

Scénáře řešení případných potíží KoP

PŘÍLOHA K ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVĚ PROJEKTU

„EVALUACE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A PUBLICITY OP VAVPI“

Zpracováno pro:

ČR - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Karmelitská 7
118 12 Praha 1

Identifikační údaje zpracovatele:

Sídlo, kancelář Brno:
HOPE-E.S., v.o.s., divize EUservis.cz
Palackého tř. 10, 612 00 Brno
IČ: 25342282

Kancelář Praha:
HOPE-E.S., v.o.s., divize EUservis.cz
Lidická 1, 150 00 Praha 5

Osoba oprávněná jednat za zpracovatele:

Ing. Jan Šild, společník HOPE-E.S., v. o. s.

Obsah:

Tipy a scénáře pro řešení přípravy a implementace KoP OP VaVpl	3
1 Problémy s plánováním komunikace	4
1.1 Jak postupovat při plánování komunikace v období 2011 až 2015?	4
1.2 Jak vytvořit roční komunikační plán	5
1.3 Jak koncipovat strukturu RKoP OP VaVpl	5
2 Řízení komunikace	8
2.1 Jak koncepčně spolupracovat s externími dodavateli	8
2.2 Jak budovat vztahy s médii	9
2.3 Jak být více vidět a slyšet	10
2.4 Jak využít nových trendů a on-line nástrojů	10
2.5 Jak se vyvarovat chyb při psaní tiskových zpráv	11

Tipy a scénáře pro řešení přípravy a implementace KoP OP VaVpl

Následující text obsahuje vybrané tipy a scénáře, kterak řešit případné potíže, které mohou být identifikovány při plánování, přípravě a realizaci informačních a komunikačních opatření dle KoP Op VaVpl. Navrhované scénáře lze využít, nicméně obecně platí, že veškeré informační a propagační aktivity by měly být realizovány v souladu se schválným KoP OP VaVpl, případně v souladu s jeho roční aktualizací (ročním KoP – RkoP).

1 Problémy s plánováním komunikace

1.1 Jak postupovat při plánování komunikace v období 2011 až 2015?

Plánování komunikačních aktivit v období 2011 až 2015 prakticky znamená přípravu **čtyř ročních komunikačních plánů na roky 2012, 2013, 2014 a 2015**.

Za běžné situace metodika tvorby ročních komunikačních plánů představuje **návod, jakým způsobem vyjít ze strategické roviny na úroveň operační a taktickou**, tedy jakým způsobem naplňovat komunikační strategii, tedy KoP operačního programu, konkrétními dílčími komunikačními plány a z nich vycházejícími kampaněmi a aktivitami.

Forma ani obsah **KoP OP VaVpl neodpovídá skutečnému strategickému dokumentu**. Neurčuje cestu nebo možné scénáře jak dosáhnout cíle, nedefinuje určité mezníky, které je nutné docílit pro úspěšné naplnění celkových cílů a které určují obsah komunikace a vhodné komunikační nástroje. Právě proto je potřeba **rozšířit jednotlivé roční KoPy o strategický background**, což znamená vyhodnotit pokrok v plnění cílů KoPu, udělat si ucelený pohled na klíčové úkoly v dlouhodobém kontextu a pak rozhodnout o prioritách pro daný rok.

Až když máme jasno v těchto prioritách, můžeme přistoupit k definování operační a taktické roviny, tedy k plánování konkrétních aktivit pro specifický rok.

Kromě schopnosti podívat se na **pokrok v plnění celkového KoPu**, tedy:

- ➔ na vývoj povědomí a skutečné znalosti operačního programu v jednotlivých segmentech cílových skupin;
- ➔ na informovanost a dovednosti žadatelů a příjemců;
- ➔ na celkový dopad komunikačních opatření na vlastní čerpání a administraci operačního programu a na postoje cílových skupin souvisejících se samotným čerpáním
- ➔ je potřeba rovněž vyhodnotit celkové externí faktory, které mají vliv na plánování komunikačních aktivit.

Než přistoupíme k metodice tvorby ročních komunikačních plánů, shrneme si ve zkratce, jaké významné **změny externího prostředí** mohou ovlivnit plánování komunikačních aktivit v druhé polovině programovacího období.

Při plánování komunikačních aktivit, výběru nástrojů a způsobů jejich realizace nezapomínejme na to, že lidé spíše než rozšiřování komunikačních sdělení do nových médií očekávají chytřejší využívání nových médií a nových technologií na to, aby byli adresováni relevantními sděleními a nebyli zbytečně přetěžováni informacemi, které pro ně nejsou užitečné.

1.2 Jak vytvořit roční komunikační plán

Roční komunikační plán je obvykle **jednoduchý a stručný dokument**, který by měl jasně popsat, jaké aktivity se budou v daném roce realizovat, na jaké segmenty cílové skupiny budou namířené, kdy se budou tyto aktivity realizovat a za kolik peněz. Tento dokument by měl poskytnout zcela konkrétní představu o rozsahu a charakteru komunikačních aktivit pro daný rok.

Příprava ročního plánu by měla být **načasována tak, aby bylo dostatek času na jeho schválení a aby se tento plán mohl realizovat hned od začátku roku**.

Od začátku je podstatné vzít na vědomí, že vytváříme **celek, který bude účinný, pokud se dodrží všechny jeho části**, tedy pokud se bude jako celek i realizovat. Především pokud jde o komunikační mix – tedy soubor nástrojů, kterými hodláme naplnit prioritní cíle na daný rok. Ten by se měl i s tímto cílem vytvářet. Měl by obsahovat nástroje, kterými nejlépe zasáhneme jednotlivé segmenty cílových skupin, a za pomoci kterých nejlépe obsahově vyjádříme prioritní sdělení pro daný rok. Pokud některý z plánovaných nástrojů neuskutečníme, ať už je to z důvodu nedostatku času nebo administrativních či finančních překážek, pak to může oslabit dopad i těch ostatních – realizovaných nástrojů komunikačního mixu. Je proto potřeba **dobře zvážit reálnost realizace a určit kompetence pro zajištění realizace ročního KoPu**. V určitých mezích je samozřejmě možné a někdy i žádoucí ponechat flexibilitu samotnému provedení konkrétních aktivit.

1.3 Jak koncipovat strukturu RKoP OP VaVpl

Jaká je **optimální struktura** ročního komunikačního plánu? Především je nutno, že:

- *odpoví na tyto nejdůležitější otázky*: proč musíme jisté kroky udělat, co tím sledujeme, koho tím ovlivňujeme, jak dostaneme ta správná sdělení k cílové skupině, kdy máme udělat jednotlivé kroky a kolik financí potřebujeme zajistit;
- *vyhovuje týmu* zodpovědnému za jeho realizaci;
- je *srozumitelná* i pro případné nové členy týmu a pro spolupracující externí dodavatele (agentury).

Na rozdíl od Komunikačního plánu OP VaVpl na celé programové období 2007–2013 by roční komunikační plán měl mít velmi **praktickou podobu**.

Dále by se měly v ročním KoPu upřesnit **komunikační cíle pro daný rok**. Prioritní cíle se odvíjejí od stavu informovanosti zjištěným ve výchozí analýze. Při upřesňování cílů pro daný rok by se mělo přihlížet také na fáze komunikace nebo na určité mezníky v plnění celkového KoPu.

- Je pořád potřeba budovat povědomí o programu?
- Neměli bychom se více zaměřit na budování znalosti o výsledcích a přínosech programu?

- Je nutné asistovat žadatelům?
- Není spíše vhodnější nabídnout pravidelnou pomoc příjemcům při zdárné administraci projektů?

Cíle by měly být stanoveny a ideálně i kvantifikovány ve vztahu k dopadovým indikátorům definovaným ke konci programového období. Kvantifikaci cílů napomůže vyčíslený posun v dopadových indikátorech, který je možné nejlépe zjistit šetřením informovanosti v průběhu evaluace předchozího ročního KoPu. Např. z nárůstu povědomí v předchozím roce, ve vztahu k investovaným prostředkům do komunikace v témže roce, se dá odhadnout nárůst v plánovaném roce a změna povědomí se dá ovlivnit charakterem a zejména rozsahem komunikace naplánovaným pro daný rok.

V ročním plánu by se dále měly **identifikovat klíčové cílové skupiny pro daný rok**. Při realizaci KoP OP VaVpl se nepředpokládá zásadní změna v segmentaci CS. Měnit se však budou znalosti a postoje lidí v důsledku realizace předchozích aktivit. Proto bude v rámci šetření informovanosti důležité zjišťovat nejen stav povědomí, ale také konkrétní zdroje informovanosti a konkrétní znalosti a postoje cílových skupin. Pokud celkový KoP OP VaVpl neobsahuje charakteristiku cílových skupin, je vhodné stručnou charakteristiku zpracovat v rámci přípravy ročního KoPu. Čím lépe budeme naše cílové skupiny znát a čím aktuálnější informace o nich budeme mít, tím lépe se nám je bude dařit zacílit a zaujmout. A tak máme větší šanci dosáhnout stanovených komunikačních cílů.

Výše popsané informace o cílových skupinách pak usnadní **specifikaci nástrojů informovanosti a publicity a jejich konkrétní podobu**. Nejlepší cesta k dosažení dopadových indikátorů je kontinuální a především koncepční komunikace. Navazovat by se mělo především na aktivity, které jsou cílovými skupinami dobře hodnoceny a vhodně je doplňovat o další aktivity specificky určené pro aktuální fázi komunikace. Na konkretizaci aktivit by se měli podílet i externí dodavatelé.

Ke každému opatření, aktivitě, by se mělo v ročním plánu navrhnout vhodné **načasování a předpokládaný rozpočet**. Vhodné je uvádět nejen to, kdy je které aktivity nejvhodnější realizovat, ale také to, kolik času je na přípravu těchto aktivit potřeba.

Celkový rozpočet na daný roční KoP by měl být v souladu s indikativním rozložením finanční alokace na realizaci KoPu OP VaVpl 2007–2013. Případně by mělo být zdůvodněno, proč se od indikativní finanční alokace aktuálně navržený rozpočet pro daný rok liší. Rozpočet je vhodné zvážit reálně a pokud možno, tak také čerpat.

Obrázek 1: Možná podoba ročního KoP OP VaVpl

KoP OP VaVpl na rok 20XX			
Komunikační cíle pro rok 20XX			
Nástroje KoP v roce 20XX			
Nadlinková komunikace			
Nástroj	Určeno pro CS	Načasování	Odhadovaný rozpočet
Mediální komunikace:			
On-line komunikace:			
Podlinková komunikace			
Public relations:			
Přímá komunikace:			
Publikační aktivity			
Ostatní nástroje			
Celkem:			

2 Řízení komunikace

2.1 Jak koncepčně spolupracovat s externími dodavateli

Spolupráce s externími dodavateli je v případě vlastní nedostatečné kapacity nutností, z pohledu odborného přístupu, koncepčnosti, ale i celkové úspornosti se může využít externího dodavatele pro zajištění komunikačních aktivit jevit jako výhodné. Lze postupovat cestou uzavření rámcové víceleté smlouvy s jedním dodavatelem nadlinkových aktivit a jedním dodavatelem podlinkových aktivit, v mnoha případech funguje uspokojivě i spolupráce s jedním full-servisovým dodavatelem. V případě koncepční spolupráce s jedním, nebo více dodavateli, **je nutné posílit metodickou a řídicí roli oddělení publicity**. Ve chvíli, kdy jsou pracovníci oddělení publicity osvobozeni od časově náročných exekutivních úkolů, jejich hlavní role je **účinně koordinovat úkoly zadané dodavateli/ům a poskytovat jim smysluplné podklady pro zkvalitnění obsahu komunikace** (témata, úspěšné projekty, názory ostatních oddělení, apod.) a řídit realizaci komunikačního plánu.

Uzavřít spolupráci s realizátorem komunikačních aktivit ke konci programového období, jen aby se ještě proinvestovaly prostředky, rozhodně není správné. **Pokud administrativní procesy neumožní urychlení výběru realizátora/ů, bude lepší přehodnotit způsob realizace.**

První možností je pořizování služeb externistů v režimu podlimitních zakázek. Aby tento přístup fungoval efektivně, je nutný skutečně pružný a koncepční přístup oddělení publicity. Nárůst flexibility je možný buď delegováním větších pravomocí na oddělení publicity, nebo zavedením výše zmiňovaných pravidelných praktických status meetingů s vedením řídicího orgánu. Pro to, aby tento přístup byl opravdu fungující, musí dojít ke kvalitativním změnám v oblasti plánování, tak jak to popisuje předchozí kapitola.

Druhá možnost je realizace aktivit svépomocí. Tuto variantu zpracovatel nedoporučuje, protože v rozumném čase není reálné uskutečnit změny v kompetencích, odborném backgroundu a vybavení oddělení publicity, ke zdárnému fungování tohoto přístupu.

2.2 Jak budovat vztahy s médii

- Navazování kvalitních vztahů s novináři je jedním ze základních pravidel, která vedou k úspěšné komunikaci.
- Vytvořte si databázi novinářů, kteří se pravidelně zajímají o vzdělávání, sejděte se s nimi a nabídněte jim zajímavá témata ke zpracování.
- Osobní kontakt s novináři vám velmi usnadní práci, když budete zvát zástupce tisku na různé akce a eventy. Také se zvýší pravděpodobnost, že se novináři budou zabývat tiskovými zprávami, které jim pošlete – budou vědět, že pocházejí od někoho, kdo jim pravidelně dodává relevantní informace.
- V současné době také začíná růst význam nezávislých osob, které působí na Internetu, především bloggerů. Vytipujte si zajímavé blogy věnující se vzdělávání a oslovte jejich autora – význam bloggerů v poslední době stoupá a pokud budou mít o nabízené téma zájem, informace o projektech VaVpl se může dostat i mezi specificky zaměřené uživatele Internetu, kteří tyto blogy navštěvují.
- Vytipování novinářů, které chcete oslovit či tvorbě medialistu, na který chcete tiskové zprávy rozesílat, věnujte skutečně zvýšenou pozornost. Pokud pošlete novináři tiskovou zprávu, jež bude zcela mimo okruh jeho zájmu, může se stát, že vaše emaily příště označí jako spam a v budoucnu s vámi nebude ochoten komunikovat.
- V českých médiích není příliš pravděpodobné, že by se novináři přímo specializovali na oblast strukturálních fondů, přesto se dá v tiskových zprávách obvykle nalézt obecné téma, které by mělo daného novináře zaujmout.
- V případě OP VaVpl není problém oslovit novináře, kteří se věnují oblasti vědy a výzkumu, pro zvýšení mediálního pokrytí programu je však dobré si vytipovat i projekty, které mohou zajímat i jinak zaměřená periodika.
- Např. média zaměřující se na vzdělávání mohou zajímat projekty vysokých škol, které zaměstnávají studenty, ženské časopisy příběhy žen ve vědě, ekonomicky zaměřené novináře či média faktické zprávy o stavu čerpání nebo přidělených dotací, apod.

2.3 Jak být více vidět a slyšet

- Pokud se projekty a aktivity programu objevují v širokém spektru médií (od televize, přes tisk, až po sociální média), je velká pravděpodobnost, že si je diváci a čtenáři zapamatují.
- Z tohoto důvodu je dobré propojovat všechny možné formy propagace – články z médií a tiskové zprávy zveřejňovat na internetových stránkách, k propagaci projektů a eventů využívejte nejen tisk, ale i sociální média apod.
- Prezентуйте zástupce Řídícího orgánu jako odborníky na problematiku vědy a výzkumu – na základě schůzek s redaktory se je snažte doporučit jako hosty do nejrůznějších televizních a rozhlasových pořadů, citujte ředitele odboru v tiskových zprávách apod.
- Pokud chcete povědomí široké veřejnosti skutečně zvýšit, je třeba jim výhody programu a konkrétní přínosy pro společnost představit tak, aby je měli možnost vidět na vlastní oči. Je pak velmi pravděpodobné, že si lidé budou předávat informace o programu spontánně („Víš, byl jsem včera na takový akci a tam prováděli pokus, no nebudeš tomu věřit, je to prý placeno z EU...“).
- Obvykle je dobré do článků, tiskových zpráv či prezentace na internetových stránkách kromě konkrétních projektů a jejich přínosů zapojit i konkrétní příběh někoho z vědeckého týmu, který se projektem zabývá (např. kdy se začal zajímat o vědu, co všechno mu práce ve výzkumu přinesla apod.).
- Tyto příběhy jsou pro novináře i širokou veřejnost vždy velmi poutavé a lidé si je lépe zapamatují, protože mají možnost si s jinak anonymním projektem spojit konkrétní lidský osud.

2.4 Jak využít nových trendů a on-line nástrojů

- On-line propagace je dnes nezbytným doplňkem propagace v tištěných médiích.
- Prezentace na Internetu však nezahrnuje pouze on-line media, na významu čím dál více získávají i sociální média.
- Potřeba vzájemné interakce internetových uživatelů je čím dál patrnější, téměř každý článek v on-line médiích dnes obsahuje možnost zanechávat komentáře, autoři článků čím také dál častěji vstupují s uživateli do diskuze apod.
- Novináři často čerpají názory široké veřejnosti a podněty pro své články právě ze sociálních sítí, zpravodajské kanály bývají s těmito druhy médií propojeny a nově se zde formují i skupiny, které jsou schopny do určité míry ovlivňovat světové dění.
- Sociální média tak kromě samotné propagace programu a projektů dávají možnost Řídícímu orgánu získávat zpětnou vazbu od uživatelů a formovat jejich názory například na situaci ve vědě a výzkumu, na projekty financované z OP VaVpl či Řídící orgán jako takový.

- Způsoby propagace se stále vyvíjejí, a proto je nutné stále sledovat a reagovat na nové trendy.
- Pokud máte například pocit, že příprava prezentace na sociálních médiích zabere příliš mnoho času, využijte k propagaci média, která v současnosti nejsou v české republice mainstreamově využívána, ale podle marketingových odborníků mají před sebou velkou budoucnost – to se týká např. sociálních sítí Foursquare a Twitter.

2.5 Jak se vyvarovat chyb při psaní tiskových zpráv

Distribuce tiskových zpráv je základní součástí publicity. Obvykle obsahují aktuální informace, které by měly novináře inspirovat k vytvoření článku. Mohou se zabývat různou tematikou, od informací o právě probíhajících akcích, událostech, až po konkrétní příběhy.

Zpracování tiskových zpráv má však svá pravidla, aby novináře zahlcené informacemi vaše výstupy zaujaly. Při tvorbě textů byste tedy neměli zapomínat, že tiskové zprávy by měly obsahovat:

Poutavý titulek

- Titulek tiskové zprávy musí novináře zaujmout na první pohled. Uvádí se, že většina čtenářů si přečte titulky, ale jen malá část z nich pak pokračuje ve čtení zbytku textu.
- Titulek měl obsahovat informaci, která novináře jasně upozorní, že má cenu číst dál; z titulku musí být vidět, že se jedná o aktuální téma a že je toto téma v novinářově kompetenci.
- Titulky zveřejňované na webových stránkách musí upoutat pro běžné čtenáře, někdy je proto dobré vytvořit dvě verze titulků.
- Pokud bude tisková zpráva zveřejněna na Internetu, je velmi důležitá volba klíčových slov – podle nich se bude zobrazovat v internetových vyhledávacích.
- Nebojte se používat slovní spojení (neformální či překvapivé výrazy), která čtenáře překvapí a navnadí si článek přečíst (není nutné však být přehnaně bulvární).
- Nepište do titulků informace, které sice přilákají čtenáře, se zbytkem textu však nemají nic společného.

Minimum odborných výrazů

- Odborné výrazy čtenáře z řad široké veřejnosti obvykle ruší a znesnadňují pochopení textu. Musíte si proto vždy uvědomit, komu tiskovou zprávu směřujete.
- Vždy používejte tedy výrazy, u kterých si budete jisti, že jim čtenáři i novináři rozumí.

- Uvědomte si, komu je tisková zpráva směřována - pokud jsou vaší cílovou skupinou odborníci na problematiku strukturálních fondů, je možné používat i odbornější terminologii.
- Nepoužívejte odborné výrazy v citacích. Pokud se k problému bude vyjadřovat například vědecká kapacita, snažte se jeho vyjádření převést do co nejsrozumitelnější podoby.

Fakta

- Hned v prvním odstavci se snažte odpovědět na základní otázky: co, kdy, kde, proč, a jaký to bude mít dopad.
- Novinář si totiž často hned po přečtení úvodního řádku udělá obrázek, zda ho téma vůbec zajímá a dál třeba vůbec nečte, proto by měl úvodní odstavec také odkazovat k nějaké aktuální otázce, která je v médiích často zmiňována (např. problémy s financováním vědy).
- V tiskových zprávách uvádějte pouze ověřená fakta a buďte struční, pokud novináře tisková zpráva zaujme, sám si vyžádá další informace.

Citace

- Citace umožňují čtenářům si k abstraktní instituci přiřadit konkrétního člověka. V případě OP VaVpl je vhodné citovat samotného ministra nebo zaměstnance ministerstva a také vědeckou kapacitu.
- Pokud zpracováváte tiskovou zprávu o schváleném projektu, měla by určitě obsahovat citace realizátora.
- V tiskových zprávách o stavu čerpání je dobré vkládat do citací faktické údaje, např. počet schválených projektů. Je tak velká pravděpodobnost, že editor citaci v rámci krácení článku nevypustí.