílových skupin

Aktéři	Vymezení	Identifikační otázky pro zařazení
Zprostředkující subjekt	Zprostředkující subjekt dle definice programu IP	Definice dle programu
Potenciální žadatelé	Subjekty mající právní formu odpovídající definici oprávněného žadatele v rámci opatření programu.	Je subjekt oprávněným žadatelem dle hledisek přijatelnosti programu? (právní subjektivita, území)
Příjemci pomoci a jejich partneři	Subjekty realizující projekt spolufinancovaný ze SF v rámci programu (na základě Rozhodnutí o přidělení dotace, a to v pozici příjemce i partnera projektu.	Je subjekt vázán rozhodnutím o přidělení podpory z programu? Je projekt předložený subjektem vybrán k realizaci?

Způsob stanovení kontrolních otázek u celé škály cílových skupin je navržen v příloze č. 4 – Typové vymezení cílových skupin KoP OP.

Krok 3: Rozčlenění identifikovaných subjektů na „vnitřní“ a „vnější“ z pohledu OP

Z pohledu OP je vhodné upřesnit zda identifikovaný subjekt je nebo není součástí implementačního systému OP. Toto upřesnění pomůže volit příslušné informační nástroje. Např. „zprostředkující subjekt OP“ (vnitřní) má přístup do monitorovacího systému, zatímco „potenciální příjemce“ (vnější) nikoliv. Pro zařazení je vhodné využít identifikační otázky:

Kategorie	Identifikační otázka
Vnitřní uživatel informace	Je subjekt součástí implementační struktury OP? „ANO“
Vnější uživatel informace	Je subjekt součástí implementační struktury OP? „NE“

Krok 4: Provedení analýzy cílových skupin pomocí nástroje „Stakeholder matice“.

Následně by identifikovaný subjekt měl být ohodnocen podle dvou následujících měřítek:

1. **vliv subjektu na úspěch/neúspěch programu.** Vliv se definuje jako subjektivní měřítko.
2. **zájem na realizaci programu.**

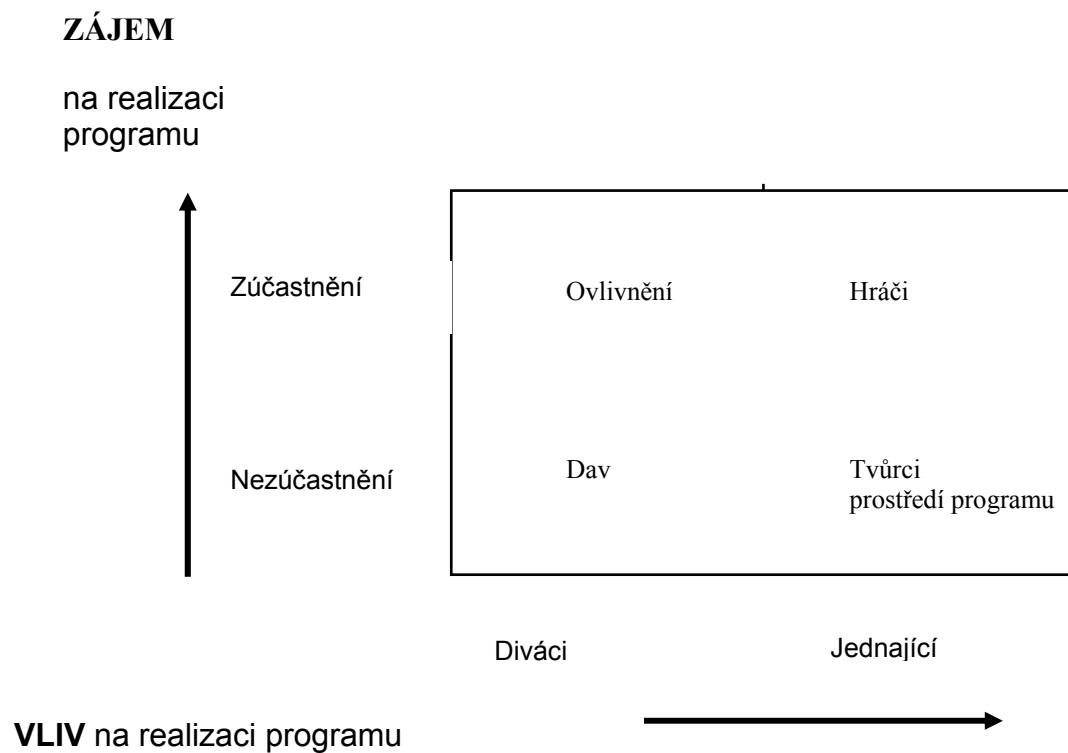
Tento postup je vhodný pro pozdější zjišťování preferencí subjektů. Pomáhá identifikovat ty, kteří mají nebo mohou získat vliv a s jeho pomocí:

- ✓ **podrývat** úspěšnou realizaci programu či projektu
- ✓ **podporovat** úspěšnou realizaci programu či projektu

Výše uvedená měřítko rozdělují subjekty na „**jednající**“ (mají dostatečný vliv na budoucnost) a „**zúčastněné**“ (mají zájem a chtějí mít vliv na budoucnost – ať již negativní či pozitivní). Lidé v průniku obou pomyslných množin jsou nejdůležitějšími postavami tvorby strategie.

„Jednající“ (actors) již mohou ovlivňovat program při přípravě i realizaci, jsou to jak hráči, tak tvůrci strategického prostředí (context strategy setters). Všem „jednajícím“ by měla být věnována při komunikaci adekvátní pozornost.

Obrázek č. 3 Matice vliv/zájem (Power/Interest Grid)



4.4.4 Kdo jsou „stakeholders“ podle „stakeholder matice“?

Hráči (Players): Hráči jsou považováni za subjekty, kteří se stali nebo jsou součástí prostředí a mohou významně ovlivnit realizaci programu



Příklad: Hodnocení cílové skupiny „příjemce pomoci“

Typickým příkladem hráče je příjemce pomoci.

- JE zúčastněný, má zájem na realizaci programu vzhledem k tomu, že je typově vhodným příjemcem pomoci definovaným v rámci programu a jeho činnosti odpovídá i typ podporovaných aktivit programu.
- JE jednajícím, rozhodnutím o financování jeho projektu se stal součástí realizace programu a výstupy jeho projektu mohou ovlivnit úspěšnou realizaci programu

Závěr pro zařazení do typů cílových skupin:

- Vzhledem k pozici vpravo nahoře v matici (vysoký vliv a současně vysoký zájem) jde o mimořádně významnou cílovou skupinu komunikace.

Závěr pro volbu nástrojů komunikace:

- Vzhledem k charakteru vlivu i zájmu je třeba volit nástroje umožňující obousměrnou komunikaci, přenos dovedností, individuální přístup. Je třeba volit nástroj, který umožňuje odpovídající hloubku sdělení a odpovídající intenzitu (např. metodiky, webové stránky, přímá komunikace).

Tvůrci prostředí (Context Setters): Nezávislí hráči, kteří mohou zásadně ovlivnit prostředí, v němž musí program fungovat, a přesto nemají hmotný zájem v programu. Převážnou většinou je řídicí orgán programu nemůže kontrolovat ani řídit.



Příklad: Hodnocení cílové skupiny „ÚOHS“

Příkladem tvůrce prostředí je Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

- Je jednající, jeho výklad např. veřejné podpory poskytované v rámci programu může zásadně ovlivnit samotnou realizaci programu.
- Není zúčastněný, neboť jako ústřední správní úřad nemá v realizaci programu hmotný či nehmotný zájem.

Závěr pro zařazení do typů cílových skupin programu:

- Vzhledem k pozici vpravo v matici (vysoký vliv) jde o významnou cílovou skupinu komunikace.

Závěr pro volbu nástrojů komunikace:

- Vzhledem k vysokému vlivu je třeba volit nástroje umožňující i vnímání reakcí a informací ze strany cílové skupiny, např. účast zástupců cílové skupiny na pracovních skupinách, seminářích, apod.

Poznámka: Tento výklad je vztažen k současnému programovacímu období 2004-6, kdy subjekt není vhodným žadatelem a jeho zaměstnanci netvoří možnou cílovou skupinu žádného z programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU. Tato situace může být v rámci určitých programů pro období 2007-13 (např. OP Lidské zdroje a zaměstnanost, priorita Chytrá veřejná správa) odlišná.

Dav (Crowd): nezúčastnění diváci (bystanders), kteří nejsou z pohledu stakeholder analýzu nijak významní (pokud nejsou navedeni, aby získali vliv a projeví svůj zájem).



Příklad: Hodnocení cílové skupiny „Veřejnost“

Typ subjektu identifikovaný v rámci KoP operačních programů jako dav je obecně veřejnost.

- NENÍ přímo jednající.
- NENÍ obecně zúčastněný, neboť bez komunikace na počátku chybí impuls indukce zájmu.

Poznámka: Obě tvrzení platí do okamžiku, kdy u jednotlivců z řad veřejnosti dojde k indukci zájmu stát se jednajícími či ovlivněnými – např. členem cílové skupiny vzdělávacího projektu nebo samotným příjemcem pomoci. Z veřejnosti se tedy indukci mohou rekrutovat ostatní cílové skupiny.

Závěr pro zařazení do typů cílových skupin programu:

- S pozicí vlevo dole v matici (mizivý vliv a neprobuzený zájem), jde o příjemce široce pojaté publicity programu.

Závěr pro volbu nástrojů komunikace:

- Vzhledem k nízkému vlivu a nízkému zájmu je vhodné využít jednosměrné nástroje komunikace – informující o programu jako takovém a jeho společenské přidané hodnotě. S ohledem na hloubku sdělení je možné volit takové nástroje, které budují povědomí, případně uvádějí zdroje konkrétních informací, např. televizní reklamní spot, inzerce a články v tisku, exteriérová média – billboardy, reklama v dopravních prostředcích, apod.

Ovlivnění (Subjects): jedinci (subjekty), kteří na sobě pociťují následky a důsledky realizace programu. Mají zájem na soudobých i budoucích aktivitách spojených s realizací programu, a proto jej budou chtít ovlivnit. Nemohou však získat dostatečný vliv. Stakeholder analýza jim věnuje značnou část svého zájmu. Při správném postupu je možné využít jejich zájmů tak, že se strategicky ovlivní původ jejich vlivu a povzbudí se k vytvoření vlivné skupiny.



Příklad: Hodnocení cílové skupiny „Nezaměstnaní“

Příkladem subjektu typu ovlivnění jsou cílové skupiny oblastí intervencí OP, např. nezaměstnaní.

- NEJSOU jednající, neboť bez dostatečné komunikace jsou v pozici diváků, bez vlivu na realizaci programu.
- JSOU obecně zúčastnění, s dostatečnou komunikací je indukován zájem o realizaci programu formou aktivity – projektu, ve kterém se tato cílová skupina nachází. Míra zájmu závisí na způsobu a účinnosti komunikace.

Závěr pro zařazení do typů cílových skupin programu:

- S pozicí vlevo nahoře v matici (mizivý vliv), ale s potenciálem zájmu stát se cílovou skupinou projektů realizovaných v rámci programu jde o jednu z cílových skupin komunikace.

Závěr pro volbu nástrojů komunikace:

- Vzhledem k nízkému vlivu vysokému zájmu je třeba volit nástroje vhodné k indukci dalšího zájmu a podněcující akci. Pro tyto účely je vhodné využít i jednosměrné nástroje komunikace, hloubka sdělení však musí být větší, je nutné předat konkrétní informace o způsobu, jak se zapojit do připravovaných projektů, např. inzerce a články v tisku, televizní pořad, reportáže, besedy, internetové zdroje, apod.

4.4.5 Jak zahrnout vymezené cílové skupiny do KoP?

Identifikované a vymezené cílové skupiny dle postupu v kapitole 4.4.3 je nutno zařadit k adekvátní informační prioritě. Pro tento účel lze využít např. tabulky v následující struktuře (viz též tabulka 1 v kapitole 4.3.4):

Informační priorita (IP)	Obsah, účel sdělení	Cílová skupina	Nástroje	Indikátory
IP 1.1	Popis priority, obsahu sdělení	Cílová skupina, která je relevantní pro danou IP	Nástroj vhodný k předání sdělení vymezené cílové skupině	Měřitelné ukazatele sloužící k vyhodnocení naplňování cílů IP

Pro snadnější orientaci v oblasti cílových skupin byl zpracován **přehled cílových skupin s jejich rámcovými charakteristikami**, který je obsahem přílohy č. 4 této metodiky.

V následujících kapitolách tohoto materiálu je popsána metodika přiřazení dalších chybějících prvků obsahu KoP, a to jsou:

- Nástroje (kapitola 4.5)
- Indikátory (kapitola 4.8)

4.5 Nástroje informovanosti a publicity

V rámci pravidel pro definování nástrojů informovanosti a publicity jsou v návrhu Nařízení Komise definovány **povinnosti ŘO**, podle **článku 7** zahrnují minimálně následující aktivity:

- a) Hlavní informační akce propagující spuštění OP (a to i v případě, kdy není schválená konečná verze KoP)
- b) Alespoň jednu hlavní informační akci každý rok, na níž budou prezentovány výsledky realizace OP, včetně velkých projektů
- c) Zveřejnění (elektronické či jiné) seznamu příjemců s názvem projektu a objemem veřejných prostředků přidělených každému projektu

Stanovené podmínky jsou minimální, ŘO samozřejmě může podstatně rozšířit svoje aktivity ve snaze rozšířit informace mezi širokou veřejnost. Návody pro plánování a aplikaci dalších nástrojů jsou obsahem dalších kapitol této zprávy a „zásobníku“ informačních nástrojů uvedeného v Příloze č. 1 této metodiky.

4.5.1 „Zásobník“ nástrojů informovanosti a publicity

V kapitole 4.4 byly představeny metody identifikace a hodnocení cílových skupin KoP. Závěry analýzy a hodnocení cílových skupin vždy definují východiska pro nasazení adekvátního nástroje komunikace pro zajištění adekvátní informovanosti a publicity jednotlivých cílových skupin. Tato kapitola definuje a popisuje základní dostupné nástroje, které je možné doplnit dle specifík jednotlivých programů, cílem je poskytnout „zásobník“ informačních nástrojů, které je možné pro přípravu a realizaci KoP využít. Nástroje jsou pak stručně popsány v Příloze č. 1 tohoto dokumentu („Zásobník“ nástrojů informovanosti a publicity) s ohledem na klíčové vlastnosti, které určují jejich využitelnost. Struktura popsaná v příloze je následující:

- **Popis nástroje** – stručná charakteristika nástroje
- **Rychlost dosažení** – jak rychle je možné sdělení předat cílové skupině, jak rychle je možné sdělení připravit a zrealizovat
- **Životnost sdělení** – jakou dobu obvykle sdělení působí na cílovou skupinu
- **Frekvence využívání** – doporučený způsob využívání, možná či běžná frekvence opakování
- **Hloubka sdělení, dopad** – charakteristika, která určuje, jako míru detailu je možné prostřednictvím nástroje přenést
- **Vhodné cílové skupiny** – vhodné cílové skupiny pro přenos sdělení
- **Rámcové náklady** – stručná charakteristika nákladové stránky
- **Příklady praxe z ČR i zahraničí** – příklady úspěšných kampaní či nástrojů
- **Navržený indikátor výstupu** – ukazatele pro hodnocení nástroje na úrovni výstupů
- **Navržený indikátor výsledku** – ukazatel pro hodnocení nástroje na úrovni výsledků
- **Realizace nástroje** – popis, jak je vhodné postupovat při aplikaci nástroje při realizaci KoP

V následující tabulce jsou jednotlivé nástroje (nejedná se o kompletní seznam, ale o seznam běžně využívaných nástrojů, který lze libovolně doplnit) stručně charakterizovány z hlediska **rychlosti dosažení, životnosti sdělení, frekvence využívání, hloubky sdělení, vhodných cílových skupin a navržených indikátorů** (podrobněji viz Příloha č. 1).

Tabulka č. 2 – Stručná charakteristika nástrojů informovanosti a publicity

Nástroj	Rychlost dosažení	Životnost sdělení	Frekvence	Hloubka sdělení	Vhodné cílové skupiny	Indikátory
Televizní spot	Poměrně vysoká	Velmi krátká	Alespoň 8x, musí být adekvátní stanovenému cíli	Velmi nízká	Veřejnost	Počet odvysílaných spotů Počet oslovených diváků
Televizní pořad, reportáž, beseda	Poměrně vysoká	krátká u jednorázového vysílání, lze posílit pravidelností	U pravidelného pořadu cca 1x14 dní, jinak dle možností	Poměrně vysoká	Veřejnost, potenciální žadatelé, odborná veřejnost, cílové skupiny projektů	Počet programů ve vysílání Počet oslovených diváků
Propagační film	Poměrně vysoká	Poměrně krátká u jednorázového vysílání	Kombinace celostátního, regionálního vysílání	Poměrně vysoká	Veřejnost, potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci	Počet vytvořených propagačních filmů, počet vysílání ve televizních stanicích Počet oslovených diváků
Teletext	Poměrně vysoká	Záleží na podmínkách kampaně, může být vysoká	Dle poskytovatele a účelu	Poměrně nízká, Informativní charakter	Veřejnost, cílové skupiny projektů	Počet provozovaných teletextových prezentací Počet oslovených diváků
Rozhlasový spot	vysoká	Velmi krátká	Kampaň, 5-10x denně	Poměrně nízká	Veřejnost, cílové skupiny projektů	Počet vytvořených spotů, Počet odvysílaných spotů, Počet oslovených posluchačů

Nástroj	Rychlost dosažení	Životnost sdělení	Frekvence	Hloubka sdělení	Vhodné cílové skupiny	Indikátory
Rozhlasové besedy	Poměrně nízká, zpravidla dlouhodobá spolupráce	Poměrně krátká, omezena na dobu trvání besedy	Obvykle jednorázově	Poměrně vysoká	Veřejnost, cílové skupiny projektů, potenciální žadatelé	Počet besed, počet oslovených posluchačů, počet dotazů
Noviny (denníky)	Poměrně vysoká	průměrná	Nutné opakování, kampaně	Poměrně nízká	Veřejnost, potenciální žadatelé, žadatelé	Počet vytvořených inzerátů, počet uveřejnění, počet oslovených čtenářů
Časopisy – články a inzerce	průměrná	Poměrně vysoká	Lze jednorázově, příp. několik opakování	Poměrně vysoká u článků, poměrně nízká u inzerce	Veřejnost, potenciální žadatelé, odborná veřejnost, příjemci	Počet vytvořených inzerátů, počet vytvořených článků, počet uveřejnění, Počet oslovených čtenářů
Ostatní pravidelné a nepravidelné tiskoviny	průměrná	Poměrně krátká	Dle obsahu a účelu, lze i jednorázově	průměrná	Veřejnost, potenciální žadatelé	Počet vytvořených tiskovin, počet kampaní, počet oslovených čtenářů
Tiskové zprávy, konference, spolupráce s médii	Velmi nízká	Dle využitého média, obvykle krátká	Pravidelně	Poměrně vysoká, je nutno počítat s interpretací sdělení	Zástupci médií, veřejnost, potenciální žadatelé, odborná veřejnosti	Počet vydaných tiskových zpráv, počet uspořádaných tiskových konferencí, účast na tiskových konferencích

Nástroj	Rychlost dosažení	Životnost sdělení	Frekvence	Hloubka sdělení	Vhodné cílové skupiny	Indikátory
Publikace-dokumenty, programy, zprávy, metodiky (externí)	Poměrně nízká	Velmi vysoká	Lze jednorázově, aktualizace dotisky	Velmi vysoká	Potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci, odborná veřejnost	Počet vytvořených publikací, Počet výtisků publikací, Počet aktualizací, počet distribuovaných výtisků, počet stažených publikací z www stránek
Interní metodiky, manuály, pokyny, sdělení	Poměrně nízká	Velmi vysoká	Lze jednorázově, aktualizace dotisky	Velmi vysoká	Orgány implementace	Počet vytvořených materiálů, počet aktualizací, počet oslovených uživatelů informace
Plakáty, letáky	Poměrně vysoká	Poměrně vysoká	Jednorázově, pravidelná distribuce	Poměrně nízká	Veřejnost, potenciální žadatelé, příjemci	Počet vytvořených plakátů letáků, počet výtisků, počet distribuovaných ks
Webové stránky	Vysoká	Velmi vysoká, nutné aktualizace	Kontinuálně	Velmi vysoká	Veřejnost, potenciální žadatelé, příjemci	Počet vytvořených www prezentací, návštěvnost stránek
Reklamní prostředky na internetu	Průměrná	Pouze po dobu kampaně	Nutná kampaň	Velmi nízká, pouze směřuje	Veřejnost, potenciální žadatelé	Počet vytvořených bannerů, počet zobrazených banerů, Počet „prokliknutí“

Nástroj	Rychlost dosažení	Životnost sdělení	Frekvence	Hloubka sdělení	Vhodné cílové skupiny	Indikátory
Intranet, vyhrazené komunikační rozhraní, informační systémy	Velmi vysoká	Vysoká v případě archivace	kontinuálně	Velmi vysoká	Interní cílové skupiny, implementační orgány	Počet vytvořených systémů, počet definovaných uživatelů, využívání systému
Exteriérová média	Dle nástroje, obvykle průměrná	Dle nástroj, obvykle poměrně vysoká	Nutná kampaň	Velmi nízká	Veřejnost, cílové skupiny projektů, potenciální příjemci	Počet vytvořených nástrojů, počet kampaní, počet oslovených zástupců cílových skupin
Digitální média, multimédia	Průměrná	Velmi vysoká	Lze jednorázově	Velmi vysoká	Veřejnost, potenciální žadatelé, příjemci, interní cílové skupiny, odborná veřejnost	Počet vytvořených produktů, počet nosičů, počet distribuovaných nosičů
Přímá komunikace – jednosměrná	Velmi vysoká (elektronicky)	Průměrná	Periodicky, lze jednorázově	Průměrná, vysoká	Potenciální žadatelé, příjemci	Počet vytvořených produktů, počet rozeslání, počet oslovených uživatelů informace
Přímá komunikace - obousměrná	Poměrně vysoká	průměrná	Kontinuálně, lze jednorázově	Průměrná, vysoká	Příjemci, potenciální žadatelé, cílové skupiny projektů, odborná veřejnost	Počet vytvořených nástrojů, vytvořená kapacita, počet kontaktů a míra využívání kapacit

Nástroj	Rychlost dosažení	Životnost sdělení	Frekvence	Hloubka sdělení	Vhodné cílové skupiny	Indikátory
Konference, semináře, veletrhy	Průměrná, nízká	Poměrně nízká	Jednorázově, periodicky	Průměrná, nízká	Odborná veřejnost, potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci, implementační orgány	Počet uspořádaných akcí, počet účastníků akcí, hodnocení akcí
Interní vzdělávání, trénink	Průměrná	Poměrně vysoká	Dle připraveného plánu, kontinuálně	vysoká	Interní cílové skupiny	Počet vytvořených vzdělávacích programů, počet dní programů, počet účastníků programů, počet úspěšně proškolených osob
Vzdělávání, trénink – externí	Průměrná	Poměrně vysoká	Dle připraveného plánu, kontinuálně	vysoká	Externí cílové skupiny	Počet vytvořených vzdělávacích programů, počet dní programů, počet účastníků programů, počet úspěšně proškolených osob
Propagační předměty (3D reklama)	průměrná	Poměrně vysoká	Výroba jednorázově, distribuce kontinuálně	Velmi nízká	Veřejnost, potenciální žadatelé, příjemci, žadatelé, cílové skupiny projektů	Počet vytvořených produktů, počet dodaných ks, počet distribuovaných ks
Netradiční informační a propagační opatření	Dle typu, obvykle nízká	Dle typu	Obvykle jednorázově	Obvykle nízká	Veřejnost, média	Počet propagačních opatření, počet oslovených zástupců cílových skupin

4.6 Indikativní rozpočet a harmonogram

4.6.1 Indikativní rozpočet

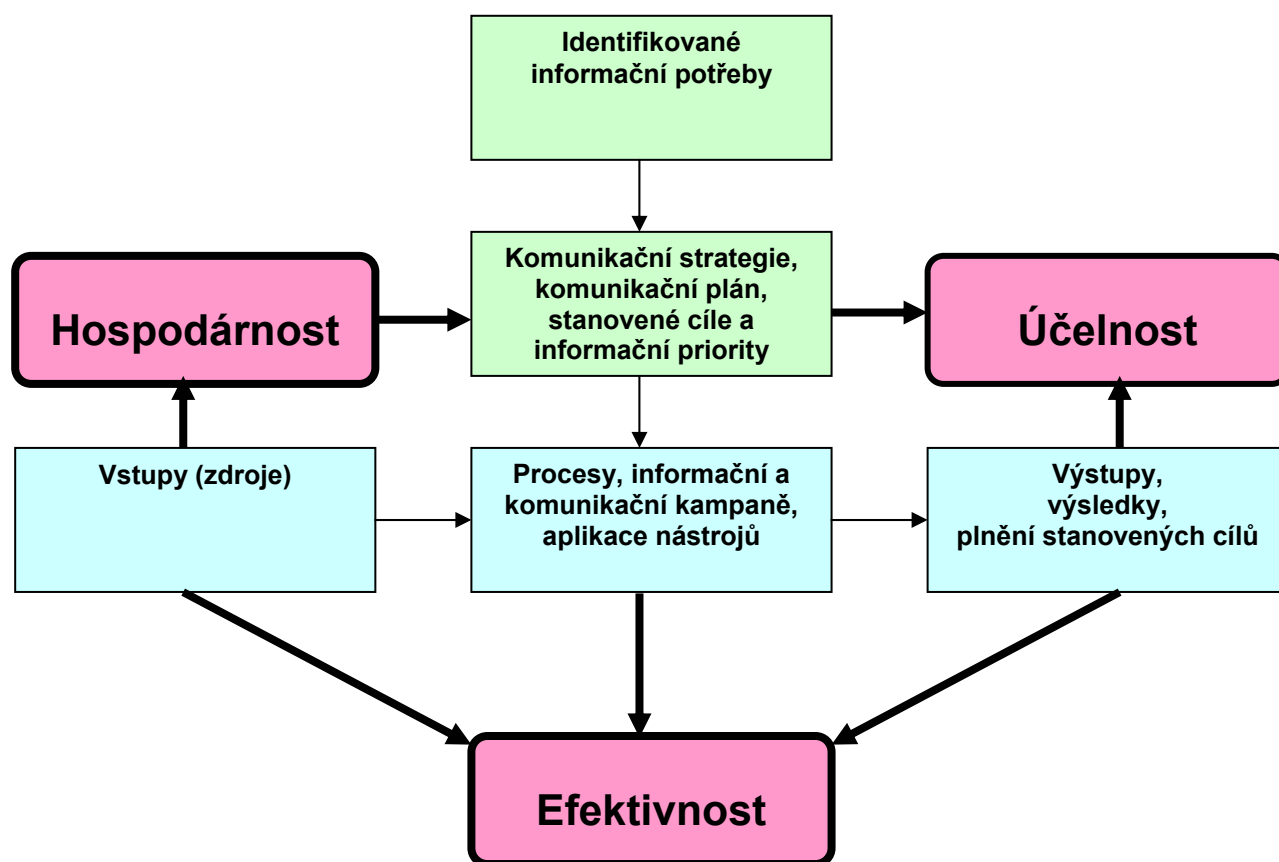
V rámci této části dokumentu musí být uveden celkový finanční rámec komunikačního plánu OP za celé období jeho realizace.

Pro operace, které jsou financovány z veřejných zdrojů, je třeba sledovat základní 3 ukazatele sledování výkonů ve finančním vyjádření. Tento přístup je v zemích EU standardně uplatňován, postupně začíná být prakticky využíván i v ČR. Jedná se o koncept tzv. 3E (Economy, Efficiency, Effectiveness), což vyjadřuje sledování:

- **Hospodárnosti** (Economy)
- **Efektivnosti** (Effectiveness)
- **Účelnosti** (Efficiency)

Následující schéma vyjadřuje vazby konceptu 3E a jednotlivých stupňů realizace KoP operačních programů.

Obrázek č. 4 – Schéma 3E



Zdroj: Ministerstvo financí ČR, CHJ, upraveno EURION, o.s.

Přístupy k tvorbě finančního rozpočtu

Stanovení finanční alokace plánu lze provést 2 základními přístupy. Jedná se o následující možnosti:

„TOP – DOWN“ – tedy „shora dolů“ - Tento přístup vyjadřuje omezení rozpočtového zdroje financování. Omezení je definováno jako strop, maximální částka alokovaná na skupinu aktivit. V případě KoP jde o přidělenou alokaci v rámci technické pomoci operačního programu.

„BOTTOM-UP“ – tedy „zespodu nahoru“ - Tento přístup již vychází z položkových rozpočtů nákladů. Pomocí jednotkových propočtů lze stanovit minimální náklady nutné pro realizaci aktivit indikovaných v KoP.

Důležitým prvkem spojeným s tvorbou rozpočtu je **synchronizace obou přístupů**, kdy je nutné sladit *rozpočtové požadavky* se stanoveným *stropem financování*. V případě, že rozpočtové požadavky plynoucí z naplánovaných aktivit přesahují rozpočtový strop, je vhodné synchronizaci s ohledem na dosažení „3E“ provádět v následujících krocích:

1. Nalezni rezervy v jednotlivých nákladových položkách bez kvalitativního i kvantitativního omezení výstupu
2. Nalezni dodatečný zdroj financování
3. Redukuj jednotkový rozsah aktivit a tím úrovně výstupů

Ideální je nedosáhnout kroku 3., tedy neomezovat aktivity, jejichž realizací je naplňován cíl KoP.

Využití metod top-down a bottom-up

Pro plánování **indikativního rozpočtového výhledu** KoP operačního programu je vhodné využít metodu „**top-down**“ („nesmí být dražší než“).

Pro **roční plány** a kalkulace v rámci zadávání jednotlivých zakázek na subdodávky (výběrových řízení) je pak vhodné uplatnit také podrobnou kalkulaci nákladů, tedy „**bottom-up**“, která umožní lepší představu o hospodárnosti vynaložených prostředků.

Stanovení indikativního rozpočtu pro KoP operačního programu

Při stanovování tohoto stropu pro KoP je účelné vycházet příslušných alokací prostředků na opatření, v rámci kterých lze financovat informační a propagační opatření programu. Zdrojem financování jsou pro období 2007-13 prostředky technické pomoci.

Tuto záležitost specifikuje **článek 44** Nařízení Rady ve formě **limitů výdajů pro každý OP** na přípravné, správní, sledovací, hodnotící, **informační** a kontrolní činnosti na posílení správní kapacity pro provádění fondů:

- 4 % z celkové částky přidělené na každý operační program v rámci cíle „Konvergence“ a cíle „Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“
- 6 % z celkové částky přidělené na každý operační program v rámci cíle „Evropská územní spolupráce“

Uvedené stropy jsou platné pro celou oblast technické pomoci, proto je při plánování zdrojů alokovaných na KoP třeba vzít v úvahu **možný podíl nákladů na realizaci KoP na celkové alokaci technické pomoci daného operačního programu.**

Vzorový postup tvorby rozpočtu KoP

Indikativní rozpočet pro realizaci komunikačního plánu OP je vhodné stanovit na základě známého rozpočtového omezení dle alokace TP v daném OP. Lze využít následující vzorové tabulky:



Příklad: Indikativní finanční alokace pro oblast podpory „Publicita“ (vzor členění dle OP TP, květen 2006)

<i>Publicita</i>	<i>% podíl z TP</i>	<i>Kč v mil. 2007 – 2013</i>	<i>Kč v mil./rok</i>
a) Informační kampaň	x%	X	x/7
b) Správa nástrojů informovanosti	y%	Y	y/7
	z%	Z	z/7

Tímto způsobem je možné získat indikativní stropy pro financování jednotlivých IP komunikačního plánu OP v celkovém (přístup **TOP-DOWN**).

V kroku 2 je nutné provést rozložení celkového stropu **z** do časové řady. Je vhodné přitom provázat stropové alokace s rámcovým harmonogramem aktivit a zohlednit tak fakt, že rozložení prostředků na realizaci KoP nebude lineární (v počátcích většinou dochází k nárůstu nákladů na iniciační informační a propagační kampaně, apod.) Pro tyto účely je vhodné využít následující tabulku:



Příklad: Návrh struktury indikativního rozložení finanční alokace (v mil. Kč) pro oblast podpory „Publicita“ v OP TP

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Celkem
a) Informační kampaň											x
b) Správa nástrojů informovanosti											y
Celkem "Publicita"											z

Dle definovaných informačních priorit KoP OP může dojít k tomu, že časový rámec realizace IP přesáhne rok 2013. Nastalo tomu tak u vzorově zpracované IP 3.3 (viz

kap. 4.3.3.), kdy cílová skupina příjemců pomoci vyžaduje komunikaci ... **po celé období 2007-13 včetně navazujícího období N+x.**

Je uvažováno s obdobím N+3. Harmonogram zohledňuje i takové případy, alokace je následně rozložena na více let za dodržení stropu stanoveného rozpočtovým omezením (v tabulce stále platí $x+y=z$).

Pomocí metody TOP-DOWN byly stanoveny rozpočtové stropy v celkovém i ročním vyjádření. Nyní je již možné přistoupit k stanovení rozpočtů ročních finančních plánů.

Stanovení rozpočtů ročních finančních plánů

Při stanovování ročních finančních plánů je účelné využít položkových rozpočtů (**přístup bottom-up**). Při rozpočtování je třeba vzít v úvahu legislativní omezení, mj. příslušná nařízení Evropské Komise týkající se uznatelných výdajů pro financování, a dále národní legislativu platnou pro nakládání s veřejnými prostředky. Při rozpočtování je nutné provést základní rozčlenění položek na kategorie:

Interní náklady (spojené s administrací a řízením KoP a s aktivitami přímo realizovanými vnitřními zdroji realizačního orgánu), jako jsou:

- náklady zaměstnavatele na zaměstnance realizačního orgánu
- náklady na vybavení a obnovu vybavení
- administrativní náklady

Externí náklady – přímo spojené s aktivitami informovanosti a propagace, zpravidla subdodávanými na základě výběrových řízení, jako jsou mj.:

- Náklady na přímé aktivity informovanosti a propagace
- Náklady na poradenství, hodnocení, externí služby

Zdroj financování

Členění nákladů je v prvním kroku tvorby rozpočtu vhodné provést bez vazby na zdroj financování. U všech kategorií nákladů je následně nezbytné provést test uznatelnosti výdajů pro případ financování aktivit z prostředků technické pomoci. V případě, že dané náklady nejdou uznatelné z pohledu strukturálních fondů, je třeba přiřadit jiný zdroj financování – kapitolu příslušného správního úřadu.

4.6.2 Indikativní harmonogram

Pro úspěšnou realizaci komunikačního plánu je nutné definovat jak finanční tak **časové horizonty plnění obsahu plánu**. Z hlediska účinnosti i účelnosti vynaložených prostředků je načasování jednotlivých aktivit klíčové, není možné aktivity realizovat kdykoliv, ale je nutné je realizovat v okamžiku, kdy je jejich možný dopad maximální. Každé aktivitě předchází různě náročná příprava, kterou je nutné do harmonogramu také zanést a počítat tak např. s provedením příslušných výběrových řízení na dodavatele služeb, apod.

V rámci komunikačního plánu, který pokrývá celé období, nelze relevantně postihnout konkrétní reálné a zároveň podrobné časové rozlišení aktivit. Proto je u dlouhodobých plánů úroveň detailu poměrně nízká, plán je vhodné sestavit **v rozlišení na jednotlivé roky, případně na čtvrtletí**.

Pro **roční operativní plány** je pak na místě definovat jednotlivé aktivity pro **jednotlivé měsíce** a je nutné také naplánovat časový výhled pro kontrolu realizovaných aktivit. Časový horizont musí brát v úvahu strukturu indikátorů tak, aby mohly být údaje při vyhodnocování k dispozici v požadované struktuře. Povinná vyhodnocení aktivit KoP jsou dána pravidly v nařízeních (viz kapitola 2 tohoto dokumentu).

Harmonogram v dokumentu KoP je skutečně pouze indikativní, přesto by měl být postaven na reálném základě a měl by respektovat následující zásady:

- **při spuštění programu** je nutné kampaň obvykle vést masivněji, program je nový a neznámý a pro zajištění maximálního povědomí je vhodné zajistit co možná nejefektivnější komunikační mix
- **harmonogram musí respektovat přípravnou fázi aktivit**, realizátoři si musí být vědomi časové náročnosti přípravy aplikace některých nástrojů
- **časový plán musí být v souladu s disponibilními prostředky** pro jednotlivá období (alokace)
- časový plán musí zohlednit fakt, že **prostředky programu budou čerpány ještě v n+2 (n+3) letech** po roce 2013, i zde bude nutnost zajišťovat opatření informovanosti a publicity a zejména aktivity spojené s vyhodnocením realizace celého KoP

Roční operativní plány potom mohou být zpracovány na úrovni měsíců, případně týdnů, což zajistí detailnější a reálnější plánování aktivit. Vyhodnocení realizace ročních plánů doporučujeme provádět nejméně **každé 3 měsíce**.



Příklad: Indikativní harmonogram KoP

Nástroj I&P	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nástroj X	X	X	X		X		X		X	
Nástroj Y	X	X	X	X	X	X	X			

4.7 Zodpovědnost za řízení a realizaci

Za realizaci komunikačního plánu je tak jako za realizaci operačního programu zodpovědný řídicí orgán (případně členský stát při předkládání KoP za více OP). Ten může část svých pravomocí a povinností přenést na zprostředkující subjekty. V případě, že je takové dělení rolí a pravomocí učiněno (obvykle v rámci dohody o delegování pravomocí), část činností, pravomocí přechází na dotčený zprostředkující subjekt.

I v případě realizace KoP ZS delegovanými ŘO je za jeho realizaci **plně zodpovědný řídicí orgán** daného operačního programu. Pro případ, že se řídicí orgán v rámci své působnosti dohodne na přenesení kompetencí na jiný subjekt (např. na zprostředkující subjekt), je nutné tyto skutečnosti zohlednit v návrhu komunikačního plánu příslušného OP. Řídicí orgány jmenuje útvary a osoby, které jsou zodpovědné za přípravu a realizaci KoP, za vlastní aplikaci nástrojů informovanosti a publicity a které se budou podílet na hodnocení a kontrole realizace KoP.

V dokumentu komunikačního plánu je stran zajištění řízení a realizace KoP tedy nutné definovat následující:

- **Instituci, útvar a osobu (osoby) zodpovědnou za celkovou přípravu a realizaci** komunikačního plánu včetně dodržení legislativních pravidel ČR i EU
- **Pozici této zodpovědné instituce, útvaru a osoby v rámci národní sítě** osob zajišťujících informovanost a publicitu programů (koordinováno z národní úrovně)
- **Pozici této zodpovědné instituce, útvaru a osoby v rámci evropské sítě** osob zajišťujících informovanost a publicitu programů (za účelem spolupráce a výměny zkušeností)
- **Vztahy mezi institucí, útvarem a osobou zodpovědnou za realizaci komunikačního plánu a osobou (osobami) zodpovědnými za realizaci programu** (včetně nastavení komunikačních a koordinačních opatření pravidel) a orgány podílejícími se na monitorování programu
- **Zodpovědnosti za provádění opatření informovanosti a publicity** na výkonné úrovni, případné přidělení zodpovědností ZS či jiným institucím
- **Instituci, útvar a osobu zodpovědnou za vyhodnocení a kontrolu plnění** komunikačního plánu
- **Definovat personální kapacity** vyhrazené pro přípravu, realizaci a vyhodnocení komunikačního plánu (včetně definování zastupitelnosti, kontaktních údajů, organizační struktury, apod.)

- **Definovat případný plán rozvoje personálních kapacit** zajišťujících přípravu, realizaci a vyhodnocení KoP (vzdělávání, trénink, všestranný profesní rozvoj, apod.)

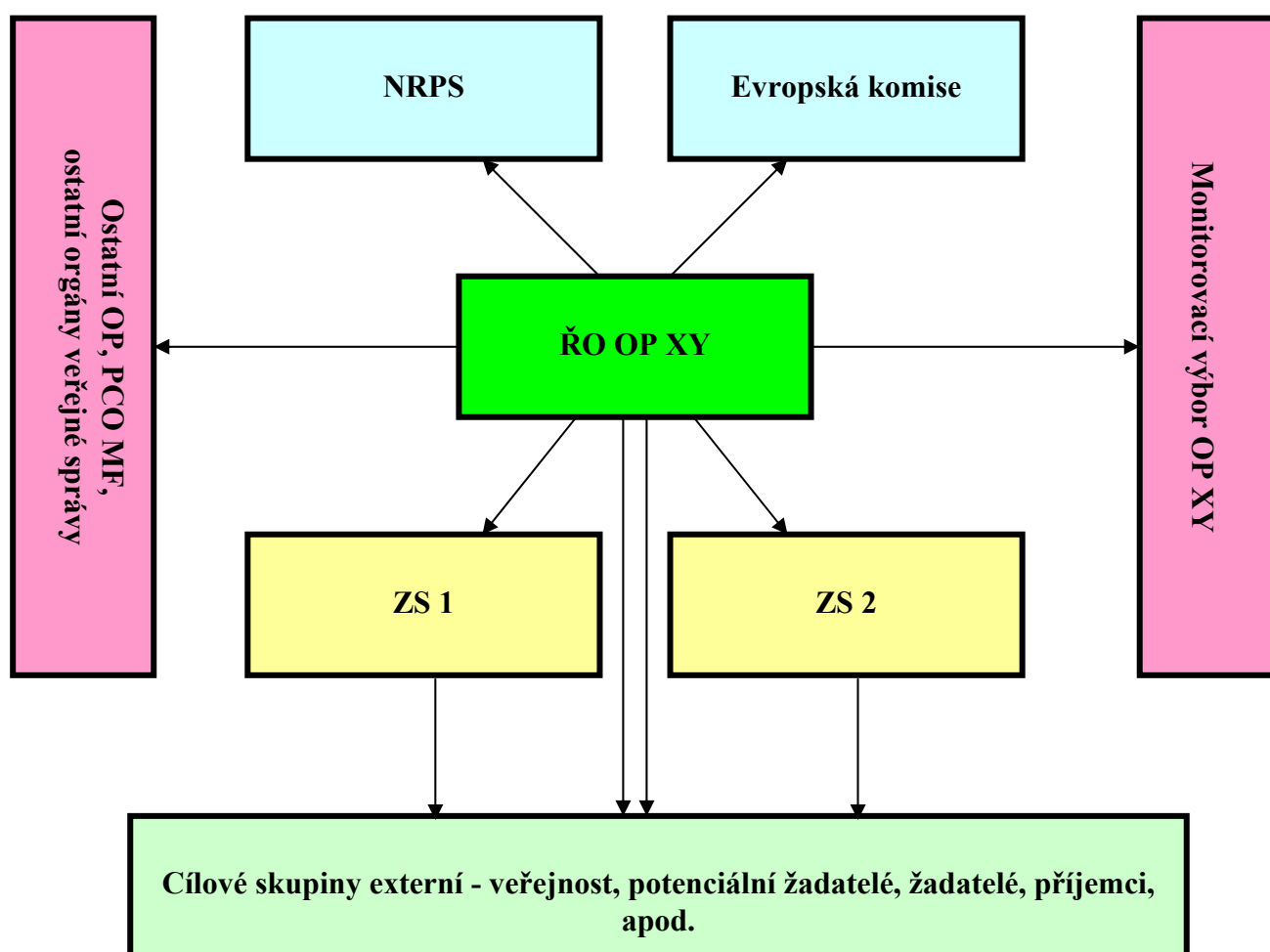
Předpokladem úspěšné realizace komunikačních opatření je vedle důkladné přípravy komunikačního plánu také **důsledné sledování plnění plánovaných aktivit**, sledování ročních (operativních) plánů a jejich plnění. Nutné je také důsledně vyhodnocovat a sledovat stanovené kvantitativní indikátory a kvalitativní standardy jednotlivých nástrojů informovanosti a publicity (více viz kapitola 4.8 Monitorování a hodnocení).

Pro přehlednost je vhodné v dokumentu KoP zpracovat **grafické organizační schéma**, které bude zachycovat všechny vazby na dotčené orgány implementace, cílové skupiny a další relevantní vazby a souvislosti.



Příklad: Možné grafické organizační schéma KoP OP

4.8



Monitorování a hodnocení

Základem pro úspěšnou realizaci KoP je **průběžné sledování a hodnocení realizace** opatření informovanosti a publicity. **Monitoring zajišťuje sběr dat a předkládá** dílčí i souhrnné informace o aktuálním stavu realizace KoP. Ke sledování a vyhodnocování realizace se obvykle používá soustava indikátorů, které lze rozčlenit do následujících skupin:

- **indikátory dopadů** - tedy celkových efektů (např. zvýšení povědomí veřejnosti o politice HSS, měřeno průzkumem, dotazníkovým šetřením). Tyto je vhodné definovat a určit cílové hodnoty přímo v KoP OP pro jednotlivé informační priority.
- **indikátory výsledků** - tedy kvalitativní změny docílené aplikací nástroje či opatření (např. návštěvnost www stránek a její vývoj, měřeno statistikami unikátních návštěv na stránkách). Tyto je vhodné definovat v ročních operativních plánech včetně stanovení cílových hodnot.
- **indikátory výstupů** - kvantifikace připravených nástrojů a opatření, které jsou vytvořeny vlastními aktivitami realizace KoP (např. počet realizovaných seminářů, počet vytištěných publikací, apod.). Tyto je vhodné definovat v ročních operativních plánech včetně stanovení cílových hodnot.
- **indikátory vstupů** (finanční indikátory, čerpání v Kč) – tyto sledují čerpání prostředků. Nejsou přímo definovány v KoP OP pro jednotlivé informační priority, v KoP jsou definovány celkové disponibilní prostředky pro celou realizaci a pro jednotlivé roky. Konkrétní kalkulace nákladů je pak položkově součástí ročních operativních plánů.

4.8.1 Definování soustavy monitorovacích indikátorů

Ukazatele dopadu

Pro účinné monitorování je nutné předem definovat konkrétní indikátory všech úrovní včetně jednotek a cílových hodnot, prostřednictvím kterých budou indikátory kvantifikovatelné. Obecně lze konstatovat, že **indikátory pro naplnění cílů a priorit KoP lze definovat především na úrovni dopadů**. Může to být např. následujícím způsobem:



Příklad: Definování indikátorů dopadu pro danou informační prioritu

Informační priorita	Ukazatel dopadu	jednotka	Počáteční hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení povědomí veřejnosti o politice HSS	Zvýšení úrovně povědomí veřejnosti o cílech a účelu politiky HSS EU	%	10%	25%

Komentář:

Informační priorita, která je definována jako „Zvýšení povědomí veřejnosti o politice HSS“ je možné ověřit dopadovým indikátorem „Zvýšení úrovně povědomí veřejnosti o cílech a účelu politiky HSS“. Lze měřit např. výzkumem (dotazníkovým šetřením). Na základě provedeného dotazníkového šetření před zahájením realizace programu bylo konstatováno, že cca 10% obyvatel hodnotí svoje povědomí o politice HSS jako velmi dobré (či lepší). Cílem je změnit tento stav po ukončení realizace programu, cílová hodnota byla nastavena na 25%. Pro naplnění tohoto cíle je nutné definovat priority, ke kterým je nutné přiřadit konkrétní nástroj, který lze pro zvýšení povědomí aplikovat.

Vzhledem k plánovanému zvýšení – 15 proc. bodů, což obnáší více než 1 milion obyvatel, je nutné nasadit nástroje se širokým dopadem, hloubka sdělení však nemusí být nikterak veliká (tedy např. mediální kampaň za využití televizních, rozhlasových spotů a plošné inzerce v tisku). Účelem je informovat širokou veřejnost o tom, co je cílem politiky HSS a jak se projevuje v realizaci programů a projektů.

Ukazatele výstupů a výsledků

Ukazatele výstupů a výsledků jsou mířeny především ke sledování jednotlivých nástrojů informovanosti a publicity. **Jejich definování včetně jednotek a cílových hodnot by mělo být provedeno v ročních operativních plánech**. Příklady možných indikátorů výstupů a výsledků pro jednotlivé nástroje jsou navrženy v „zásobníku“ projektů v Příloze 1 tohoto dokumentu.



Příklad: Definování indikátorů výstupů a výsledků a cílových hodnot

<i>Nástroj</i>	<i>Ukazatel výstupu</i>	<i>jednotka</i>	<i>Počáteční hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Informační a propagační letáky jednotlivých priorit OP	Počet vytvořených informačních letáků	ks	0	15
	Počet výtisků	ks	0	50.000
	<i>Ukazatel výsledku</i>	<i>jednotka</i>	<i>Počáteční hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
	Počet skutečně distribuovaných letáků	ks	0	45.000

Komentář:

Nástroj, který jsme zvolili pro demonstraci definování výstupů a výsledků jsou „Informační a propagační letáky jednotlivých priorit OP“. Ukazatelem výstupu je jak „**Počet vytvořených informačních letáků**“, tak „**Počet výtisků**“, které jsou určeny k distribuci. Samy tyto výstupy, i pokud jsou splněny, nevedou k tomu, že přinášejí kvalitativní změnu, tedy transfer informací k cílovým skupinám. Toto se děje až při vlastní distribuci letáků, je také nutné sledovat průběžné (např. měsíční, kvartální, nebo roční) plnění indikátoru výsledku, kterým je „**Počet skutečně distribuovaných letáků**“. Pro plnění jednotlivých úrovní indikátorů je také možné stanovit postupné cíle a hodnoty, které budou vázány na konkrétní (např.) roční období a budou předmětem operativních ročních plánů.

Pro vytvoření podmínek pro efektivní monitorování je tedy nutné obdobným způsobem stanovit indikátory pro jednotlivé cíle (priority), zajistit jejich provázání a v rámci strategie **popsat vertikální logiku a vyhodnotit její realnost**. Vertikální logika popisuje souvztažnosti mezi jednotlivými úrovněmi cílů či priorit.



Příklad: Ověřená vertikální logiky indikátorů výstupu, výsledku a dopadu

Pokud nechám vyrobit 50.000 letáků o programu, podaří se mi distribuovat celkem 45.000, budu organizovat 10 konferencí, vždy s účastí minimálně 300 osob, zástupci médií, zajistím funkční a dobře propagované www stránky, apod., **je reálné, že se o 15 procentních bodů zvýší povědomí o politice HSS EU?**

Pokud ne, **co dalšího je třeba pro naplnění cíle udělat?**

Ukazatele vstupů

Indikátory vstupů (Finanční ukazatele) jsou vztaženy obvykle na sledování průběžného čerpání finančních prostředků. Jak již bylo uvedeno v části, která je věnována sestavování indikativního rozpočtu, je celková finanční náročnost stanovena obvykle rámcovým odhadem vycházejícím z možností technické pomoci OP.

Finanční náročnost zajištění jednotlivých nástrojů je však obvykle stanovována na základě podrobnějších kalkulací (je vhodné podrobně stanovit v ročních operativních plánech). Pro sledování efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti čerpání finančních prostředků je vhodné **průběžně** (měsíčně, kvartálně, ročně) **sledovat čerpání finančních prostředků** vztažených k zajištění aplikace jednotlivých nástrojů informovanosti a publicity. Čerpání finančních prostředků pak lze agregovat za jednotlivé nástroje na úroveň priorit a cílů a indikativně tak sledovat finanční náročnost plnění zvolené úrovně. Vyhodnocení čerpání prostředků na realizaci KoP a realizaci operativních ročních plánů je nutno pravidelně předkládat Monitorovacímu výboru příslušného OP.

4.8.2 Sledování kvality a kvalitativní ukazatele

Sledování kvantitativních indikátorů je velmi důležité, ale pro hodnocení efektivnosti jednotlivých opatření informovanosti a publicity je nutné průběžně sledovat a vyhodnocovat kvalitu. Nejúčinnějším opatřením je **stanovení vlastních kvalitativních kritérií ještě před samotnou realizací** opatření informovanosti a publicity. Následně je nutno ověřovat splnění kvalitativních kritérií. Pro přípravu a realizaci KoP pro období 2007-2013 doporučujeme tedy pro každý nástroj stanovit způsob sledování kvality, který bude průběžně uplatňován.

Kvalitativní indikátory je třeba pro účely sledování realizace KoP definovat a vyhodnocovat **v rámci interní kontroly realizujících subjektů** (není tedy nutné kvalitativní indikátory přímo integrovat do soustavy kvantitativních indikátorů výstupů, výsledků a dopadů), výsledky hodnocení je pak vhodné porovnávat jak v čase, tak lze využít porovnání napříč jednotlivými nástroji či programy.

Pro zajištění kvality I&P opatření je vhodné postupovat v následujících krocích:

- **Definovat kritéria kvality a její ukazatele**, např. formou minimálního standardu kvality (např. kvalita lektora semináře vnímaná účastníky, alespoň 75% účastníků musí vnímat seminář kvalitu lektora jako výbornou nebo velmi dobrou)
- **Definovat způsob sledování kvalitativních aspektů** realizace jednotlivých I&P opatření (např. hodnocení kvality lektora semináře pomocí evaluačních dotazníků vyplněných účastníky)
- **Provedení sběru dat a vyhodnocení výsledků** sledování kvality a formulace závěrů a doporučení pro další I&P opatření (např. více než 80% účastníků hodnotí lektora výborně či velmi dobře, což splňuje stanovené minimální kritérium kvality)
- **Formulace závěru či doporučení** pro další realizace, případně změna způsobu realizace příslušného I&P opatření, pokud kvalita nevyhovuje, případně úprava kritérií kvality.



Příklad: Stanovení požadavků na kvalitu a způsob vyhodnocení (publikace)

Publikace:

- atraktivita publikace (grafický design, obálka)
- jasný a jednoduchý jazyk
- vyváženost, „čtivost“ textu a přehlednost (fotografie vs. text)
- souběžné vytvoření elektronické verze a rozumná velikost el. verze pro stažení
- snadné použití publikace
- definovaný efektivní distribuční plán

Příklady způsobů vyhodnocení kvalitativních kritérií pro publikaci:

- hodnocení obsahové i formální stránky zadavatelem (protokol)
- externí hodnocení obsahové i formální stránky (expertní posouzení)
- zpětná vazba od uživatelů informace (ankety, dotazníkové šetření, apod.)
- zpětná vazba z distribučních míst (sekundární zdroj informací, zprostředkování reakce cílových skupiny)
- vyhodnocení dodržení distribučního plánu (porovnání plánu a provedených dodávek)
- apod.



Příklad: Stanovení požadavků na kvalitu a způsob vyhodnocení (semináře)

Seminář:

- kvalita lektora
- kvalita obsahu informací, jejich inovativnost, přehlednost
- organizační zajištění akce
- existence tištěných podkladů
- existence elektronických verzí materiálů ke stažení na webových stránkách
- dopravní dostupnost, vhodný termín pořádání akce
- apod.

Příklady způsobů vyhodnocení kvalitativních kritérií pro seminář:

- hodnocení kvality lektora, obsahu a formy semináře zadavatelem (protokol)
- hodnocení kvality lektora, obsahu a formy semináře účastníky (evaluační dotazníky)
- vizuální kontrola podkladů, kontrola podkladů na webových stránkách
- apod.

4.8.3 Role hodnocení

Role hodnocení je klíčová v okamžiku, kdy máme k dispozici aktuální údaje o plnění indikátorů (obvykle prováděno operativně na úrovni ukazatelů výstupů a výsledků), Jeho cílem je **vyhodnotit, zdali bylo či nebylo dosaženo plánovaných hodnot** všech relevantních úrovní indikátorů vztažených k plnění daného cíle či vyhodnocení konkrétního opatření publicity a informovanosti (včetně indikátorů vstupů). V případě, že jsou shledány rozdíly mezi plánovanými a dosaženými hodnotami, je nutno **identifikovat a formulovat možná nápravná opatření**, která umožňují splnění plánovaných hodnot.

Pokud není možné takového opatření nalézt, je na místě **uvažovat o změně plánu** (nutno samozřejmě dohodnutým způsobem změnu projednat a schválit⁸), plán upravit a případné změny zahrnout do dokumentů hodnotících realizaci opatření informovanosti a publicity programu.

V dokumentu komunikačního plánu by bylo vhodné **popsat zodpovědnost a mechanismy, které budou zajišťovat vyhodnocení** výsledků monitorování ukazatelů a srovnání s plánovanými hodnotami. Je tedy vhodné definovat, který orgán bude navrhopat, autorizovat případné změny (definovat roli a pozici Monitorovacího výboru), apod.

Poznámka:

Pro efektivní realizaci komunikačního plánu je nutné nejen vyhodnotit stávající situaci a porovnat ji s plánem, navrhnout nápravné opatření. **Klíčová je ochota případný nepříznivý stav změnit, pokud to je reálné.** K úpravám plánu by mělo být přistupováno pouze v odůvodněných případech.



Příklad: Roční vyhodnocení indikátorů dopadů IP

Při ročním vyhodnocení indikátorů dopadů dané informační priority bylo zjištěno, že cílové hodnoty indikátoru „Zvýšení povědomí veřejnosti o politice HSS“ o 2 procentní body nebylo dosaženo (zdroj ověření průzkum provedený specializovanou agenturou). Dále bylo zjištěno, že nebyly vyčerpány prostředky alokované na realizaci KoP z technické pomoci daného Operačního programu.

Navržené nápravné opatření: Posílení mediální kampaně směrem k veřejnosti v dalším roce za využití finančních prostředků, které nebyly využity v letošním roce. Provede ŘO OP, příslušnou změnu zahrne do návrhu operativního ročního plánu pro příští rok.

⁸ Dle článku 64 obecného Nařízení Rady je k tomuto způsobilý Monitorovací výbor programu.

4.9 Závěr

Tento dokument je chápán jako **rámcová metodika pro tvorbu komunikačních plánů** OP pro období 2007 – 2013. Tato metodika obsahuje popis kroků nutných pro přípravu KoP a metodické návody, jak postupovat při realizaci KoP prostřednictvím přípravy a realizace ročních operativních plánů jednotlivých OP (vlastní metodika sestavení operativních ročních plánů však není součástí tohoto materiálu). Vzhledem k současnému stavu příprav implementace programů v období 2007-2013 lze očekávat, že se bude dokument měnit v závislosti na měnících se podmínkách, obsahuje však metodické postupy které lze považovat za obecně platné pro přípravu a realizaci komunikačních plánů bez ohledu na specifické podmínky legislativy a programů. Tato stručná metodika není kompletním a univerzálním návodem pro tvorbu KoP, ale pokusem vytvořit **jednotná společná východiska pro operační programy v období 2007 – 2013**.

Zásadním konceptem pro úspěšnou přípravu a realizaci KoP v období 2007-2013 je **cílová orientace dokumentu a aktivit se zaměřením na důkladnou analýzu cílových skupin komunikace**, nikoliv primární orientace na nástroje komunikace. Ty jsou vnímány pouze jako prostředky, které nesou směrem k cílovým skupinám formulované sdělení.

Metodika obsahuje přílohy, jejichž cílem je snadnější orientace v nástrojích informovanosti publicity (Příloha 1 - „Zásobník“ nástrojů), které je možné využít, dále pak návody, příklady identifikace a přehledy v oblasti analýzy cílových skupin (Přílohy č. 2,3 a 4).

Pro sestavení KoP je vhodné **využít také zahraničních zkušeností** a příkladů dobré praxe, tyto jsou obsaženy ve Výstupu I. projektu a jeho přílohách (příklady dobré praxe jsou pouze v elektronické podobě na CD nosiči).

5 Seznam příloh

Příloha č. 1 – „Zásobník „ nástrojů informovanosti a publicity

Příloha č. 2 – Současné vymezení cílových skupin v KAP 2004-2006

Příloha č. 3 – Modelové příklady identifikace a hodnocení cílových skupin

Příloha č. 4 – Typové vymezení cílových skupin KoP OP

Příloha 1: „Zásobník“ nástrojů informovanosti a publicity

Obsah:

1	„ZÁSObNÍK“ NÁSTROJŮ INFORMOVANOSTI A PUBLICITY	1
1.1	TELEVIZE.....	4
1.1.1	TELEVIZNÍ REKLAMNÍ SPOT.....	4
1.1.2	TELEVIZNÍ POŘAD, REPORTÁŽE, BESEDY	6
1.1.3	PROPAGAČNÍ FILM.....	7
1.1.4	TELETEXT	8
1.1.5	OSTATNÍ FORMY TELEVIZNÍ REKLAMY	9
1.2	ROZHLAS	10
1.2.1	ROZHLASOVÝ SPOT	10
1.2.2	ROZHLASOVÉ BESEDY	12
1.2.3	OSTATNÍ FORMY ROZHLASOVÉ REKLAMY	13
1.3	TISK	14
1.3.1	NOVINY (DENÍKY)	14
1.3.2	ČASOPISY – ČLÁNKY A INZERCE.....	16
1.3.3	OSTATNÍ PRAVIDELNÉ A NEPRAVIDELNÉ TISKOVINY	17
1.3.4	TISKOVÉ ZPRÁVY, KONFERENCE, SPOLUPRÁCE S MÉDII.....	18
1.4	PUBLIKACE	19
1.4.1	PUBLIKACE – DOKUMENTY, ZPRÁVY, METODIKY (EXTERNÍ).....	19
1.4.2	INTERNÍ METODIKY, MANUÁLY, POKYNY, SDĚLENÍ.....	20
1.4.3	PLAKÁTY, BROŽURY, LETÁKY	21
1.5	INTERNET – WEBOVÉ STRÁNKY A DALŠÍ MOŽNOSTI PREZENTACE.....	22
1.5.1	WEBOVÉ STRÁNKY - PREZENTACE	22
1.5.2	REKLAMNÍ PROSTŘEDKY NA INTERNETU	24
1.5.3	INTRANET, VYHRAZENÉ KOMUNIKAČNÍ ROZHRAŇÍ, INFORMAČNÍ SYSTÉMY	25
1.6	EXTERIÉROVÁ MÉDIA	26
1.6.1	EXTERIÉROVÁ MÉDIA – BILLBOARDY, REKLAMA V DOPRAVNÍCH PROSTŘEDCÍCH, APOD.	26
1.7	DIGITÁLNÍ MÉDIA, MULTIMÉDIA	28
1.8	PŘÍMÁ KOMUNIKACE	29
1.8.1	PŘÍMÁ KOMUNIKACE - JEDNOSMĚRNÁ	29
1.8.2	PŘÍMÁ KOMUNIKACE - OBOUSMĚRNÁ	30
1.8.3	KONFERENCE, SEMINÁŘE, VELETRHY	31
1.8.4	INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, TRÉNINK	32
1.8.5	EXTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, TRÉNINK	33
1.9	PROPAGAČNÍ PŘEDMĚTY (3D REKLAMA), NETRADIČNÍ INFORMAČNÍ A PROPAGAČNÍ OPATŘENÍ.....	34
1.9.1	PROPAGAČNÍ PŘEDMĚTY (3D REKLAMA).....	34
1.9.2	NETRADIČNÍ INFORMAČNÍ A PROPAGAČNÍ OPATŘENÍ	35

1 „Zásobník“ nástrojů informovanosti a publicity

Výstup II: Metodika tvorby a realizace KoP OP pro období 2007–2013

Tato příloha uvádí popisy nástrojů informovanosti a publicity. Jejím cílem je poskytnout přehled a inspiraci pro zařazení vhodných nástrojů do komunikačních plánů. Nejedná se o uzavřený seznam, dle specifik jednotlivých programů a podmínek realizaci komunikačních plánů je vhodné tento soubor průběžně doplňovat a flexibilně využívat. Na druhé straně jsou zde uvedeny i nástroje, které pro některé OP nebudou vhodné k využití komunikačními plány z různých důvodů. Je tedy vhodné přistupovat k následující části výše uvedeným způsobem. Nástroje jsou seskupeny do skupin dle jednotlivých médií, které využívají – zde je vždy doplněna stručná charakteristika. Jednotlivé nástroje jsou pak popsány ve struktuře definované ve Výstupu II. projektu (viz kapitola 4.5 Výstupu II. projektu).

V zásadě je možné využít následující skupiny nástrojů informovanosti a publicity:

- Masmédia ¹
 - Televize (reklamní spot, propagační film, reportáž, televizní pořad, besedy, teletext, sponzoring, injektáž)
 - Rozhlas (rozhlasový spot, besedy, sponzorování, čtená propagace, odborné pořady, apod.)
 - Tisk (noviny, časopisy, ostatní tiskoviny)
 - Tiskové zprávy, tiskové konference, spolupráce s médii

- Publikace
 - Dokumenty/programy/zprávy
 - Metodiky/manuály/pokyny
 - Průvodci, brožury a případové studie – příklady realizovaných projektů
 - Studie/analýzy/výzkumy veřejného mínění
 - Zpravodaje
 - Plakáty, letáky

- Internet
 - Webové stránky (prezentace ŘO, ZS, KP, dokumentové servery, FAQ sekce, příklady projektů, prezentace KP (příp. KU)
 - Intranet, vyhrazené komunikační rozhraní
 - Portály, databáze
 - Bannery, odkazy

- Exteriérová média
 - Billboardy, Bigboardy, Citylights
 - Reklama v prostředcích veřejné, dálkové, integrované dopravy
 - Letáky, plakáty
 - Mobilní stánky
 - Pamětní desky projektů, billboardy v průběhu realizace

¹ U médií je nutné rozlišit jejich vnímání jako **informačního nástroje** (ke sdělení není dodávána další informace) a jako **cílové skupiny** (médiá zpracují poskytnuté informace a dodávají část informace a sdělení, případně jej interpretují). Vnímání médií je tedy dvojitý – jak významný nástroj publicity a informovanosti, tak nepřehlédnutelná cílová skupina.

- Systém pro monitorování a řízení programů (MS SF ČR pro období 2007-2013, jeho informační a prezentační moduly) – zde jsou k dispozici údaje o podpořených i nepodpořených projektech
- Digitální média, multimedialní prezentace a nástroje
- Přímá komunikace
 - Kontaktní místa
 - Infolinka
 - Help-desk
 - Direct mailing, databázový mailing
- Konference, semináře, veletrhy
- Vzdělávání, trénink, školení (vnitřní i vnější)
 - Systém vzdělávání a školení v rámci subjektů implementace
 - Systém vzdělávání a školení subjekty a osoby mimo systém implementace (potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci dotací)
- Propagační předměty (3D reklama)
- Netradiční formy informačních a propagačních opatření
 - Soutěže (pro cílové skupiny, mládež, apod.)
 - Dny otevřených dveří
 - Kina
 - Prezentační cesty
 - Osobní návštěva
 - Stáže
 - Lobbování
- Public relations
- Aplikace jednotné vizuální identity
- Propagační aktivity jednotlivých projektů KP (ze strany ŘO a ZS je nutné zajistit efektivní kontrolu zajišťování a dodržování opatření)

1.1 Televize

Je vizuálním médiem a řadí se mezi nejdominantnější z pohledu estetického a obsahového působení. Základem je obrazové ztvárnění obsahu sdělení, rozšířené o zvuk či text. Hlavním cílem je vyvolat pozornost a upevnění v paměti. Televize je téměř univerzální médium.

Výhody:

- široká sledovanost, dokáže oslovit široký okruh veřejnosti
- flexibilita v časovém plánování
- možnost vyjádření děje či příběhu v pohybu
- působení na více smyslů
- emocionální působení
- možnost regionálního oslovení (regionální vysílání je méně nákladné)

Nevýhody:

- vysoké náklady na výrobu i vysílání
- možnost přepínání kanálů a různorodá pozornost diváků
- malá operativnost a selektivnost
- malá adresnost, neosobnost
- přesycenost lidí touto formou propagace
- omezené informace (nutná stručnost)
- relativně nízká životnost sdělení

1.1.1 Televizní reklamní spot

Název	TELEVIZNÍ REKLAMNÍ SPOT
Popis nástroje	Nejčastější způsob prezentace reklamního sdělení v audiovizuálních médiích. Využívá všech prostředků daného média: zvuku, obrazu, práce s hlasem, titulků a jiných. Spoty se hodí pro propagaci nových produktů, upozornění na nový produkt/službu (např. upozornění na vypisované granty, dotace, tendry, akce, do kterých se mohou firmy zapojit, nově otevřené poradenské centrum, apod.), ale také na vytváření image (např. posílení pozice důvěryhodnosti institucí – např. prezentací o nějakém dosaženém úspěchu), či pro připomínací reklamu na již zavedené produkty a značky (např. návštěva určitých informačních či kontaktních míst, institucí, apod.).
Rychlost dosažení	Pro zadavatele je rychlost dosažení cílového publika této formy reklamy poměrně velká a flexibilní. Záleží však také na tom, o jakou televizní společnost se bude jednat (celostátní, regionální, místní...). Rychlost a forma spolupráce se bude odvíjet od podmínek, které si taková společnost bude klást. Je také omezena vysílacím časem a druhem pořadu, ke kterému se daná reklama vysílá.
Životnost sdělení	Životnost sdělení reklamního spotu je velmi krátká. Životnost sdělení je v podstatě omezena na dobu svého vysílání.
Frekvence využívání	Podle výzkumů se musí reklamní spot vysílat alespoň 8krát, aby se dostal do povědomí a jeho výroba se vyplatila. Záleží ovšem také na kvalitě reklamního spotu, který tomu může napomoci, nebo naopak.
Hloubka sdělení, dopad	Televize může jednorázově zasáhnout mnoho lidí a je zde možnost regionálního přizpůsobení. Výhodou zveřejňování reklamy v televizi je její značný vliv na diváky. Reklamní spot je nevhodný pro přenos věcných informací, neboť časový prostor je velmi krátký a divák si není schopen zapamatovat velké množství informací. Důležitější může být zanechaný celkový dojem. Působení na emoce

	má televizní spot vyšší než reklama rozhlasová či tištěná.																								
Vhodné cílové skupiny	Reklamní spoty jsou vhodné pro širší veřejnost, nehodí se pro profesionální, odbornou veřejnost. Výběrem stanice a času, kde je spot vysílán, můžeme lépe zacílit na určitou skupinu obyvatel.																								
Rámcové náklady	<p>Televizní reklama je poměrně nákladná. Především jde o vysoké náklady na vysílací čas a na výrobu reklamních šotů. Výše sazeb za reklamní spoty v televizi jsou velmi variabilní a závisí na mnoha faktorech. Je to především užití celostátního či regionálního vysílání (méně nákladné), vysílací čas během dne, určitý den v týdnu a vysílaný pořad, před nebo po kterém je reklama uváděna. Například 10sekundový reklamní spot na TV Nova v regionálním vysílání stojí cca 5.000 Kč, cena za celostátně vysílaný reklamní spot se pohybuje od 35.000 Kč (např. sobota 7:45 před pořadem „Všude dobře doma nejlépe“) až do 325.000 Kč (například: pátek 20:00 před seriálem na ČT1). Dalším kritériem, které ovlivňuje výši nákladů na televizní reklamu, je délka reklamního spotu. V následující tabulce jsou uvedeny délky reklamního spotu a jim odpovídající koeficienty, kterými je obvykle sazba násobena.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Délka spotu</th> <th>10 s</th> <th>15 s</th> <th>20 s</th> <th>25 s</th> <th>30 s</th> <th>35 s</th> <th>40 s</th> <th>45 s</th> <th>50 s</th> <th>55 s</th> <th>60 s</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Koeficient</td> <td>0,50</td> <td>0,77</td> <td>0,90</td> <td>0,95</td> <td>1,00</td> <td>1,25</td> <td>1,45</td> <td>1,60</td> <td>1,75</td> <td>1,90</td> <td>2,00</td> </tr> </tbody> </table>	Délka spotu	10 s	15 s	20 s	25 s	30 s	35 s	40 s	45 s	50 s	55 s	60 s	Koeficient	0,50	0,77	0,90	0,95	1,00	1,25	1,45	1,60	1,75	1,90	2,00
Délka spotu	10 s	15 s	20 s	25 s	30 s	35 s	40 s	45 s	50 s	55 s	60 s														
Koeficient	0,50	0,77	0,90	0,95	1,00	1,25	1,45	1,60	1,75	1,90	2,00														
Příklady praxe (ČR i zahr.)	<p>Agentura Czechtourism připravila společně s MMR na jaře roku 2004 reklamní televizní kampaň s cílem podpořit návštěvu ČR turisty ze zahraničí (zvýšit povědomí o ČR a posílit pozitivní vnímání naší země v zahraničí), zejména ze zemí EU. Kampaň byla realizovaná na celoevropských TV kanálech: CNN, BBC, Discovery, Eurosport. 30s spot byl odvysílán více než 600krát a rozpočet byl cca 1 mil Eur. Zpětně lze tuto kampaň hodnotit jako úspěšnou, vedla ke zvýšení počtu příjezdů turistů z EU, kteří při následném průzkumu potvrdili, že jedním z podnětů k návštěvě byl právě odvysílaný reklamní spot.</p> <p>Dalším příkladem dobré praxe může být série šotů italské televize, která propagovala strukturální intervence a bezplatnou infolinku (viz CD příloha Výstupu I. projektu, soubor tvspot_italia_marche).</p>																								
Navržený indikátor výstupu	Počet odvysílaných spotů																								
Navržený indikátor výsledku	Sledovanost (odhad sledovanosti)																								
Realizace	Externí dodávka kampaně																								

1.1.2 Televizní pořad, reportáže, besedy

Název	TELEVIZNÍ POŘAD, REPORTÁŽE, BESEDY
Popis nástroje	Realizace pravidelného (či občasného) televizního pořadu, v němž bude větší prostor pro ukázkou konkrétních realizovaných projektů. Filmy (reportáže) by zachycovaly průběh realizace projektu, aktuální informace o programech a jejich výsledky, rozhovory či besedy např. s realizátory, administrátory, občany dotčenými realizací projektu, apod. Realizátoři projektů by zde mluvili o problémech, s nimiž se při psaní žádosti i samotné realizaci setkali a způsobech, jakými je řešili. Takový pořad by již neměl být monotematický, měly by v něm být uvedeny příklady více různých typů projektů. Lze uvádět další informační zdroje (bezplatnou infolinku, webovou adresu, apod.). Vysílací čas by bylo vhodné vyhradit na národní úrovni (televizní stanice s celostátním vysíláním), obsahová náplň filmů a reportáží je již pak v kompetenci jednotlivých ŘO, případně ZS či KP.
Rychlost dosažení	Rychlost dosažení je poměrně vysoká, záleží na formě spolupráce s médii.
Životnost sdělení	Životnost sdělení je omezena na vlastní dobu vysílání (případně repríz).
Frekvence využívání	Lze pravidelně (např. 1 x 14 dní) nebo nepravidelně. Jako vhodná se však jeví max. měsíční frekvence, především při zahájení programů lze využívat intenzivně.
Hloubka sdělení, dopad	Možná hloubka informací je poměrně značná a flexibilní, působení obrazové, zvukové se jeví jako velmi efektivní. Je možnost využívat doplňkových zdrojů informací (odkazy na webové stránky, infolinku, publikace, semináře, konference, apod.)
Vhodné cílové skupiny	Široká veřejnost, potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci
Rámcové náklady	Dle konkrétní dohody a podmínek s provozovatele televizní stanice, nákladnost relativně vysoká, ovšem účinnost je odpovídající. Je nutné počítat i s náklady na vlastní lidské zdroje, případně na externí lidské zdroje (tvorba náplně pořadu).
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Podnikatelský servis (ČT2), částečně dopolední pořady a prezentace projektů OP RLZ (pořad Sama doma, apod.)
Navržený indikátor výstupu	Počet pořadů v celostátním vysílání Počet pořadů v regionálních vysíláních
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených diváků
Realizace	Spolupráce s médii, zapojení pracovníků implementačních orgánů v odborné rovině, vlastní dodávka a výroba externě

1.1.3 Propagační film

Název	PROPAGAČNÍ FILM
Popis nástroje	Propagační (motivační) film lze využít jak v celostátních, tak regionálních televizních stanicích. Lze jej také využít mimo televizní vysílání (prezentace na veletrzích, kina, veřejné promítání, internet, apod.). Často je tento nástroj využíván pro propagaci cestovního ruchu, historických památek, ale i některých produktů a služeb. Délka se pohybuje obvykle od 5 do 20 minut a cílem je produkt nejen ukázat, popsat, ale i seznámit s jeho využitelností, historií, tradicí, vývojem, rozšířeností apod. Je možné vytvářet i instruktážní filmy, které příjemci sdělení zprostředkují postup, proces, zlepšují jeho orientaci v problematice, apod.
Rychlost dosažení	Pro zadavatele je rychlost dosažení tohoto způsobu reklamy poměrně velká a flexibilní (opět ale záleží na zvolené mediální společnosti). Je také omezena vysílacím časem a druhem pořadu, ke kterému je vázán. Pokud je propagační (motivační film) vysílán jiným způsobem, než prostřednictvím televizního vysílání (např. na interních televizních okruzích v určitých institucích, nebo při různých prezentačních akcích) toto omezení neplatí, sdělení však často osloví menší skupinu osob. Přesto však jeho účinnost může být poměrně vysoká. (Např. instruktážní film, jak postupovat při vyplňování projektové žádosti, kde získat více informací, jaké jsou možnosti podpory). V současnosti je využíváno ve veřejné správě pro různé účely (životní situace, cestovní ruch, nově otevřená zařízení, apod.).
Životnost sdělení	Životnost sdělení je krátká v případě jednorázového odvysílání. Pokud je film používán spíše jako instruktážní, životnost může být po celou dobu jeho využívání. Formy využití je vhodné kombinovat.
Frekvence využívání	Abychom prodloužili životnost a zasažení většího počtu obyvatel je doporučováno odvysílat propagační film vícekrát. U instruktážních filmů je vhodné zvolit přístupné a adekvátní místo, kde k jeho shlédnutí mají přístup příslušné cílové skupiny (žadatelé o dotace, cílové skupiny projektů, či široká veřejnost).
Hloubka sdělení, dopad	Zejména u propagačního filmu je vhodné využít možnosti regionálního přizpůsobení kvůli specifickým místním potřebám. Cílem je nejenom vzbudit zájem a upoutat, ale především poskytnout detailnější věcné informace. U instruktážních filmů pak usnadnit pochopení a porozumění sdělovaných informací prostřednictvím názorných příkladů.
Vhodné cílové skupiny	Vhodné jak pro širší veřejnost, tak pro profesionální, odbornou veřejnost. Jeví se jako vhodný prostředek na upozornění na existenci např. možnosti získání dotací či jiných podpor, kde máme prostor i pro věcné informace a seznámení potencionálního žadatele s bližšími podrobnostmi, pro přilákání turistů, pro snazší a názornější zpřístupnění informací obyvatelům apod.
Rámcové náklady	Jsou různé dle délky a formy a kvality zpracování (mohou to být desítky, ale obvykle spíše stovky tisíc).
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Jako zdařilé příklady praxe lze hodnotit filmy o ESF, které byly zadány k výrobě MPSV. Jedná se o filmy „Nová šance pro Vás“ a film „Jak získat podporu“. Dalším příkladem může být cyklus MŠMT „Euro do škol“, cyklus 5-ti pořadů, které provázeli potenciální příjemce dotací opatření 3.1 a 3.2 OP RLZ. Více viz www.msmt.cz .
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených propagačních filmů Počet vysílání na televizních stanicích Počet veřejných promítání filmů a prezentací
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených diváků
Realizace	Externí realizace, vhodné silné zapojení pracovníků orgánů implementace

1.1.4 Teletext

Název	TELETEXT
Popis nástroje	Teletext tvoří součást televizního vysílání a obsahuje strukturované informace přenášené televizním signálem. Každá informace je zveřejněna a okamžitě šířena směrem k divákům. Obsahuje velké množství informací, jako např. nejrychlejší a nejaktuálnější noviny, telefonní seznam služeb, kulturní průvodce, kurzovní lístek, zdroj zábavy, TV program, kontakty, kalendárium, atd. Je přístupný pro všechny TV diváky prostřednictvím jediného tlačítka na TV ovladači. Tento nástroj může být částečným řešením pro ty, kteří nemají přístup k internetu.
Rychlost dosažení	Pro zadavatele je rychlost dosažení cílového publika touto formou reklamy poměrně velká a flexibilní.
Životnost sdělení	Životnost sdělení závisí na podmínkách využívaného média (televizní společnosti).
Frekvence využívání	Dle poskytované informace a podmínek, které nabízí provozovatel teletextu.
Hloubka sdělení, dopad	Informativní charakter, omezený rozsah poskytovaných informací (více než TV spot, méně než článek v novinách). Konkrétní podmínky závisí od možností nabízených provozovatelem.
Vhodné cílové skupiny	Záleží na tradici ve využívání této formy komunikace, resp. na propagaci této formy komunikace. Jen omezené množství obyvatel čte teletext průběžně a zajímá se o jiné informace než sportovní či zpravodajské, resp. informace o programu. Jedná se však většinou o osoby v domácnosti. V zahraničí je to běžně využívaný prostředek propagace měst či obcí.
Rámcové náklady	Dle podmínek jednotlivých společností provozujících tuto službu.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Na teletextových stránkách BBC můžeme najít informace nejen o městech ve Velké Británii, ale i o městech v Německu, Irsku, Francii a Belgii s následujícími informacemi: stručná historie a současnost města, dopravní spojení, ubytovací a stravovací možnosti, pamětihodnosti, zábava a kultura, banky a finanční instituce.
Navržený indikátor výstupu	Počet provozovaných teletextových prezentací
Navržený indikátor výsledku	Počet zobrazených stránek prezentací
Realizace	Externě realizovaná kampaň

1.1.5 Ostatní formy televizní reklamy

Příležitostně jsou využitelné také následující formy televizní reklamy:

Sponzoring

Sponzoring představuje maximálně patnáctisekundové vzkazy před a po vysílání pořadu obsahující motiv s logem, doplněný údajem o sponzorovaném pořadu. Jeho výhodou je umístění těsně před nebo po sponzorovaném pořadu, tedy mimo reklamní blok, kde si nekonkurují s žádným dalším produktem či sdělením. Na sponzoring se však vztahují specifická zákonná omezení, zvláště na to, co a jak může být sdělováno.

Injektáž

Zobrazení loga sponzora v průběhu přenosu pořadu. Injektáž se zatím pojí výhradně se sportovními přenosy. Vložený objekt se objeví nečekaně uprostřed sportovního přenosu, kdy jsou diváci plně soustředění na obrazovku a nemohou injektáž přehlédnout. Tato metoda prezentace firmy je vhodná, chceme-li zvýšit povědomí o předmětu propagace. Lze ji také využít v kombinaci s televizními pořady či besedami.

1.2 Rozhlas

Rozhlas má oproti ostatním médiím jednu velkou výhodu. Lze jej poslouchat při vykonávání jiných činností. Mnohdy se však stává jen zvukovou kulisou.

Výhody:

- vysoká segmentace – možnost oslovit konkrétní cílové skupiny (každá stanice má svůj segment posluchačů, denní doby mají také své segmenty (např. dopoledne ženy v domácnosti, řidiči, obchodní cestující), proto je možné reklamy umístit do programového schématu tak, aby odpovídaly žádanému publiku)
- vnímání rozhlasu je možné i při jiných činnostech (rádio je nejlepším prostředkem k oslovení těch, kteří nemají čas sledovat jiná média)
- poslech určité stanice podléhá návykovým stereotypům, přepínání je spíše zřídkačným jevem než pravidlem
- umožňuje emocionální působení
- osobní forma oslovení
- rádio je kontaktní a kreativní
- mobilnost – rádio lze poslouchat na nejrůznějších místech
- operativnost – v případě potřeby je možné spot vytvořit velmi rychle a umístit do vysílání v poměrně velmi krátké době, řádkově v několika hodinách
- cenová dostupnost – relativně nízké náklady na výrobu i vysílání rozhlasové reklamy
- možnost využití místního rozhlasu

Nevýhody:

- nemožnost zobrazení nabízeného produktu
- je více abstraktní
- nevhodnost uvedení většího množství informací
- roztržitost posluchačů
- přeplněnost – zvláště na soukromých rozhlasových stanicích
- nesoustředěné vnímání u posluchačů – snižuje účinnost a vyžaduje opakování důležitých detailů v rámci spotu vícekrát
- nutnost vytvořit spot tak, aby vyniknul mezi ostatními spoty (neztratil se mezi nimi) a aby si získal potřebnou pozornost

1.2.1 Rozhlasový spot

Název	ROZHLASOVÝ SPOT
Popis nástroje	Rozhlasový reklamní spot trvá jen několik sekund (obvykle 10 – 30 sekund). To zvyšuje nároky na jeho zpracování. Posluchač si informace lépe zapamatuje, je-li text vystaven na faktech, které už zná a vyvolávají asociace. Rozhlasový spot je vhodný pro rychlé oznámení informace (např. konané akce: den otevřených dveří, otevření nového informačního centra pro podnikatele...). Cílem může být zvýšení povědomí o určité instituci, produktu (probíhajícím projektu...). Omezením je krátký život sdělení stejně jako u televizního spotu.
Rychlost dosažení	Rozhlasová reklama je flexibilní, lze snadno dosáhnout změny a doba od zadání po vysílání reklamy je krátká.
Životnost sdělení	Rozhlasová zpráva má krátký život. Ve své podstatě pouze v době svého vysílání. Posluchači se k reklamě nemohou vrátit tak jako čtenáři novin a časopisů.

Frekvence využívání	Oproti některým ostatním médiím vyžaduje tento způsob komunikace časté opakování reklamního sdělení, protože rozhlas působí většinou jako kulisa. Stejně tak jako pro reklamu v televizi, i pro rozhlasový spot platí, že je nutné jej opakovat (minimálně 5 – 10krát). Vzhledem k nízkým nákladům na výrobu (ve srovnání s televizním spotem) se doporučuje vyrobit více různých spotů. Je tak možné poskytnout více informací a také zamezit „oposlouchání“, a tedy sníženému vnímání jeho vysílání (to se při častém opakování stejného spotu stává).
Hloubka sdělení, dopad	Rozhlas je obdobně jako televize téměř univerzální prostředek, který zasahuje do každé domácnosti. Dopad však není tak silný jako například u televize, novin a časopisů. Současně však souvisí s intenzitou vnímání sdělení z rozhlasu. Velkou výhodou je praktický výběr posluchačů – možnost oslovit konkrétní cílové skupiny (každá stanice má svůj segment posluchačů, denní doby mají také své segmenty).
Vhodné cílové skupiny	Širší veřejnost, potenciální žadatelé o dotace. Pomocí místního rozhlasu lze informovat nejenom občany, ale i soukromé podnikatele, zemědělce, úředníky, pracovníky NNO, apod.
Rámcové náklady	Výhodou jsou poměrně nízké výrobní náklady. Celková nákladnost je pak obvykle závislá na délce spotu a počtu opakování spotu v rámci kampaně. Čas se zpravidla člení na minutové intervaly. K dispozici jsou rovněž 30sekundové, 10sekundové intervaly i intervaly jiné délky. Sazby se liší v závislosti na kategorizaci času, tj. harmonogramu denního nebo nočního vysílání. Nejdražší je ranní vysílání reklamy, zhruba od 6 do 10 hodin ráno. Sobotní a nedělní sazby jsou obvykle nižší než sazby používané v pracovních dnech. Výroba reklamního spotu se pohybuje kolem 3.000 – 5.000 Kč, odvysílání 30s spotu cca 1.000 – 3.000,-- Kč. Vše záleží na zvolené stanici a také individuální dohodě (kterou ovlivňuje i celkový počet zakoupených odvysílání). Např. intenzivní měsíční kampaň realizovaná prostřednictvím soukromé rozhlasové stanice představuje náklady cca 40.000 – 80.000,-- Kč.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Příkladem dobré praxe může být např. rozhlasová kampaň v Itálii, kde byla v kombinaci s televizní kampaní propagována bezplatná celková intervence ze strukturálních fondů EU, zdroje dalších informací, apod. Je vhodné pro posilování povědomí veřejnosti o SF, lze využít např. k propagaci při zahájení programu, případně propagaci národních a systémových programů, vyhlášení výzev, apod. Příkladem mohou být rakouské zkušenosti, více viz Podkladové CD soubor Radio station_Vienna_OK_Z.
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených spotů Počet odvysílaných spotů
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených posluchačů
Realizace	Externí kampaň

1.2.2 Rozhlasové besedy

Název	ROZHLASOVÉ BESEDY
Popis nástroje	Zvláště vhodné na prezentaci konkrétních akcí (výzev, případně prezentaci úspěšných projektů), případně prezentaci či vysvětlení aktuální problematiky jednotlivých programů. Lze spojit s telefonickými dotazy posluchačů, lze propojit s reportážemi a dalšími formami sdělení. Pro úspěšnou realizaci je nutné zaměřit se na výběr stanice s ohledem na oslovované cílové skupiny. Výhodou je interaktivnost nástroje v případě zařazení odpovědí na telefonické dotazy. Jistou nevýhodou může být obtížnější zacílení sdělení, nepředvídatelnost obsahu a formy kladených dotazů, je také nutné, aby hosté besedy disponovali nutnými informacemi a schopnostmi adekvátně obsahově i formulačně reagovat.
Rychlost dosažení	Může fungovat a ad-hoc bázi, v případě opakované systematické spolupráce je zpravidla využívána smlouva o mediální spolupráci. Doba nutná pro její sjednání se na jednotlivých stanicích může lišit.
Životnost sdělení	Omezená na dobu trvání besedy.
Frekvence využívání	Dle účelu. Obvykle se jedná o jednorázovou záležitost.
Hloubka sdělení, dopad	Omezený rozsah dle stanice, typu pořadu a denní doby vysílání. Díky této skutečnosti je větší šance zasáhnout cílového posluchače. Je zde prostor pro detailnější věcné informace. V případě možností kladení telefonických dotazů je pak možné lépe reagovat na dotazy a oblast zájmu posluchačů.
Vhodné cílové skupiny	Širší veřejnost, potenciální žadatelé, cílové skupiny jednotlivých programů, resp. dle publika dané stanice.
Rámcové náklady	Mnohdy se jedná o akce, které jsou spojeny pouze s osobními náklady hostů. V případě spolupráce např. s Českým rozhlasem, která byla využívána např. při realizaci komunikační strategie před vstupem ČR do EU, nevznikali jiné náklady.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Cykly besed v regionálních vysíláních stanic Českého rozhlasu při realizaci komunikační strategie před vstupem ČR do EU v letech 2003 - 2004. Jednalo se o přímé oslovení obtížněji oslovitelných cílových skupin (např. senioři ve venkovských oblastech), při realizaci zajištění informovanosti a publicity programů financovaných ze SF je možné oslovovat jak širokou veřejnost, tak potenciální cílové skupiny projektů.
Navržený indikátor výstupu	Počet rozhlasových besed
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených posluchačů Počet vznesených dotazů od posluchačů v průběhu besedy
Realizace	Spolupráce s rozhlasovými stanicemi, nutné silné zapojení pracovníků implementace nebo externích expertů (obsahová náplň)

1.2.3 Ostatní formy rozhlasové reklamy

Příležitostně jsou využitelné také následující formy rozhlasové reklamy:

Sponzorování pořadů, programových bloků, cyklů

Sponzoring se hodí zvláště pro imageovou kampaň, chce-li klient např. posílit své dobré jméno nebo zvýšit povědomí o instituci, projektu či produktu. Zvolit si klienti mohou ze sponzoringu pořadů, programových bloků, cyklů, ale i tzv. off air akcí s účastí stanice. Zvláště pro veřejnoprávní stanice platí řada omezení, která určují, jak takový sponzorský vzkaz může vypadat, či spíš znít.

Čtená inzerce

Jedná se pouze o textovou informaci, zprostředkovanou prostřednictvím hlasu, bez využití zvukových efektů a úprav.

Reklamní soutěž

Je poměrně levnou a efektivní komunikací. Za relativně nízkou cenu (obvykle ceny do soutěže) je možné získat jistý prostor ve vysílání k prezentaci programu, instituce, projektu apod. (např. na podporu propagace různých projektů a činností neziskových organizací – pro mládež apod.). Jako cen lze využít např. propagační předměty s logy fondů, programu či projektu.

1.3 Tisk

Je reklamním médiem dovolujícím přesně cílit reklamu do vybraných skupin obyvatelstva, a to díky jisté zaměřenosti každých novin/časopisů, která tak specifikuje (do určité míry) vlastnosti čitatele.

Reklama v tisku patří mezi nejpoužívanější reklamy. Provádí se většinou formou inzerátů. Na charakteru sdělení (výrobku/ služby/ informace) závisí rozhodnutí jak a kde inzerovat. Nejefektivnější prostředky reklamy tiskem jsou noviny a časopisy.

1.3.1 Noviny (deníky)

Název	NOVINY (DENÍKY), ČLÁNKY A INZERCE
Popis nástroje	<p>Jsou většinou tištěny v černobílém provedení na levnějším papíře, ale jsou vydávány převážně denně, případně týdně. V dnešní době je však i barevný tisk poměrně častý. Čtenáři mají zpravidla o noviny značný zájem, čtou je a jejich informační hodnota z nich činí důvěryhodný zdroj, s velkým vlivem nejen v oblasti reklamy, ale i vzhledem k různým sdělením směřujícím k široké i odborné veřejnosti, potenciálním žadatelům, apod. Noviny poskytují příležitost jak pro celostátní, tak pro regionální cílené působení.</p> <p><i>Výhody:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - poměrně levné - každodenní funkce - pružnost - přinášejí velké množství informací <p><i>Nevýhody:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - nepřehlednost - čtenáři čtou noviny často rychle, mnohdy je po přečtení zlikvidují - levá strana novin se více přehlíží než pravá - nekvalitní provedení
Rychlost dosažení	Předností využití novin jako komunikačního nástroje je rychlost a flexibilita související s periodicitou jejich vydávání. Od zadání reklamy novinám do jejího otištění uplyne pouze krátká doba (obvykle 3-4 dny u deníků). Předlohu, zpracování nebo den otištění lze rychle měnit.
Životnost sdělení	Na rozdíl od televize a rozhlasu si čtenář může sdělení uschovat, později se k němu vrátit a přečíst si ho několikrát, než porozumí. Není výjimečné, že jeden výtisk novin čte více osob. Životnost sdělení je však kratší, než u časopisů. Důležité je sladit obsah a cíl sdělení (informace o vypsané výzvě k předkládání projektů nebo posílení image ESF) s předpokládanou cílovou skupinou, případně zařazení do speciálních inzertních příloh, případně volba vhodného deníku, kde se předpokládá lepší cílení na příjemce sdělení (např. Hospodářské noviny směřují do podnikatelské sféry, využití oborových deníků, apod.).
Frekvence využívání	Doporučná frekvence opakování reklamy v denním tisku je vyšší než u časopisů. Noviny velmi rychle zastarávají a s nimi i jejich reklamní či inzertní sekce.
Hloubka sdělení, dopad	Reklamní sdělení může jít do větší hloubky a podrobností. Umožňuje přesně zacílit reklamu do vybraných cílových skupin. Hloubka sdělení závisí na takových faktorech jako je velikost písma, kreativita při tvorbě sdělení. Dopad reklamního sdělení může zadavatel přímo ovlivnit výběrem buď celostátních novin nebo místních (regionálních) periodik. Mnohdy má tvůrce sdělení snahu předat co nejvíce informací, což ne vždy zvyšuje atraktivitu inzerce a její efektivitu. V mnoha případech je úspěšnější kratší a výstižné sdělení, s odkazem na jiné zdroje informací.

Vhodné cílové skupiny	Širší, odborná veřejnost, potenciální žadatelé.
Rámcové náklady	Prostor pro reklamu v novinách je oceňován buď podle počtu sloupců nebo podle částí stran nebo celých stran. Každý deník má k dispozici individuální ceník, existují možnosti slev při opakovaném uveřejnění, příplatky za barevné provedení, apod. Zadavatelé reklamy mohou srovnávat efektivnost vynaložených nákladů pomocí tzv. nákladů na tisíc (čtenářů). Např. ČB inzerát o rozměrech cca 80 x 60 mm v jednom opakování v regionálním tisku obnáší cca 5 - 10.000,-- Kč.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Příkladem v ČR mohou být inzeráty využívané pro zveřejňování výzev v období 2004-2006 (využíváno hojně pro SROP a OP RLZ).
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených inzerátů Počet uveřejnění
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených čtenářů
Realizace	Externí kampaně, redakce jednotlivých deníků

1.3.2 Časopisy – články a inzerce

Název	ČASOPISY – ČLÁNKY A INZERCE
Popis nástroje	<p>Pro zhodnocení kampaně a její zaměření je nutné sladit záměr sdělení s obsahem a zaměřením časopisu. Je nutné rozlišit, zda se jedná o odborný časopis nebo periodikum určené široké veřejnosti či specifické cílové skupině. Časopisy jsou čteny obvykle pomaleji než noviny, pozorněji a spíše se k nim čtenář vrací. Jelikož časopisy bývají zaměřeny na určitý obor lidské činnosti, lze cílit reklamu přímo na skupinu příjemců sdělení, pro kterou je určen.</p> <p>Odborné časopisy (např. o informačních technologiích, účetnictví, ekonomice, apod.) mají velkou výhodu v tom, že vyvolávají zájem v konkrétní cílové skupině, jsou považovány za velmi hodnotné, a tím přidávají hodnotu i zveřejněným informacím či inzerátům. Většinou jsou si takovéto časopisy uchovávány delší dobu. V časopisech existuje jak možnost inzerce, tak otištění článku (příspěvku), který nese formu sdělení s hloubkou odpovídající zvolenému zaměření a disponibilnímu rozsahu.</p> <p><i>Výhody:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - lepší tisk a kvalita papíru - možnost zaměřit k určité odbornosti, cílovým posluchačům - je jim věnována větší pozornost než novinám, vyšší životnost sdělení <p><i>Nevýhody:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - nižší periodicitu - omezená pružnost - dražší
Rychlost dosažení	V porovnání s denním tiskem je rychlost dosažení nižší. V případě časopisů můžeme hovořit o relativně dlouhé době od zadání reklamy či příspěvku k jejímu vytištění.
Životnost sdělení	Časopisy jsou pro zadavatele přitažlivé především z toho důvodu, že představují dlouhou životnost reklamy – výsledky se mohou projevovat během měsíců i roků následujících po otištění reklamy a umožňují lepší zacílení.
Frekvence využívání	Vzhledem k možnosti vrátit se k odbornému (či reklamnímu) sdělení a velké škále prostředků pro jeho zviditelnění (barvy, obrázky, kombinace písma a obrazu) není nutná vysoká frekvence opakování reklamy. Přesto dlouhodobější kampaně, rozvíjející se a postupně doplňující informace, mohou být z dlouhodobého hlediska velmi přínosné.
Hloubka sdělení, dopad	Hloubka sdělení u inzerce je obdobná jako u inzerce v novinách. Díky obvyklému barevnému zpracování umožňuje využívat fotografie a kvalitnější grafické prvky, které více působí na emoce. Předpokládaný dopad souvisí s vícenásobnou účinností – časopisy jsou po dlouhou dobu k dispozici cílové skupině, členům a hostům domácností, návštěvníkům úřadů, u provozovatelů různých služeb, v čekárnách apod. Hloubka sdělení u článků a příspěvků je pak mnohem vyšší, závisí na zaměření periodika a disponibilním rozsahu příspěvku.
Vhodné cílové skupiny	Širší, odborná, profesionální veřejnost, potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci.
Rámcové náklady	Prostor pro reklamu v časopisech je oceňován podle počtu sloupců nebo podle částí stran nebo celých stran. Zadavatelé reklamy v časopisech mohou srovnávat efektivnost vynaložených nákladů pomocí např. nákladů na tisíc (čtenářů). Částky jsou řádově vyšší než u inzerce v novinách, inzeráty mohou dle využití plochy stát cca 7.000 – 50.000,- Kč. Opět jsou zvýhodňovány kampaně a opakované inzerce.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Dotační věstník, Ekonom, Euro
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených inzerátů Počet vytvořených článků Počet uveřejnění
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených čtenářů

Realizace	Při inzerci externí kampaň, nákladově výhodnější je opakované uveřejňování. Při využití časopisů pro publikaci autorských příspěvků (článků) je využíváno vlastních interních pracovníků, případně jsou poskytnuty informační zdroje a podklady pro zpracování příspěvků.
-----------	---

1.3.3 Ostatní pravidelné a nepravidelné tiskoviny

Název	OSTATNÍ PRAVIDELNÉ A NEPRAVIDELNÉ TISKOVINY
Popis nástroje	Jedná se obvykle o pravidelně i nepravidelně vydávané, bezplatné a místně distribuované tiskoviny, letáky, skládačky, apod. reklamního či periodického charakteru vkládané do schránek. Tento způsob zpravidla volí místní obchodníci a poskytovatelé služeb, místní zastupitelstvo, politická či zájmová sdružení apod. Lze však s úspěchem využít i pro veřejnou správu a oblast strukturálních fondů. <i>Výhody:</i> <ul style="list-style-type: none"> - možnost zaměřit se k určité odbornosti, cílovým příjemcům - možnost obsáhlých, věcných informací <i>Nevýhody:</i> <ul style="list-style-type: none"> - je jim věnována okrajová pozornost (zasahují v některých případech jen velmi malé segmenty) - přesycenost obdobnými tiskovinami (nabídkové letáky především obchodního charakteru)
Rychlost dosažení	Výhodou je geografická flexibilita, rychlý a poměrně vysoký dosah. Konkrétní podmínky se však odvíjí od možností zvolené tiskoviny. Je možné také využívat tzv. vkládané inzerce, tj. společné distribuce tiskoviny s jiným periodikem, např. s novinami či časopisy.
Životnost sdělení	V porovnání s časopisy je životnost kratší (neplatí ovšem vždy), což je dáno zejména negativním postojem občanů k takto distribuovaným tiskovinám.
Frekvence využívání	Dle obsahu zprávy (upoutávací a informativní zpráva vyžaduje častější frekvenci než obsahově věcná zpráva (instruktáž, různá sdělení o konání akcí apod.).
Hloubka sdělení, dopad	Možnost předání značného množství informací, a to vše při relativně nízkých nákladech. Jistá omezení daného média spočívají v tom, že lidé mohou mít o tyto publikace pouze okrajový zájem. Lidé jsou tímto způsobem reklamy přesyceni. V některých zemích je zakázáno vkládat uvedené tiskoviny do schránek, pokud si to majitel nepřeje.
Vhodné cílové skupiny	Širší veřejnost.
Rámcové náklady	Náklady na výrobu jsou závislé na počtu kusů, další významnou složkou při stanovování nákladů je způsob distribuce (např. při vkládané distribuci je cena dle počtu kusů cca 1,- - 3,- Kč/ks. Celkovou nákladnost je nutné vyhodnotit v souvislosti s obsahem tiskoviny a předpokládanou cílovou skupinou. Distribucí se pak obvykle zabývají specializované společnosti.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Tato forma je využitelná v rámci komunikace veřejné správy. Například v rámci rozvoje komunity radnice anglického Yorku vydává následující noviny, které několikrát ročně dostávají občané zdarma do schránek: York Citizen (vycházejí 10krát ročně), Citizens Report (2krát ročně odpovídají na podněty a dotazy občanů). Další možností jsou zpravodaje obcí či měst, které jsou na pomezí „časopisu“ a „reklamního letáku“. Jsou bezplatně distribuovány do schránek občanů, forma odpovídá spíše místnímu zpravodajskému periodiku.
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených tiskovin Počet kampaní
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených čtenářů
Realizace	Externí dodavatel

Výstup II: Metodika tvorby a realizace KoP OP pro období 2007–2013

1.3.4 Tiskové zprávy, tiskové konference, spolupráce s médii

Název	TISKOVÉ ZPRÁVY, KONFERENCE, SPOLUPRÁCE S MÉDII
Popis nástroje	Důležité komunikační nástroje, které jsou klíčové pro úspěch programu a vnímání politiky HSS jako celku. Cílem je předat informaci, se kterou pak dále pracují média (především tisková), informace interpretují, komentují, srovnávají, vyhodnocují, apod. Je důležité navázat intenzivní a dlouhodobou spolupráci se zástupci médií, tyto kontakty udržovat a pravidelně obnovovat, důležité je informace předávat ve formě a rozsahu, který minimalizuje riziko chybně či nepřesně interpretace.
Rychlost dosažení	Velmi krátká, lze velmi flexibilně přenášet sdělení k cílové skupině, je to však podmíněno převzetím sdělení médii a uveřejněním zprávy směrem k cílovým skupinám.
Životnost sdělení	Dle využitého média (televize, rozhlas, denní tisk, apod.), obvykle však poměrně krátká.
Frekvence využívání	Je vhodné vydávat tiskové zprávy periodicky, např. ohledně postupu příprav programu, vyhlášení výzev, postupu čerpání, apod. Mimořádné tiskové zprávy je vhodné využívat v případech, kdy tomu odpovídá důležitost sdělení.
Hloubka sdělení, dopad	Hloubka sdělení není obvykle značná, je nutné počítat s interpretací sdělení médii, lze doplnit odkazem na zdroj podrobnějších informací (webové stránky, apod.)
Vhodné cílové skupiny	Zástupci médií, veřejnost, potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci.
Rámcové náklady	Poměrně nízké, jsou spojeny především se zajištěním dostatečné personální a organizační kapacity
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Tiskové zprávy jednotlivých programů, tiskové zprávy Komise, tiskové konference. (např. www.strukturalni-fondy.cz , www.czechinvest.org)
Navržený indikátor výstupu	Počet vydaných tiskových zpráv Počet uspořádaných tiskových konferencí
Navržený indikátor výsledku	Počet využitých tiskových zpráv Účast na tiskových konferencích
Realizace	Dlouhodobá systematická spolupráce s médii, nutno silně zapojit interní pracovníky orgánů implementace. Pro vytváření tiskových zpráv je nutné sdělení formulovat stručně, jasně a srozumitelně, je nutné používat obecně známe pojmy a odborné termíny omezit na nutné minimum a vysvětlit jejich obsah. Sdělení je třeba koncipovat svědomím, že bude médii interpretováno, vhodné je uvádět konkrétní údaje a jejich zdroj, případně další odkazy na zdroje podrobnějších informací.

1.4 Publikace

1.4.1 Publikace – dokumenty, zprávy, metodiky (externí)

Název	PUBLIKACE – DOKUMENTY, PROGRAMY, ZPRÁVY, METODIKY, (EXTERNÍ)
Popis nástroje	Jedná se o publikace pro externí uživatele (tj. mimo metodiky, pokyny a zprávy uvnitř systému implementace programu), které jsou určeny pro prezentaci veřejnosti, potenciálním žadatelům, žadatelům, příjemcům a dalším cílovým skupinám. Mohou to být zejména: <ul style="list-style-type: none"> – Dokumenty/programy/zprávy – Metodiky/manuály/pokyny – Průvodci, brožury a případové studie – příklady realizovaných projektů – Studie/analýzy/výzkumy – Zpravodaje
Rychlost dosažení	Rychlost dosažení je poměrně nízká v případě, že se jedná o tištěné publikace. Rychlost dosažení (a zároveň i možnost flexibilní aktualizace) je poměrně značná u publikací, které jsou distribuovány v elektronické podobě na internetu (neplatí zcela pro distribuci na CD nebo DVD nosičích).
Životnost sdělení	Životnost sdělení je poměrně značná, metodiky a publikace jsou uchovávány delší dobu, je s nimi pracováno. Jejich životnost je často delší než platnost obsahu sdělení a aktuálnost informací.
Frekvence využívání	Lze využívat jednorázově, případně aktualizace a dotisky. Vhodné je využití při spuštění programu, dále při ukončení a vyhodnocení některé oblasti realizace programu, při ukončení
Hloubka sdělení, dopad	Hloubka sdělení je poměrně značná, v těchto nástrojích je možné jít do úplného detailu, uvádět příklady, rozborů, apod. Je to skupina nástrojů s největšími možnostmi hloubky sdělení a současné odpovídající životnosti.
Vhodné cílové skupiny	Veřejnost, potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci, odborná veřejnost.
Rámcové náklady	Obecně je třeba počítat s náklady na tvorbu obsahu publikací (případně grafické zpracování) a náklady na výrobu a distribuci. Nákladnost je tedy nižší při distribuci publikací v elektronické podobě prostřednictvím internetu. Při tisku je pak nutné počítat s tím, že jednotkové náklady (obvykle ve výši 50-100 Kč/ks) výrazně rostou při menších nákladech a při zvýšených nárocích na kvalitu výroby.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Příručky pro žadatele, příručky pro příjemce, Průvodce fondy EU, Krok za krokem SROPem, apod. (více viz hodnocení realizace KAP 2004-2006 ve Výstupu I. tohoto projektu)
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených publikací (dle druhů) Počet výtisků publikací Počet aktualizací
Navržený indikátor výsledku	Počet distribuovaných výtisků cílovým skupinám Počet stažených publikací z www stránek (statistika)
Realizace	Přípravu obsahu je nutné koordinovat interně, tvorba obsahu může být zajištěna externími experty

1.4.2 Interní metodiky, manuály, pokyny, sdělení

Název	INTERNÍ METODIKY, MANUÁLY, POKYNY, SDĚLENÍ
Popis nástroje	Jedná se o nástroje komunikace určené pro přenos informací především uvnitř systému implementace programu, které jsou vydávány pro potřeby přípravy a implementace programu. Některé dokumenty mohou (a bývají) veřejně přístupné, což je vhodné pro zajištění maximální transparentnosti implementace, materiály však nejsou obvykle určeny pro přímou distribuci externím uživatelům v elektronické ani tištěné podobě.
Rychlost dosažení	Závisí na rychlosti přípravy obsahové stránky materiálů. Distribuce je pak poměrně rychlá, obvykle je prováděna elektronicky, případně formou řízených či neřízených kopií
Životnost sdělení	Životnost sdělení je značná, obvykle přesahuje aktuálnost informací. Vzhledem k obvykle vysoké míře detailu je obvykle nutno často aktualizovat dokumenty, je důležité zajistit přehlednost aktualizací a jednotlivých verzí, aby informace byly maximálně jasné, transparentní a byla tak zajištěna maximální jistota všech uživatelů informace (obvykle se jedná o důležité informace zásadního charakteru pro úspěšnou implementaci programu).
Frekvence využívání	Jednorázově, lze i periodicky. Počet uživatelů sdělení je obvykle omezen, je tedy možné lépe reagovat na nutnost přípravy distribuce obdobných materiálů.
Hloubka sdělení, dopad	Hloubka sdělení i předpokládaný dopad je značný, v těchto nástrojích je možné se věnovat velmi podrobně dané tematice.
Vhodné cílové skupiny	Pracovníci implementačních orgánů, koneční příjemci,
Rámcové náklady	V případě, že je obsah připravován interně, jedná se především o osobní náklady. Některé materiály jsou (a pravděpodobně dále budou) připravovány externími dodavateli, zde je nutné započítat náklady na přípravu a provedení výběru dodavatele, úhradu ceny za dodávku služby a související náklady.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Operační a implementační manuály, příručky a manuály pro kontrolory, hodnotitele, apod.
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených materiálů Počet aktualizací materiálů
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených uživatelů informace
Realizace	Interní příprava, interní zpracování, přípravu podkladů (návrhů) lze zadat externím expertům

1.4.3 Plakáty, brožury, letáky

Název	PLAKÁTY, LETÁKY
Popis nástroje	Jedná se o stručný informační a propagační nástroj, který je možné využít pro propagaci programů, institucí, fondů, prezentaci jednotlivých projektů, přímé oslovení cílové skupiny nositeli jednotlivých projektů, apod. Plakáty a letáky jsou obvykle distribuovány v tištěné formě, buď přímo cílovým skupinám, nebo jsou zpřístupněny na místech, kde se předpokládá koncentrace zástupců cílových skupin. Plakáty i letáky je vhodné také v elektronické podobě umístit na příslušné informační www stránky.
Rychlost dosažení	Rychlost dosažení je poměrně velká v případě přímé distribuce, v případě zprostředkovaného uveřejnění je rychlost dosažení obecně obtížně určitelná, protože závisí na mnoha faktorech.
Životnost sdělení	Životnost sdělení je obvykle poměrně dlouhá (v řádu měsíců, někdy i let), záleží na míře obecnosti sdělení.
Frekvence využívání	Vytvoření jednorázově (příp. následné aktualizace), distribuce dle potřeby. Nejúčinnější formou je přímá distribuce, která vyžaduje obvykle vysokou intenzitu.
Hloubka sdělení, dopad	Hloubka sdělení, kterou lze prostřednictvím letáků a plakátů komunikovat, je poměrně nízká. Cílem je upoutat, případně přiblížit danou problematiku prostřednictvím doplňkových informačních zdrojů
Vhodné cílové skupiny	Veřejnost, potenciální žadatelé (ve specifických případech lze oslovit i žadatele, příjemce)
Rámcové náklady	Dle kvality tisku a nákladu, viz ceníky dodavatelů. Závisí na kvalitě materiálu a zpracování.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Příkladů je mnoho (více viz hodnocení realizace jednotlivých KAP 2004-2006), např. letáky OPI představující opatření 1.4, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.3 a 3.4. (www.czechinvest.org)
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených informačních plakátů a letáků Počet výtisků
Navržený indikátor výsledku	Počet skutečně distribuovaných ks
Realizace	Vhodné využít jak součást ucelené kampaně, externí dodavatel, nutná spolupráce při tvorbě obsahu

1.5 Internet – webové stránky a další možnosti prezentace

Internet je v současnosti rozšířený způsob vyhledávání informací širokého spektra cílových skupin. Dominantní jsou v tomto směru webové stránky. Výhody využití internetu jsou značné především z hlediska operativního přístupu, relativně nízkých nákladů a zvyšující se míry využívání tohoto média v rámci většiny cílových skupin. Vzhledem k možné hloubce informací a rozvoji technologií lze využití internetu, portálů a webových stránek považovat za jeden z nejdůležitějších nástrojů informačních kampaní.

Podrobnější vyhodnocení využívání webových stránek v období 2004-2006 naleznete ve Výstupu I. tohoto projektu a jeho přílohách.

Webové stránky také jsou místem, na kterých by se měly objevit veškeré tištěné materiály v elektronické podobě, aby se zajistila jejich co největší dostupnost.

1.5.1 Webové stránky - prezentace

Název	WEBOVÉ STRÁNKY - prezentace
Popis nástroje	<p>Komplexní informační nástroj pro interní i externí uživatele informací, který je standardně využíván pro přenos informací k cílovým skupinám. Webové stránky jsou v současné době neopomenutelným nástrojem, který musí být součástí komunikačního mixu každého programu, je nositelem velkého množství informací, umožňuje interakci a on-line dostupnost všem uživatelům internetu.</p> <p>Jistou nevýhodou může být nedostupnost tohoto nástroje pro oslovení některých cílových skupin (vyšší věkové skupiny, venkovské obyvatelstvo, osoby s nižším vzděláním).</p> <p>Doporučená struktura webových stránek:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aktuality• Výzvy: rozdělení výzev na aktivní a archiv výzev již uzavřených (viz např. esfcr.cz), dále kompletní materiály k výzvám (metodiky, průvodci, apod.)• Dokumenty<ul style="list-style-type: none">– Programové dokumenty: OP, prováděcí dokumentace OP– Vše pro žadatele: balík dokumentů potřebných pro úspěšné sestavení projektové žádosti– Vše pro příjemce: balík dokumentů potřebných pro úspěšnou realizaci a administraci realizovaného projektu– Legislativa– Průvodci, brožury, letáky apod.– Ostatní dokumenty (dokumenty Evropské komise, strategické dokumenty, zprávy o průběhu realizace OP, studie, analýzy, výzkumy veřejného mínění, zpravodaje apod.)• Konference, semináře, školení, veletrhy: rozdělení akcí pořádaných příslušným subjektem implementační struktury na akce plánované a archiv akcí již uskutečněných. Ke stažení by byly k dispozici všechny podkladové materiály prezentované na těchto akcích.

Výstup II: Metodika tvorby a realizace KoP OP pro období 2007–2013

	<ul style="list-style-type: none"> • Projekty: přehled přijatých žádostí a vybraných projektů – archiv členěný dle výzev, příklady úspěšných a realizovaných projektů • Implementační struktura: základní schéma s vyznačením rolí jednotlivých subjektů, včetně informací o zasedání monitorovacích výborů apod. • Kontakty: přehled kontaktních osob na ŘO, u ZS (příp. KP) dle programů podpory, regionů, apod. • Otázky a odpovědi: průběžně naplňovaná sekce obecnými i konkrétními dotazy a závaznými odpověďmi (nutnost aktualizace) • Odkazy: odkazy na stránky ostatních implementačních orgánů (ŘO, ZS, příp. KP) • Registrace: jako standard již na mnoha portálech funguje možnost zasílání aktualit prostřednictvím e-mailu, což je velice užitečný nástroj pro cílové skupiny • Tiskové zprávy <p>Ostatní² – dle potřeb a specifik programu</p>
Rychlost dosažení	Rychlost dosažení je velmi dobrá v případě, že jsou webové stránky koncipovány technicky tak, aby bylo možné flexibilně z pozice administrátora zasahovat do jejich obsahu a provádět průběžné aktualizace.
Životnost sdělení	Životnost sdělení je dlouhá, je nutné dbát na pravidelnou aktualizaci informací uváděných na webových stránkách. Je také nutné zajistit dostupnost webových stránek umístěním na dostupných technických prostředcích, optimalizovat zobrazení pro využívané programové vybavení (prohlížeče).
Frekvence využívání	Kontinuální využívání, kontinuální tvorba a údržba obsahu webové prezentace a dokumentů a informací.
Hloubka sdělení, dopad	Webové stránky umožňují značnou hloubku sdělení, pokud jsou přehledné a úplné, jedná se o velmi vhodný nástroj, který může zajišťovat páteř celého systému informovanosti a publicity.
Vhodné cílové skupiny	Veřejnost, potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci, ostatní orgány implementace, apod. Velmi široké využití pro všechny uživatele internetu. Omezení platí pro cílové skupiny, které mají ztížený přístup k internetu nebo neumějí vyhledávat informace v prostředí Internetu. Je tedy vždy nutné zvážit adekvátnost oslovení specifických cílových skupin jiným (doplňkovým) způsobem.
Rámcové náklady	Náklady na vytvoření webové aplikace jsou řádově v desítkách tisíc Kč (50.000 – 200.000 Kč), pokud je prezentace součástí již vytvořených webových stránek, je možné sdílet některé náklady (náklady za doménu, webový prostor, apod.). Nákladnost prezentace je také závislá na způsobu řešení stránek, dostupných nástrojích a funkcích které jsou vyžadovány (databáze, dokumentové servery, funkce vyhledávání, apod.)
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Příkladem dobré praxe může být portál www.esfcr.cz . Postupně se vypracoval v místo, které nabízí informace v přehledné struktuře, ve značném rozsahu a s odpovídající aktualizací. Jedná se o zastřešující portál pro Evropský sociální fond v ČR a pokrývá tak operační programy Rozvoj lidských zdroj, Jednotný programový dokument pro Cíl 3 a Iniciativu Společenství Equal. Další příklady viz přílohy Výstupu I. projektu (Příloha 1 a CD s podkladovými materiály).
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených článků (příspěvků)
Navržený indikátor výsledku	Návštěvnost stránek (např. počet unikátních návštěv/měs.)
Realizace	Tvorba obvykle externě, aktualizaci obsahu je nutno zajistit z vnitřních zdrojů, důležité vyhradit dostatečně kapacity a zadat výrobu stránek s ohledem na nutnost časté aktualizace.

² V období 2007-2013 se počítá s postupným využitím webové žádosti o dotaci. Toto webové rozhraní bude součástí webových stránek příslušných vyhledávatelů programů, podrobnosti budou upraveny metodicky ze strany příslušných útvarů MMR.

1.5.2 Reklamní prostředky na internetu

Název	REKLAMNÍ PROSTŘEDKY NA INTERNETU
Popis nástroje	<p>Jedná se především o následující nástroje:</p> <p>Banner je reklamní obrázek, který je trvale či periodicky umístěn do reklamní plochy. Představuje odkaz na internetový objekt, kterým může být jednoduchá nebo podrobná prezentace, webové stránky, sdělení, apod. Jednou z výhod „proužkové“ reklamy je snadnost sledování její účinnosti. Můžeme sledovat například počet návštěv webových stránek inzerovaného objektu prostřednictvím příslušného proužku nebo počet operací (např. reakcí na výzvu k předkládání projektu, počet zaregistrovaných uživatelů v informačním portálu, apod.), které byly iniciovány pomocí konkrétního banneru.</p> <p>Reklamní banner (neboli proužek) je jedna z nejčastějších forem reklamy na internetu. Za reklamní proužek lze považovat každé místo na www stránce, sloužící k umístění reklamního sdělení. Většinou se jedná o obrázek, který je odkazem na webové stránky inzerenta, či konkrétní propagovanou akci, službu, apod.</p> <p>Důležitým prostředkem je také dostatečná prezentace webových stránek ve významných vyhledávacích. Tyto aplikace používá většina uživatelů k orientaci v internetových informačních zdrojích.</p>
Rychlost dosažení	Rychlost dosažení je závislá na společnosti, která kampaň zajišťuje, obvykle jde však o dny maximálně týdny. Obecně je rychlost dosažení poměrně vysoká.
Životnost sdělení	Životnost sdělení je vázána na dobu trvání kampaně.
Frekvence využívání	Frekvence umístění reklamy prostřednictvím banneru a její velikost je ovlivněna především výběrem cílové skupiny, protože využití tohoto prostředku předpokládá přístup k internetu. Banner může působit jak v oblasti zvyšování povědomí o logu fondu, programu, apod., tak také může plnit funkci směřování na další zdroje informací.
Hloubka sdělení, dopad	Obvykle velmi malá, funkce je ve směřování na další informační zdroje, případně v oblasti zvyšování povědomí o logu, programu, fondu, instituci, apod.
Vhodné cílové skupiny	Potenciální žadatelé, veřejnost.
Rámcové náklady	Bannerová reklama může být v rámci partnerských stránek buď zcela bezplatná. Při jejím komerčním využití je možné zpoplatnit využívání buď za jednotlivé zobrazení (obtížně se však hodnotí její účinnost, nelze prokázat, zdali sdělení splnilo svůj účel) nebo za „prokliknutí“. Druhý způsob je výrazně nákladnější, při nutnosti směřovat zástupce cílové skupiny na konkrétní informace je však možné zcela přesně vyhodnotit přínosy. Cena za zobrazení je obvykle v řádu haléřů (či desítek haléřů), cena za „prokliknutí“ je cca 7-12 Kč.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Odkazy na portály dotačních titulů, bannerové odkazy na stránky ŘO, ZS, apod. (např. www.edotace.cz)
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených bannerů Počet zobrazení bannerů
Navržený indikátor výsledku	Počet „prokliknutí“
Realizace	Externí zadání kampaně, případně umístění reklamy na stránky spolupracujících subjektů

1.5.3 Intranet, vyhrazené komunikační rozhraní, informační systémy

Název	INTRANET, VYHRAZENÉ KOMUNIKAČNÍ ROZHRANÍ, INFORMAČNÍ A MONITOROVACÍ SYSTÉMY
Popis nástroje	Nástroje, které jsou věnovány obvykle interní komunikaci v rámci systému implementace programu. Jedná se o komunikace v předem definovaných rozhraních, komunikace je obvykle neveřejná, jedná se o autorizované přístupy. Důležitost sdělení je vysoká, jedná se obvykle o interní informace spojené s řízením a implementací programů V období 2007-2013 se počítá s posílením interní informovanosti prostřednictvím využívání IS pro monitorování programů (MSSF). V rámci jednotlivých úrovní mají být doplněny moduly „prezentační“ moduly pro zajištění informovanosti o postupu implementace i o jednotlivých programech.
Rychlost dosažení	Rychlost dosažení je velmi rychlá, využitelné je pouze pro interní cílové skupiny, které mají přístup do příslušného systému.
Životnost sdělení	V případě archivace komunikace je životnost sdělení vysoká.
Frekvence využívání	Kontinuálně, je vhodné stanovit pravidla pro využívání systémů, je to vhodný způsob komunikace mezi jednotlivými úrovněmi implementace.
Hloubka sdělení, dopad	Lze zahrnout sdělení s významným stupněm detailu. Hloubka sdělení v podstatě záleží pouze na uživateli a pravidlech a technických možnostech systému.
Vhodné cílové skupiny	Interní cílové skupiny, pracovníci implementačních orgánů, ŘO, ZS, příp. KP
Rámcové náklady	Nákladnost vychází z počtu uživatelů a požadovaných funkcí, bezpečnosti systému, apod. Vytvoření systému je řadově v desítkách či stovkách tisíc Kč.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	e-SROP, e-ŘKV, www.strukturalni-fondy.cz
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených systémů Počet registrovaných uživatelů
Navržený indikátor výsledku	Vyhodnocení počtu přihlášení do systému, počtu provedených operací
Realizace	Dodávka systému obvykle externě, vlastní zajištění náplně čistě interní charakter

1.6 Exteriérová média

Historicky nejstarší forma reklamy (vývěsné štíty). Jsou pohotovým nástrojem reklamy. Patří mezi ně billboardy, bigboardy, ostatní reklamní plochy, pohybující se inzeráty v a dopravních prostředcích (autobusech, tramvajích, vlacích, apod.)

Výhody:

- relativně nízké náklady
- možnost výběru umístění
- časté vystavení cílových skupinám
- vysoká pružnost, poměrně velký a efektivní dosah
- reklama v hromadné dopravě může nabídnout i poměrně rozsáhlejší informace
- životnost sdělení je dlouhá

Nevýhody:

- nemohou poskytovat mnoho konkrétních informací
- obtížně lze provádět segmentaci
- lidé věnují této formě reklamy malou pozornost (výjimku může tvořit reklama v hromadné dopravě, kdy má člověk více času a málo podnětů, proto reklamě věnuje zvýšenou pozornost)

1.6.1 Exteriérová média – billboardy, reklama v dopravních prostředcích, apod.

Název	EXTERIEROVÁ MÉDIA
Popis nástroje	<p>Letáky, Billboardy, Bigboardy, Citylights, reklama v MHD, dálkové a integrované dopravě</p> <p>Letáky - jednoduchá reklamní a propagační tiskovina menšího formátu, mající obvykle jeden list. S letáky se setkáváme v každodenním životě, ať přímo v naší poštovní schránce nebo na veřejném prostranství, kde si je můžeme volně vzít.</p> <p>Billboard je velkoformátový reklamní plakát, umístěný na podpůrné konstrukci. Bývá vytištěn na nejrůznějších materiálech (PVC fólie, speciální papír, aj.) obvykle v závislosti na zamýšleném umístění (interiér nebo exteriér). Musí být stručné, obsahovat srozumitelný a zapamatovatelný text, výrazný titulek, obrázek (fotografii), který upoutá pozornost. Měl by být umístěn všem na očích, případně aby to vyhovovalo určitému segmentu.</p> <p>Bigboard - jedná se o formát média venkovní reklamy o rozměrech 9,6 x 3,6 m respektive 8 x 3,6 m. Většinou je lokalizován ve větších městech. Viz též billboard.</p> <p>Citylights – prosvětlené vitríny, jedná se o médium venkovní reklamy o rozměrech 118,5 x 175 cm, lokalizované ve městech na zastávkách autobusů, v Praze v metru. Kvalitní, osvětlené a ošetřované médium.</p>

	<p>Reklama v MHD, dálkové a integrované dopravě - jde o pohybující se reklamu na dopravních prostředcích. Setkáváme se s ní převážně ve větších městech, kde funguje městská hromadná doprava. Může jít jak o reklamu na produkt, službu, firmu, film, prostě cokoli na co si vzpomeneme. V mnoha větších městech lze rovněž využít služby vyvěšení letáčků a plakátů v prostředcích městské hromadné dopravy. Každý, kdo takto cestuje např. každý den do zaměstnání, zvláště do vzdálenější části města, jistě potvrdí, že se jedná o velmi účinnou propagaci.</p>
Rychlost dosažení	Jednotlivé nástroje jsou různě náročné na přípravu podkladů. (Letáky jsou méně náročné než billboardy a více rozměrné tisky.)
Životnost sdělení	Odvíjí se od jednotlivých zvolených nosičů. Zpravidla kampaní se jedná o dlouhodobé působení. V řadě případů se může jednat i o měsíce a roky. U billboardu se uvádí, že osoba po 14 dnech obvykle míjené sdělení již zcela ignoruje. Životnost sdělení je vždy vázána na délku kampaně.
Frekvence využívání	Vhodné je častější obměňování a tak „občerstvování“ věnované pozornosti.
Hloubka sdělení, dopad	Zpravidla je nutné zaměřit se pouze na základní sdělení, které je možné graficky doplnit. Důležitá je dobrá čitelnost a snadná srozumitelnost. U letáků, citylightů či reklamy v hromadné dopravě je možné poskytnout hlubší informace.
Vhodné cílové skupiny	Širší veřejnost, potenciální žadatelé (případně ve specifických případech žadatelé).
Rámcové náklady	V zásadě je cena v případě exteriérových médií velice rozdílná a každá reklamní agentura má jiné parametry podle kterých cenu stanovuje. Jde o atraktivitu místa, množství lidí, tzv. průchodnost, počet zásahů (tj. kolik lidí může reklamní spot shlédnout), cílovou skupinu apod. Na základě tzv. akvizičních listů některých koncových bodů lze uvést příklady rámcových nákladů na konkrétní místo a formu reklamy. Pokud jde například o vizuální projekci reklamních upoutávek na zobrazovacích jednotkách v nákupním centru (Velký Špalíček, Brno), cena základní upoutávky (20 sekund) činí 861,51 Kč za týden. Přičemž projekce je přístupna veřejnosti 105 hodin/týden; počet promítnutí za týden je 718 a potenciál počtu oslovených jev průměru 60 000 osob za týden. Aktualizace obsahu upoutávky 1x týdně je zdarma a každá další aktualizace je již zpoplatněna. Měsíční pronájem billboardu se může dle lokality a rozměru pohybovat v řádu desítek tisíc Kč/měsíc. Nutno však také připočítat náklady na výrobu billboardu.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Příkladem mohou být volební kampaně politických stran
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených nástrojů Počet kampaní
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených zástupců cílových skupin
Realizace	Externí zadání kampaně

1.7 Digitální média, multimédia

Jedná se obvykle o médium vhodné k distribuci metodik, publikací, velkého množství informací nejen textového, ale také obrazového a zvukového charakteru. Výhodou jsou nízké výrobní náklady a flexibilní úprava obsahu, nevýhodou je, že stále existují rozdíly ve vybavenosti cílových skupin technikou schopnost pracovat s digitálními médii.

Název	DIGITÁLNÍ MÉDIA, MULTIMÉDIA
Popis nástroje	<p>Obecné používání digitálních médií typu CD k distribuci všech potřebných dokumentů k příslušnému OP má vzhledem k aktualizacím a změnám v těchto dokumentech jen krátkodobý efekt. CD je vhodný nosič jen některých dlouhodobě platných informací, většina ostatních informací se v čase mění.</p> <p>CD nosičů lze využívat k časově jednoznačně vymezené distribuci dokumentů, a to v souvislosti s jednotlivými výzvami. Na CD mohou být jak dokumenty vztahující se přímo k výzvě, tak celé spektrum dalších dokumentů týkajících se daného OP, příp. jen priority/opatření (výzva, indikátory, elektronická žádost, operační program, programový dodatek, příručky, pokyny, průvodci, metodiky, manuály, formuláře, směrnice, vzorově vyplněné dokumenty, upozornění na časté chyby žadatelů, případové studie – příklady realizovaných projektů apod.). Jedná se tedy o obsah dokumentů uvedených na WWW stránkách programu, CD mohou pomoci cílovým skupinám, které nemají přístup k internetu nebo mají horší kvalitu připojení.</p> <p>CD a DVD nosiče lze využít k distribuci výsledků implementace programů (příklady úspěšných projektů), motivační a propagační (instruktažní) filmy, soubory materiálů z konferencí, školení, apod.</p>
Rychlost dosažení	Rychlost dosažení je průměrná, je nižší než u internetu, ale vyšší než u publikací, výroba je poměrně rychlá, dále záleží na způsobu distribuce materiálů.
Životnost sdělení	Životnost sdělení je vysoká, CD nebo DVD obvykle obsahuje materiály popsané jako další nástroje komunikace (filmy, prezentace ze školení, metodiky, studie, apod.)
Frekvence využívání	Jednorázově, v případě využívání jako soubor materiálů pro výzvy pak záleží periodičita na frekvenci výzev.
Hloubka sdělení, dopad	Hloubka sdělení je značná, CD nebo DVD umožňuje nést značné množství detailních informací (viz popisy ostatních nástrojů, které jsou na nosiči obsaženy).
Vhodné cílové skupiny	Potenciální žadatelé, žadatelé, příjemci, veřejnost.
Rámcové náklady	Náklady na vytvoření obsahu je odvozeno od nákladnosti jednotlivých nástrojů (např. film je poměrně náročný), vlastní výroba je pak méně nákladná než výroba tištěných materiálů.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	DVD nosiče s filmy o ESF (Nová šance, Euro do škol) – www.msmt.cz
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených produktů Počet nosičů
Navržený indikátor výsledku	Počet skutečně distribuovaných nosičů
Realizace	Tvorba náplně interně, případně lze zajistit externími experty, výroba obvykle externí zadání

1.8 Přímá komunikace

V rámci přímé komunikace, kterou lze pojmově jak jednosměrně, tak i obou směrně, je významnou výhodou možnost přesnějšího zaměření sdělení. U obousměrné komunikace je navíc možnost interakce, která významným způsobem zefektivňuje komunikaci a vede k lepším výsledkům a vyšší efektivitě. Nevýhodou mohou být vyšší náklady na zajištění fungování především obousměrné komunikace, která je spojena jak s pořízením vhodné technologie, zajištění prostorových nároků, tak také především se zajištěním kvalitních lidských zdrojů.

1.8.1 Přímá komunikace - jednosměrná

Název	PŘÍMÁ KOMUNIKACE - JEDNOSMĚRNÁ
Popis nástroje	Jedná se především o databázový mailing (direct mailing). V současné době je využíváno především rozesílání novin, zpravodajů, newsletters registrovaným účastníkům databází. Stejně lze postupovat při pravidelném informování příjemců pomocí. Lze využívat i přímé oslovování dopisy, což je využíváno při informování úspěšných i neúspěšných žadatelů o výsledcích výběru projektů. Pro přímou komunikaci lze také využít služeb call-center (směr od implementačních orgánů především k příjemcům), což je vhodné např. při informování o změnách v programu, nutnosti rychle informovat příjemce.
Rychlost dosažení	Velmi rychlá v případě elektronického oslovení e-mailem.
Životnost sdělení	Obvykle v řádu dní, max. týdnů, životnost tedy poměrně nízká.
Frekvence využívání	Obvykle využíváno jako periodická pravidelná forma informování (novinky rozesílány denně, týdně, případně příležitostně, v okamžiku nutnosti sdělení).
Hloubka sdělení, dopad	Hloubka sdělení není obvykle příliš velká, obvykle je odkazováno na dostupných zdroj doplňkových informací (Webové stránky, konference, seminář, apod.)
Vhodné cílové skupiny	Příjemci, žadatelé, potenciální žadatelé, zpracovatelé projektů
Rámcové náklady	Poměrně nízké v případě e-mailové komunikace, vyšší v případě telefonického nebo klasického poštovního oslovení. Náklady jsou obvykle spojeny s interními náklady na lidské zdroje.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Novinky z www.esfcr.cz , novinky z www.strukturalni-fondy.cz , novinky jednotlivých DG Komise, apod.
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených produktů Počet rozesílání
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených uživatelů informace
Realizace	Obvykle interní, automatické rozesílání prostřednictvím e-mailové pošty. Důležité je zapojení pracovníků implementace do tvorby náplně.

1.8.2 Přímá komunikace - obousměrná

Název	PŘÍMÁ KOMUNIKACE – OBOUSMĚRNÁ
Popis nástroje	<p>Jedná se především o zřízení informačních telefonních linek, call-center, help-desků (telefonních i e-mailových) kontaktních míst, regionálních zastoupení poskytujících obecné, ale i konkrétní informace včetně konzultací projektových záměrů, vlastní realizace a administrace projektů, apod.</p> <p>Tato forma komunikace je poměrně náročná na kapacity a kvalitu lidských zdrojů (kontaktních pracovníků). Je nutné, aby bylo dostatečně kapacitně zajištěno fungování jednotlivých nástrojů informovanosti a aby pracovníci jednotlivých institucí měli příslušné informace a mohli fundovaně reagovat na dotazy a požadavky. Tento faktor je klíčový pro úspěšnou implementaci tohoto komunikačního nástroje, je nutné zajistit přijatelnou dobu reakce na vznesený dotaz, pokud není možné jej vyřešit okamžitě (telefon i email je přijatelné vyřešit maximálně do 2 pracovních dnů).</p> <p>Tyto nástroje mohou také vytvářet informační podporu pro ostatní formy publicity a propagace, které budou odkazovat na další podrobnější informace (TV spot, apod).</p>
Rychlost dosažení	Poměrně vysoká, pokud jsou vytvořeny a dostatečně propagovány možnosti využívání těchto nástrojů.
Životnost sdělení	Životnost sdělení je obvykle vázána na dobu trvání komunikace.
Frekvence využívání	Kontinuální, případně ad hoc dle potřeby. Obvykle se předpokládá s vytvořením základních kapacit pro průběžné zajištění komunikace a podpory cílových skupin, v případě vyšší potřeby (např. v průběhu vyhlášené výzvy, při spuštění programu, apod.) je vhodné zajistit dostatečné kapacity.
Hloubka sdělení, dopad	Závisí na charakteru informace. Obvykle je hloubka poměrně značná, rozsah přenášených informací může být rozdílný u konkrétního dotazu a např. konzultace projektového záměru.
Vhodné cílové skupiny	Příjemci, žadatelé, u obecných problematik i cílové skupiny projektů, potenciální žadatelé, studenti.
Rámcové náklady	Poměrně vysoké, jsou spojeny především se zajištěním technologií a zajištěním materiálního zázemí, zajištěním dostatečné kapacity a rozvoje potřebných lidských zdrojů.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Informační linka OPPP, regionální kontaktní místa CzechInvest.
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených nástrojů Vytvořená kapacita (např. vytvořená kapacita pracovníků infocenter, infolinek vyčleněná k zodpovězení dotazů). Zde je vhodné uvažovat o kapacitách jak v dimenzi počtu disponibilních osobohodin práce, tak v dimenzi možného počtu dotazů (kontaktů), které lze vyřešit.
Navržený indikátor výsledku	Počet realizovaných kontaktů Míra využívání dostupných kapacit nástrojů
Realizace	Obvykle interní, lze samozřejmě outsourcovat, je důležité zajistit vysokou kvalitu a flexibilitu lidských zdrojů, přístup k aktuálním informacím a propojení s ostatními komunikačními a informačními nástroji.

1.8.3 Konference, semináře, veletrhy

Název	KONFERENCE, SEMINÁŘE, VELETRHY
Popis nástroje	<p>Konference, semináře a veletrhy lze využít pro obecné seznámení cílových skupin projektů, případně partnery programu (profesní svazy, NNO, orgány veřejné správy, apod.), pracovníky médií s obsahem a cíly politiky HSS a s možností předkládat projekty spolufinancované ze SF. Součástí mohou být ukázky realizovaných projektů, nejlépe v příslušném regionu. Cílem může být také informovat o výsledcích implementace programu (z návrhů nařízení vyplývá povinnost realizovat alespoň jednu akci s celostátním dopadem každý rok a při zahájení realizace programu, více viz Výstup I. projektu).</p> <p>Dále je možné využít konference a semináře pro potenciální žadatele, žadatele, komory, svazy, média, apod., kde by byly prezentovány konkrétnější informace o připravovaných a vyhlášených výzvách, podmínkách přípravy a výběru projektů, apod.</p> <p>Specificky zaměřené konference a semináře je vhodné zaměřit na konkrétní cílové skupiny a tomuto pak přizpůsobit i obsah a formu pořádané akce. Je vhodné např. zainteresovat příjemce (realizátory projektů), kteří by hovořili o problémech, se kterými se při přípravě a realizaci projektu setkali a současným žadatelům by také předávali zkušenosti s řešením těchto problémů. Seminářů a konferencí by se účastnili též zástupci subjektů implementační struktury, kteří by mohli reagovat na vznesené dotazy. Díky tomu by bylo možné problémy řešit a vysvětlovat přímo na místě. Uspořádáním takto úzce zaměřených akcí by bylo možné řešit obdobné problémy většího počtu žadatelů a nebylo by třeba je konzultovat vícekrát individuálně.</p>
Rychlost dosažení	Poměrně rychlé dosažení je u regionálních seminářů, nižší je rychlost u akcí národního či výročního charakteru (zde v řádu týdnů až měsíců).
Životnost sdělení	Životnost sdělení je obvykle vázána pouze na dobu trvání akce, lze podpořit doplňkovými opatřeními (umístit materiály na www stránky, sborník podkladů na CD, tištěné materiály v průběhu akce, apod.), což významně zefektivňuje dopady akce i v oblasti budování povědomí o programu.
Frekvence využívání	Jednorázově dle vyhledávaných výzev, výroční akce pravidelně. V regionech je využíváno organizace regionálních konferencí či „sympózií“, zde je frekvence cca 2 x ročně.
Hloubka sdělení, dopad	Hloubka sdělení je obvykle průměrná, je významně zvyšována doplňkovými materiály (podklady k prezentacím, distribuce metodik a publikací v průběhu akce, materiály na www stránkách, sborníky v tištěné či elektronické podobě, apod.)
Vhodné cílové skupiny	Odborná veřejnost, příjemci pomoci, potenciální žadatelé, žadatelé, implementační orgány. Lze využít jak pro interní tak externí cílové skupiny z hlediska OP.
Rámcové náklady	Náklady jsou poměrně vysoké, náklady u konferencí jsou obvykle ve stovkách tisíc Kč, semináře a regionální setkání v řádu desítek tisíc Kč.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Regionální konference a symposia jednotlivých krajů, konference a semináře pořádané ŘO a RPS.
Navržený indikátor výstupu	Počet uspořádaných akcí
Navržený indikátor výsledku	Počet účastníků akcí
Realizace	Obsah obvykle zajišťován interně, technické a organizační zabezpečení lze s úspěchem zajišťovat externě.

1.8.4 Interní vzdělávání, trénink

Název	INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, TRÉNINK
Popis nástroje	<p>Pro zajištění interní informovanosti je vhodné vypracovat návrh systému interního rozvoje lidských zdrojů (vzdělávací programy, tréninky, workshopy, pracovní skupiny a jednání, apod.)</p> <p>Cílem je jak získání uceleného přehledu o realizaci politiky HSS v ČR, znalostí programových dokumentů a příslušné legislativy, tak o oblasti implementace programu, přípravy, realizace a administrace projektů, aby se tito pracovníci seznámili s povinnostmi a problematickými místy přípravy a realizace projektů.</p> <p>V rámci rozvoje znalostí, dovedností a schopností je nutné zahrnout jak rozvoj odborných stránek (tzv. „tvrdých“ dovedností), tak i např. komunikačních a prezentačních dovedností (tzv. „měkkých“ dovedností). Účinné jsou programy, které kombinují obě složky za využití interaktivních forem vzdělávání se zaměřením na osvojení dovedností.</p> <p>Pro systematický rozvoj lidských zdrojů je tedy vhodné zpracovat analýzu tréninkových potřeb (TNA) a plán rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání.</p>
Rychlost dosažení	Rychlost dosažení je poměrně vysoká, v případě využívání externích dodavatelů je však nutné počítat s časem nutným na provedení výběru realizátora (obvykle min. 1-2 měsíce).
Životnost sdělení	Životnost sdělení závisí na charakteru použitých metod. Pokud jsou metody zaměřeny na osvojení dovedností, lze předpokládat změnu mnohem efektivnější než při klasických formách vzdělávání. Lze také využít např. formu e-learningu, kdy je životnost sdělení delší, ovšem s adekvátně nižší interaktivitou.
Frekvence využívání	Kontinuální v souladu s vytvořených vzdělávacím plánem.
Hloubka sdělení, dopad	Efektivním plánováním a volbou vhodných metod lze zajistit značnou hloubku sdělení a dopadu
Vhodné cílové skupiny	Pracovníci implementačních orgánů, interní kontrolóři, interní hodnotitelé, členové výběrových a hodnotitelských komisí, apod.
Rámcové náklady	Rámcové náklady jsou poměrně vysoké v případě využívání externích specializovaných dodavatelů (zajišťuje však obvykle v kombinaci s interním tréninkem nebo koučingem vyšší efektivitu). Jednotková cena na den tréninku je obvykle cca 20 – 50.000,- Kč.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Systémy vzdělávání projektových manažerů ZS, regionech, systémy vzdělávání ŘO, apod.
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených vzdělávacích programů Počet vytvořených tréninkových dní programu Počet účastníků vzdělávacích programů
Navržený indikátor výsledku	Počet úspěšně proškolených osob (absolventů)
Realizace	V případě existující kapacity lze zajistit interně, případně externí zajištění vlastní tvorby a realizace vzdělávacích programů

1.8.5 Externí vzdělávání, trénink

Název	VZDĚLÁVÁNÍ, TRÉNINK - EXTERNÍ
Popis nástroje	Představuje zejména školení pro potenciální žadatele, žadatele a příjemce podpory. Nejedná se o informační semináře, ale o systém vzdělávání zaměřený na přímé osvojení metod a dovedností v oblasti náležitostí přípravy projektové žádosti a řízení projektu. Ze zkušeností z období 2004–2006 jednoznačně vyplývá, že interaktivní vzdělávací programy a tréninky mají významný dopad na kvalitu předkládaných projektových žádostí a tedy i na celkovou absorpční kapacitu ČR. Realizátory školení mohou být jak pracovníci implementačních orgánů, tak externí dodavatelé.
Rychlost dosažení	Rychlost dosažení je poměrně vysoká, v případě využívání externích dodavatelů je však nutné počítat s časem nutným na provedení výběru realizátora (obvykle min 1-2 měsíce).
Životnost sdělení	Životnost sdělení závisí na charakteru použitých metod. Pokud jsou metody zaměřeny na osvojení dovednosti, lze předpokládat změnu mnohem efektivnější než při klasických formách vzdělávání. Lze využít i e-learningovou formu vzdělávání s delší dobou životnosti.
Frekvence využívání	Kontinuální, případně dle nutnosti pro příjemce podpory. Je vhodné zpracovat analýzu tréninkových potřeb a zpracovat rámcový plán možných tréninků a vzdělávacích programů.
Hloubka sdělení, dopad	Efektivním plánováním a volbou vhodných metod lze zajistit značnou hloubku sdělení a dopadu
Vhodné cílové skupiny	Příjemci, žadatelé, externí hodnotitelé, auditoři, apod.
Rámcové náklady	Rámcové náklady jsou poměrně vysoké v případě využívání externích specializovaných dodavatelů (zajišťuje však obvykle v kombinaci s interním tréninkem nebo koučingem vyšší efektivitu). Jednotková cena na den tréninku je obvykle cca 20 – 50.000,- Kč.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Akreditovaný program „Podpora vzdělávání projektových manažerů“ (KÚ Jihomoravského kraje, 2003-2006) – systém vzdělávání žadatelů a příjemců pomoci, financováno z projekt zvyšování absorpční kapacity opatření SROP 3.3. Více viz www.elearningove-kurzy.cz .
Navržený indikátor výstupu	Počet vytvořených vzdělávacích programů Počet vytvořených tréninkových dní programů Počet účastníků vzdělávacích programů
Navržený indikátor výsledku	Počet úspěšně proškolených osob
Realizace	V případě existující kapacity lze zajistit interně, případně externí zajištění vlastní tvorby a realizace vzdělávacích programů

1.9 Propagační předměty (3D reklama), netradiční informační a propagační opatření

Propagační předměty, inovativní a netradiční opatření budují pozitivní vztah cílových skupin k programu. Jejich vhodným výběrem lze významně podpořit image programu (či fondu). Je nutné zajistit správné časování a akci dobře naplánovat. Pro zajištění vhodných aktivit je dobré využít služeb kreativních agentur, které se na tomto poli pohybují v soukromé sféře. Důležitá je jak invence a „neotřelost“, tak přívětivost a praktická využitelnost (klíčové u propagačních předmětů).

1.9.1 Propagační předměty (3D reklama)

Název	PROPAGAČNÍ PŘEDMĚTY (3D REKLAMA)
Popis nástroje	<p>Jedná se především o propagační předměty různého druhu, které mají za cíl zvyšovat povědomí o programu, fondu, příp. projektu. Tyto předměty mohou vedle informační role také plnit funkci připomínací reklamy. Může jít např. o:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propisky, tužky, gumy, popisovače, pravítka, poznámkové bloky, hlavičkové papíry, samolepící bločky post-it, podložky pod myš, kalendáře, diáře, prezentační desky, hrnečky, podložky pod sklenice, zápalky, tašky, dětské hračky (létající talíře, kostky, létací draky apod.). • Na seminářích, konferencích a školeních, na kontaktních místech, dětem při různých akcích apod. mohou být rozdávány též bonbóny v obalu s logem OP. • Za účelem dodržování pravidel publicity ze strany realizátorů projektů lze využívat samolepky s logem příslušného OP, vlajky (ČR, EU). • Pro slavnostní příležitosti, např. při zahájení používání stavby financované ze SF doporučujeme distribuovat předměty, které by akci a financování z fondů EU připomínaly (dřevěné modely vlaků pro děti, papírové modely stavby, dřevěné skládačky, místní či regionální mapy a plánky s vyznačením nové stavby apod.) <p>Významná může být také inovativnost propagačních předmětů, nová řešení přitahují pozornost a vytvářejí progresivní, inovativní image.</p>
Rychlost dosažení	Poměrně nízká, záleží na dodavateli, obvykle jsou dodávány komplexní dodávky v rámci kampaní, distribuce pak probíhá průběžně.
Životnost sdělení	Životnost sdělení je vázána na dobu trvanlivosti předmětu, udržení jeho funkce a dobu a intenzitu používání. Obvykle je však poměrně dlouhá.
Frekvence využívání	Kontinuálně, je vhodné využívat při zahájení programu nebo při nutnosti zvýšit povědomí o programu, či opakovat a připomínat logo (jméno) programu či fondu.
Hloubka sdělení, dopad	Velmi malá, obvykle jen logo nebo název programu, může být připojen další zdroj informací (tel. Číslo na infolinku nebo webové stránky).
Vhodné cílové skupiny	Veřejnost, potenciální žadatelé, žadatelé, cílové skupiny projektů, příjemci pomoci.
Rámcové náklady	Závisí na nákladnosti předmětů, která je velmi rozdílná. Lze pořídit velmi nenákladné předměty (tužky, bloky, samolepky), lze také zajistit reklamní předměty v ceně stovek korun za kus. Zde je na místě uplatnit kritéria pro efektivní vynakládání prostředků.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Tužky, bloky, tašky, apod. K dispozici je celá řada předmětů, lze úspěšně využít celou škálu prostředků využívanou v soukromé sféře.
Navržený indikátor výstupu	Počet typů vytvořených produktů Počet ks dodaných produktů
Navržený indikátor výsledku	Počet ks distribuovaných produktů

Realizace	Externí zadání návrhu a výroby, distribuce je obvykle realizována dle charakteru předmětů a možností spolupráce s instituce, kde lze předměty účelně distribuovat.
-----------	--

1.9.2 Netradiční informační a propagační opatření

Název	NETRADIČNÍ INFORMAČNÍ A PROPAGAČNÍ OPATŘENÍ
Popis nástroje	<p>Zatímco v době realizace projektu je veřejnost o roli EU spíše jen <i>informována</i>, po ukončení realizace projektu se nabízí možnosti, jak by role EU mohla být <i>propagována</i>.</p> <p>Lze se inspirovat zahraničními zkušenostmi a zařadit mezi informační a propagační opatření méně tradiční, svým charakterem spíše jednorázové propagační akce. Příležitostí může být například zprovoznění nově vybudovaných nebo zrekonstruovaných tramvajových či železničních tratí, nákup dopravních prostředků MHD, otevření zrekonstruovaného objektu, zprovoznění čistírny odpadních vod, vybudování podnikatelského inkubátoru, čistírny odpadních vod, vědeckotechnického parku apod. Přímo objekty financované z fondů EU mohou být předmětem těchto propagačních opatření:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dopravní prostředky v barvách EU a slogany charakterizujícími přínos realizovaného projektu pro místní občany (např. „Za peníze z Berlína jezdí v Brně šalina“ s dovětkem, že Německo je největším plátcem do rozpočtu EU; případně pro zrekonstruované železniční tratě „Váš vlak do Evropy“ apod.) • Dny otevřených dveří u staveb financovaných z EU s akcemi pro rodiny s dětmi, studenty i důchodce • Dny otevřených dveří u čistíren odpadních vod s akcemi pro rodiny s dětmi, studenty i důchodce a osvětovou kampaní o zodpovědném vztahu k životnímu prostředí <p>Propagační opatření mohou být často realizována na úrovni jednotlivých projektů, ovšem je v zodpovědnosti ŘO a ZS tyto aktivity podporovat a zároveň kontrolovat dodržování pravidel publicity a informování veřejnosti z úrovně jednotlivých projektů.</p>
Rychlost dosažení	Různá dle typu opatření.
Životnost sdělení	Různá dle typu opatření.
Frekvence využívání	Obvykle se jedná o jednorázové akce.
Hloubka sdělení, dopad	Obvykle je hloubka sdělení poměrně malá, jedná se o propagaci politik EU, propagaci programu, posilování povědomí a image.
Vhodné cílové skupiny	Veřejnost, média.
Rámcové náklady	Různá dle typu opatření, obvykle jednorázové akce s rozpočty v řádu desítek - stovek tisíc Kč.
Příklady praxe (ČR i zahr.)	Viz popis opatření, další příklady viz Výstup I projektu a jeho přílohy. Příklad propagace v prostředcích veřejné dopravy: http://www.mal1.nu , http://www.interreg-sverige-norge.com
Navržený indikátor výstupu	Počet propagačních opatření
Navržený indikátor výsledku	Počet oslovených zástupců cílových skupin
Realizace	Externí zadání návrhu a realizace

Příloha 2: Stav vymezení cílových skupin v jednotlivých KAP OP 2004 – 2006

V návaznosti na celkovou charakteristiku KAP OP 2004-2006 ve Výstupu I. projektu vychází současný stav identifikace cílových skupin v rámci KAP z požadavků legislativních (zejména Nařízení Komise 1159/2000), které stanoví dva základní cíle a současně povinnost:

- Informovat **obecnou veřejnost** o roli EU v poskytované pomoci
- Informovat zejména **potenciální žadatele a konečné příjemce** o možnostech nabízejících se v rámci společné podpory EU a dané členské země

Zde lze konstatovat, že v otázce cílových skupin a jejich legislativního vymezení a kladených požadavků se návrh nového prováděcího nařízení komise v zásadních bodech neliší.

V rámci KAP v období 2004 - 2006 zpracovaných pro jednotlivé OP byly cílové skupiny nastaveny vždy zejména v souladu s výše uvedeným Nařízením následovně:

Tabulka č. 2 – Identifikace cílových skupin v KAP jednotlivých OP 2004 – 2006

Program	Cílové skupiny	Rozlišení cílových skupin komunikace	Popis a identifikace skupin
RPS	„interní“ (osoby a subjekty zahrnuté do implementace programů) a „externí“ (potenciální žadatelé, široká veřejnost, média apod.)	Rozlišuje uživatele informací na „interní“ a „externí“ bez bližší identifikace.	Cílové skupiny specifikovány v příloze 2 KAP. Příloha se omezuje pouze na základní charakteristiku skupin „veřejnost“ a „Orgány státní správy/řídící orgány operačních programů“. Není zřetelná metodika identifikace.
SROP	potenciální a koneční příjemci, uživatelé (územní samosprávné celky a další veřejné instituce), obchodní organizace, podnikatelské subjekty, hospodářští a sociální partneři, profesní svazy a hospodářské kruhy, nestátní neziskové organizace,...) široká veřejnost zprostředkující orgány SROP (CRR, CzechInvest,....)	Rozlišuje interní a externí uživatele informací	<i>Za vnitřní příjemce informací</i> jsou považováni: Informační referenti v řídicím orgánu a implementačních subjektech Implementační subjekty <i>Za vnější příjemce informací</i> jsou považováni: - Potencionální příjemci, koneční příjemci a koneční uživatelé - Profesní svazy a podnikatelské subjekty - Krajské a obecní orgány - Regionální a místní sdělovací prostředky - Zpracovatelé projektů - Profesní spolky - Nestátní neziskové organizace - Hospodářské komory - Široká veřejnost - Evropská komise
OP RLZ	- Implementační subjekty OP RLZ - Potenciální žadatelé a příjemci pomoci z ESF - Veřejné orgány (regionální a místní orgány) - Profesní svazy a hospodářské kruhy - Sociální partneři - Nestátní neziskové organizace - Nositelé a organizátoři projektů - Veřejnost - Sdělovací prostředky - Monitorovací výbor - Evropská komise	Rozlišuje interní a externí uživatele informací v členění veřejnost – ostatní.	Rozlišení interní – externí uživatelé je v kapitole 2.2 KAP provedeno v souladu s legislativními požadavky na širokou veřejnost (externí) a uživatele informací spojených s implementací programu („interní“)
OPPP	- Potenciální koneční uživatelé - Regionální a místní orgány a jiné veřejné orgány - Profesní svazy a hospodářské kruhy	rozlišuje úroveň komunikace - vnější - veřejnost, příjemci podpory - vnitřní - subjekty	Rozlišení interní – externí je specifikováno vzhledem k realizaci programu, neřeší však podrobnější rozčlenění uživatelů informací. Není zřetelná metodika identifikace.

	<ul style="list-style-type: none"> - Hospodářští a sociální partneři - Nevládní organizace prosazující rovnost příležitostí mezi muži a ženami, subjekty vyvíjející činnost na ochranu a zlepšování životního prostředí - Provozovatelé a organizátoři projektů 	implementace, meziresortní (RPS)	
OP RVMZ	<ul style="list-style-type: none"> - Regionální a místní orgány a jiné příslušné veřejné orgány - Profesionální svazy, společenstva a hospodářské kruhy - Hospodářští a sociální partneři - Nevládní organizace, zejména subjekty prosazující rovnoprávnost mezi muži a ženami a subjekty vyvíjející činnost na ochranu a zlepšování životního prostředí - Zemědělství prvovýrobci a zpracovatelé - Zemědělské agentury - Zprostředkující subjekt (Státní zemědělský intervenční fond) včetně svých regionálních pracovišť - Zemědělské a potravinářské státní instituce - Agrární komora ČR - Krajské úřady, pověřené obce, Svaz měst a obcí - Vysoké školy a výzkumné ústavy - Informační média, rozhlas, televize, noviny a časopisy 	Cílové skupiny nejsou členěny do kategorií, identifikace pouze obecná.	<p>Rozlišení skupin není v KAP provedeno, pouze v obecné rovině je konstatováno „jsou ustaveny dvě úrovně poskytování informací, úroveň NRP/RPS a úroveň operačních programů“.</p> <p>Přiřazení nástrojů a cílových skupin, které jsou jim určeny, je dle KAP provedeno ročním plánem propagace.</p> <p>Není zřetelná metodika identifikace.</p>
OPI	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciální koneční příjemci pomoci - Obchodní a profesní organizace - Úřady státní správy - Hospodářští a sociální partneři - Nevládní organizace - Veřejnost 	Cílové skupiny nejsou členěny do kategorií, identifikace pouze obecná a neúplná.	<p>Cílové skupiny jsou uvozeny slovem „např.“, identifikace CS tedy je pouze indikativní.</p> <p>Není zřetelná metodika identifikace.</p>

Zdroj: KAP jednotlivých OP a RPS 2004 – 2006 a Výstup I. projektu.

Příloha 3: Modelové příklady identifikace a analýzy cílových skupin

Modelový příklad 1:

Postup analýzy naznačený v části „Návrh metodiky vymezení cílových skupin pro KoP OP“ provedeme na modelové situaci pro zařazení subjektů:

Osoba / subjekt: občanská sdružení – poskytovatelé sociálních služeb s vydaným rozhodnutím o financování

Krok 1: Definice kompletního souboru cílových skupin komunikace

Krok 2: Stanovení kontrolních otázek k zařazení subjektů do cílových skupin

Osoba/subjekt je již vybrán ze souboru cílových skupin k podrobnější analýze a byl na základě identifikačních otázek zařazen.

Výstup kroku 1 a 2:

Na základě využití identifikačních otázek byly subjekty „občanská sdružení – poskytovatelé sociálních služeb“ zařazeny pod cílovou skupinu „příjemce pomoci“

Subjekt	Vnitřní/vnější	Pozice vliv/zájem	Adekvátní nástroje	Cíl komunikace (rovina)
Krok 1,2	Krok 3	Krok 4		
Příjemce pomoci	x	x	x	x

Krok 3: Rozčlenění identifikovaných subjektů jako cílovou skupinu z pohledu OP na vnitřní a vnější

Výstup kroku 3

Subjekty „občanská sdružení – poskytovatelé sociálních služeb“ zařazené pod cílovou skupinu „příjemce pomoci“ nejsou součástí implementační struktury operačního programu, proto jsou „vnějšími“ příjemci informací. Tento krok již eliminuje některé komunikační kanály.

Subjekt	Vnitřní/vnější	Pozice vliv/zájem	Adekvátní nástroje	Cíl komunikace (rovina)
Krok 1,2	Krok 3	Krok 4		
Příjemce pomoci	Vnější	x	x	x

Krok 4: Ověření pozice cílové skupiny pomocí nástroje stakeholder analýzy “matice stakeholder”

Kontrolní otázky k zařazení cílové skupiny ” občanská sdružení – poskytovatelé sociálních služeb s vydaným rozhodnutím o financování” do matice

Má subjekt vliv na úspěch/neúspěch programu?

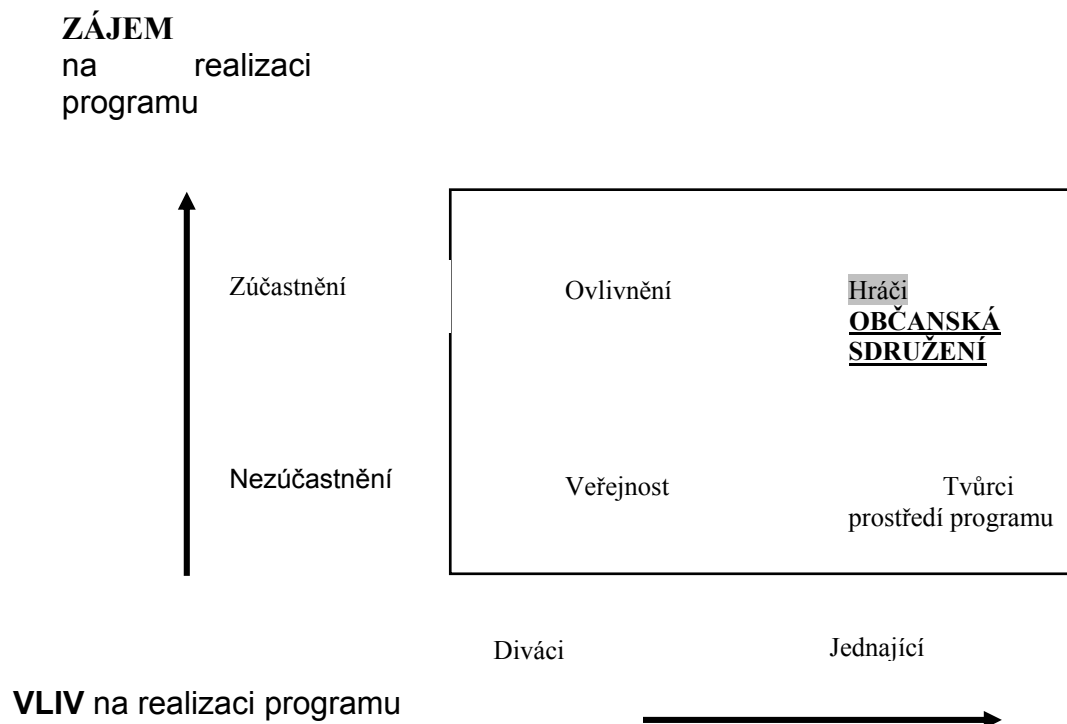
ANO, má vliv na skutečné čerpání prostředků programu a dosahování žádoucích výstupů a výsledků v rámci oblasti intervence daného programu. Tento vliv pramení z pozice realizátora projektu – příjemce pomoci, který svou činností naplňuje program. Zcela zjevně dosažení pozitivního vlivu závisí na kvalitní informovanosti subjektu a jeho dobré přípravě.

Má subjekt zájem na realizaci programu?

ANO. Na existenci programu závisí spolufinancování aktivit příjemce pomoci. Úspěšná realizace programu je podmíněna úspěšnou realizací projektů ze strany příjemců pomoci, zájem je tedy i hmotný a poměrně silný.

Na základě odpovědí na výše uvedené identifikační otázky lze uvažovat o zařazení subjektů “občanská sdružení – poskytovatelé sociálních služeb s vydaným rozhodnutím o financování” mezi **HRÁČE**.

Obrázek č. 4 Zařazení subjektu „občanská sdružení – poskytovatelé sociálních služeb s vydaným rozhodnutím o financování“



Výstup kroku 4

Pomocí stakeholder matice byli příjemci pomoci identifikováni jako cílová skupina s vysokým zájmem o realizaci programu a vysokým vlivem na realizaci programu. Vzhledem k pozici vpravo nahoře v matici jsou mimořádně významnou cílovou skupinou komunikace, a vyžadují intenzivní a obousměrnou komunikaci, nestačí pouze informovat a vytvářet povědomí, ale je nutné zajistit detailní informace, přenos dovedností, tj. je nutné aplikovat nástroje jako např. metodiky, přímé konzultace, školení, speciální sekce webových stránek, apod.

Subjekt	Vnitřní/vnější	Pozice vliv/zájem	Adekvátní nástroje	Cíl komunikace (rovina)
Krok 1,2	Krok 3	Krok 4		
Příjemce pomoci	Vnější	Hráč ANO/ANO	Obousměrná komunikace, intenzivní a detailní informace, přenos dovedností	x

Krok 5: Definování adekvátní roviny cílů

„Příjemce pomoci“ lze primárně zařadit do úrovně podpory **úspěšné realizace projektu (SC3)**, sekundárně pak do roviny **úspěšné realizace programů (SC2)**. V těchto rovinách tedy bude vhodné je oslovit adekvátními nástroji informovanosti a publicity.

1

Modelový příklad 2: Postup identifikace nové cílové skupiny a její zařazení do KoP OP s využitím metodiky analýzy stakeholders.

Osoba/ subjekt: Externí hodnotitel projektů

Krok 1: Definice kompletního souboru cílových skupin komunikace

Krok 2: Stanovení kontrolních otázek k zařazení subjektů do cílových skupin

Osoba/subjekt je již vybrán ze souboru cílových skupin k podrobnější analýze a byl na základě identifikačních otázek zařazen.

Výstup kroku 1 a 2:

Subjekt „**Externí hodnotitel projektů**“ nebyl v základním seznamu subjektů identifikován. Byl proto zařazen do volného pole „stakeholders“.

Subjekt	Vnitřní/vnější	Pozice vliv/zájem	Adekvátní nástroje	Cíl komunikace (rovina)
Krok 1,2	Krok 3	Krok 4		
Stakeholder – hodnotitel projektů	x	x	X	x

Identifikační otázka pro toto pole: Je daný subjekt schopen / ochoten ovlivnit program v jakémkoliv směru?

Odpověď: ANO, jeho kvalitní či nekvalitní činnost může ovlivnit úspěšnou realizací programu. V této chvíli již je možné zařadit hodnotitele mezi subjekty - *cílové skupiny komunikace*. Není však prozatím možné určit typ nástrojů komunikace využitelných pro komunikaci s touto cílovou skupinou.

Ověření výše uvedeného přiřazení do roviny programu můžeme provést pomocí matice stakeholder analýzy v kroku 4.

Krok 3: Rozčlenění identifikovaných subjektů na vnitřní a vnější z pohledu OP

Výstup kroku 3

Subjekt „*Externí hodnotitel projektů*“ není součástí implementační struktury operačního programu, proto je „vnějším“ příjemcem informací. Tento krok již eliminuje některé komunikační kanály.

Subjekt	Vnitřní/vnější	Pozice vliv/zájem	Adekvátní nástroje	Cíl komunikace (rovina)
Krok 1,2	Krok 3	Krok 4		
Stakeholder – hodnotitel projektů	Vnější		x	x

Krok 4: Ověření pozice cílové skupiny pomocí nástroje stakeholder analýzy “matice stakeholder”

Kontrolní otázky k zařazení cílové skupiny “hodnotitelé projektů” do matice

Má subjekt vliv na úspěch/neúspěch programu?

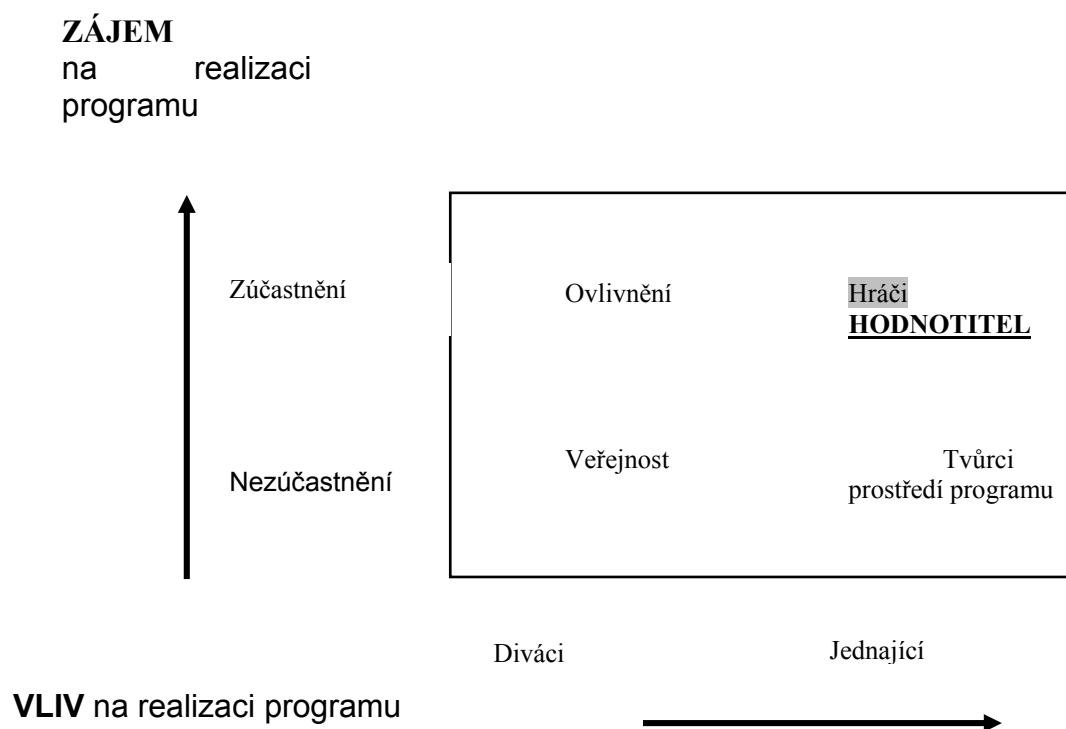
ANO, má vliv na prostupnost kvalitních a/nebo nekvalitních projektů do realizace oblastí intervence daného programu. Tento vliv pramení z pozice jmenovaného hodnotitele. Není určité, zda je vliv pozitivní nebo negativní. Zcela zjevně dosažení pozitivního vlivu závisí na kvalitní informovanosti subjektu a jeho dobré přípravě.

Má subjekt zájem na realizaci programu?

ANO. Usuzujeme z faktu, že o pozici hodnotitele je třeba projevit zájem minimálně formou přihlášky či registrace. Faktorem zájmu může být též to, že činnost hodnotitele je honorována.

Na základě odpovědí na výše uvedené identifikační otázky lze uvažovat o zařazení subjektu “ *Externí hodnotitel projektů*“ mezi **HRÁČE.**

Obrázek č. 5 **Zařazení subjektu „Externí hodnotitel projektů“**



Zdůvodnění zařazení:

Hodnotitel je *jednající* – činnost této skupiny aktérů má poměrně vysoký vliv na úspěšnou realizaci programu.

Hodnotitel je *zúčastněný* – má prospěch ze své činnosti formou honoráře a současně získává vnitřní podrobné informace o oblasti intervence, apod.

Výstup kroku 4

Pomocí stakeholder matice byl subjekt „**Externí hodnotitel projektů**“ identifikován jako cílová skupina s vysokým zájmem o realizaci programu a vysokým vlivem na realizaci programu. Vzhledem k pozici vpravo nahoře v matici jsou mimořádně významnou cílovou skupinou komunikace, a vyžadují obousměrnou komunikaci, přenos i dovedností.

Subjekt	Vnitřní/vnější	Pozice vliv/zájem	Adekvátní nástroje	Cíl komunikace (rovina)
Krok 1,2	Krok 3	Krok 4		
Příjemce pomoci	Vnější	Hráč ANO/ANO	Obousměrná komunikace, intenzivní a detailní informace, přenos dovedností	x

Krok 5: Definování adekvátní roviny cílů

„Externí hodnotitele projektů“ lze primárně zařadit do úrovně podpory **úspěšné realizace programů** (SC2). V této rovině tedy bude vhodné je oslovit adekvátními nástroji informovanosti a publicity.

Závěr modelových příkladů:

Vzhledem k identifikovanému vysokému vlivu a současně zájmu se oba subjekty ve výše uvedených modelových příkladech stávají významným typem cílové skupiny roviny programu.

Zcela evidentně musí být použito interaktivních komunikačních nástrojů, neboť pokud např. kvalita práce hodnotitele představuje faktor vlivu, je třeba komunikovat nejen v rozměru jednosměrné informovanosti, ale též v rozměru dovedností.

Jako adekvátní nástroj lze tedy navrhnout semináře pro hodnotitele (případně systém jejich vzdělávání), dále vydání metodiky hodnocení projektů pro externí hodnotitele, kde bude detailně popsáno, jak postupovat při procesu věcného hodnocení, individuální konzultace a informování o termínech výzev, postupu implementace programu, termínech pro hodnocení tak, aby nebyly ohroženy termíny dodání hodnocení, apod.

Příloha č. 4: Typové vymezení obecných cílových skupin KoP OP dle metodiky analýzy stakeholders

Tabulka 1: Zařazení typové obecných cílových skupin KoP OP dle metodiky analýzy stakeholders

Aktéři	Vymezení	Identifikační otázky pro zařazení	Vnitřní / vnější	vliv	zájem	Pozice dle SM
Veřejnost	Občan žijící na území ČR		Vnější	Ne	Ne	Dav
Cílové skupiny oblastí intervencí OP	Definice dle CS oblastí intervencí OP	Definice dle CS oblastí intervencí OP	vnější	Ne	ano	Ovlivnění
Masmédia	Cílová skupina masmédií (masmédia jsou v tomto kontextu vnímána jako cílová skupina, nikoliv jako médium pro přenos sdělení bez přidané informační hodnoty)	Je do sdělení předanému masmédiu doplněna / přidána další informace, kontext, komentář, který může formovat, akcentovat původní informaci?	Vnější	Ano	Ne	Tvůrci prostředí
Evropská komise	Evropská komise	-	Vnější	Ano	ano	Hráč
Politická reprezentace	Politická reprezentace – skupiny se zájmem o výsledky a dopady programu	Je možné, aby subjekt ovlivnil tvorbu / řízení / způsob realizace programu?	Vnější	Ano	Ne/ano	Jednající
Řídící orgán	Řídící orgán dle definice programu	Definice dle programu	Vnitřní	Ano	Ano	Hráči
Zprostředkující subjekt	Zprostředkující subjekt dle definice programu IP	Definice dle programu	Vnitřní	Ano	Ano	Hráči
Konečný příjemce GS	Nositel projektu grantového schématu	Definice dle programu	Vnější	Ano	Ano	Hráči
Monitorovací výbor	Monitorovací výbor dle definice programu	Definice dle programu		Ano	Ano	Hráči
Platební a certifikační orgán	Definice dle programu	Definice dle programu	Vnější	Ano	Ano	Hráči

Expertní okolí	Odborná veřejnost – expertní pracovníci realizující činnosti spojené s řízením, monitoringem a evaluací programu např. ve formě zakázek.	Primárním identifikačním znakem je zde potřeba dat pro výkon činnosti	Vnější	Ano	Ne/ano	Jednající
Implementační subjekty	Subjekty implementace ostatních operačních programů SF EU. Mohou být významné při řešení překryvů mezi programy, společného výkladu problematiky např. veřejné podpory apod.	Je daný subjekt součástí implementačního systému operačního programu realizovaného na území ČR?	Vnější	Ano	Ne	Tvůrci prostředí
Oprávněné orgány	Oprávněné subjekty veřejnoprávní povahy, např. NKÚ, ÚOHS apod.	Má subjekt pravomoc zasáhnout do realizace oblastí intervencí programu?	Vnější	Ano	Ne	Tvůrci prostředí
Potenciální žadatelé	Subjekty mající právní formu odpovídající definici oprávněného žadatele v rámci opatření programu.	Je subjekt oprávněným žadatelem dle hledisek přijatelnosti programu? (právní subjektivita, území)	Vnější	Ne/ano	Ne/ano	Diváci
Skuteční žadatelé	Subjekty s rozpracovanou či odevzdanou žádostí o podporu z programu	Započal subjekt s přípravou projektu (příp. uvažuje subjekt reálně o přípravě projektu)?	Vnější	Ano	Ano	Hráči
Příjemci pomoci a jejich partneři	Subjekty realizující projekt spolufinancovaný ze SF v rámci programu (na základě Rozhodnutí o přidělení dotace, a to v pozici příjemce i partnera projektu).	Je subjekt vázán rozhodnutím o přidělení podpory z programu? Je projekt předložený subjektem vybrán k realizaci?	Vnější	Ano	Ano	Hráči
Stakeholders	Okolí programu. Pro zařazení konkrétního subjektu použijte metodiku „STAKEHOLDER MATICE“	Je daný subjekt schopen / ochoten ovlivnit program v jakémkoliv směru?	?	?	?	?

Tabulka 2: Přřazení portfolia nástrojů vhodných pro oslovení typu cílové skupiny dle metodiky analýzy stakeholders

Typ	Charakteristika	Příklad dle tabulky 1	Příklady vhodných nástrojů
Dav	Nezúčastnění diváci (bystanders), kteří nejsou z pohledu stakeholder analýzy nijak významní (pokud nejsou navedeni, aby získali vliv a projevíli svůj zájem).	Veřejnost	<p>Jednosměrná komunikace i s hlubším kontextem: <i>Nástroje:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • televizní reklamní spot, • televizní pořad, reportáže, besedy • Rozhlasové besedy • Noviny (denníky) • Internet – webové stránky a další možnosti prezentace • Exteriérová média – billboardy, reklama v dopravních prostředcích, apod. • Propagační předměty (3D reklama)
Ovlivnění	Jedinci (subjekty), kteří na sobě pociťují následky a důsledky realizace programu. Mají zájem na soudobých i budoucích aktivitách spojených s realizací programu, a proto jej budou chtít ovlivnit. Nemohou však získat dostatečný vliv. Stakeholder analýza jim věnuje značnou část svého zájmu. Při správném postupu je možné využít jejich zájmů tak, že se strategicky ovlivní původ jejich vlivu a povzbudí se k vytvoření vlivné skupiny.	Cílové skupiny oblastí intervencí OP	<p>Jednosměrné informace, při podrobnějším zacílení i obousměrná komunikace. Více konkrétních informací, i aktivizující formy („je to tu pro vás!“)</p> <p><i>Nástroje: dtto dav</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • televizní pořad, reportáže, besedy • Propagační film • Rozhlasové besedy, Rozhlasový spot • Noviny (denníky) • Časopisy – články a inzerce (lepší zacílení) • Internet – webové stránky a další možnosti prezentace

			<ul style="list-style-type: none"> • Exteriérová média – billboardy, reklama v dopravních prostředcích, apod. • Propagační předměty (3D reklama)
Tvůrci prostředí	Nezávislí hráči, kteří mohou zásadně ovlivnit prostředí, v němž musí program fungovat, a přesto nemají hmotný zájem v programu. Převážnou většinou je řídicí orgán programu nemůže kontrolovat ani řídit	Masmédia	<p>Výrazná složka obousměrné komunikace, vzhledem k možnosti této CS interpretovat informace je nutná podpora pozitivního image programu a interakce.</p> <p><i>Nástroje:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiskové zprávy, tiskové a odborné konference • Ostatní pravidelné a nepravidelné tiskoviny • Publikace – dokumenty, zprávy, metodiky (externí) • Internet – webové stránky a další možnosti prezentace • Konference, semináře, veletrhy
Hráči	Hráči jsou považováni za subjekty, kteří se stali nebo jsou součástí prostředí a mohou významně ovlivnit realizaci programu	Příjemci pomoci a jejich partneři	<p>CS s největším vlivem a zájmem o realizaci programu, „jádro“ cílových skupin. Informace interaktivní, s obsahem vždy zaměřeným dle příslušné komunikační roviny (v členění dle specifických cílů KoP).</p> <p><i>Nástroje: dtto tvůrci prostředí,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ostatní pravidelné a nepravidelné tiskoviny • Publikace – dokumenty, zprávy, metodiky (externí) • Internet – webové stránky a další možnosti prezentace • Přímá komunikace - jednosměrná • Konference, semináře, veletrhy • Externí vzdělávání, trénink
Diváci	Subjekty které dle definice programu vyhovují kritériím kladeným na oprávněného žadatele v rámci oblastí	Potenciální žadatelé	Výrazná složka aktivizující komunikace,

	<p>intervencí OP, tzv. základní soubor subjektů. U této CS je doposud mizivý vliv na realizaci programu. Pokud však bude probuzen zájem o realizaci programu, stanou se tyto subjekty ovlivněnými, následně při aktivizaci činností u tohoto typu CS dojde k vzrůstu vlivu - subjekt přejde do pozice žadatele – příjemce, tedy do pozice hráče</p>		<p>maximální snaha probuzení zájmu a konsekventní vzrůst vlivu na realizaci programu.</p> <p><i>Nástroje: dtto dav</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet – webové stránky a další možnosti prezentace • Publikace – dokumenty, zprávy, metodiky (externí) • Plakáty, brožury, letáky • Přímá komunikace - jednosměrná • Konference, semináře, veletrhy • Propagační předměty (3D reklama)
Jednající	<p>Subjekty, které mohou ovlivňovat program, jsou jak hráči, tak tvůrci prostředí. Představují širší kategorii subjektů, u kterých je zjevný potenciální vliv na realizaci programu, ale není jasný jejich zájem o úspěšnou realizaci programu ani jeho původ.</p>	Expertní okolí	<p>V případě zájmu realizátora KoP o aktivizaci cílové skupiny (tedy přesun z tvůrců prostředí na hráče) je třeba zahrnout interaktivní aktivizující nástroje, obousměrného charakteru (výzvy, apod.)</p> <p><i>Nástroje: dtto tvůrci prostředí – hráči</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ostatní pravidelné a nepravidelné tiskoviny • Publikace – dokumenty, zprávy, metodiky (externí) • Přímá komunikace - jednosměrná • Konference, semináře, veletrhy • Externí vzdělávání, trénink

Poznámka: Při volbě portfolia nástrojů je třeba vždy vycházet z cílů informační priority, v rámci které je cílová skupina identifikována.