



Europäische Union. Europäischer
Fonds für regionale Entwicklung.
Evropská unie. Evropský fond pro
regionální rozvoj.



Ahoj sousede. Hallo Nachbar.
Interreg V A / 2014–2020



Vyhodnocení komunikační strategie
Závěrečná zpráva
22. února 2018

Procesní a implementační evaluace
Programu spolupráce Česká republika –
Svobodný stát Sasko 2014-2020,
SMUL-25-059/2016

Zadavatel

Saské státní ministerstvo životního prostředí a zemědělství (SMUL)

odbor 25 | Program přeshraniční spolupráce, Interreg Europe

Archivstraße 1 | 01097 Dresden (Drážďany)

Tel.: +49 351 564-2251 | Fax: +49 351 564-2259

Yvonne.Schoenlein@smul.sachsen.de | www.smul.sachsen.de

www.sn-cz2020.eu | www.ziel3-cil3.eu | www.sn-pl.eu

Zhotovitel

Metis GmbH (zhotovitel)

Andreas Resch (vedoucí projektu), resch@metis-vienna.eu

Nicole Hauder, hauder@metis-vienna.eu

Další specialisté Metis jsou k projektu přibíráni dle potřeby

core-consult GmbH & Co KG (subdodavatel)

Gerald Stöger, gstoeger@core-consult.de

HaskoningDHV Czech Republic Ltd. (subdodavatel)

Lenka Brown, lenka.brown@rhdhv.com

Lukáš Maláč, lukas.malac@rhdhv.com

Písemná objednávka ze dne 9. prosince 2016 (doručení) má platnost smlouvy

Obsah

Přehled zkratk	6
Vymezení pojmů	7
Shrnutí	9
1 Metodika vyhodnocení komunikační strategie	13
2 Výsledky analýzy	20
2.1 Plnění prvků závazných pro informace a komunikaci.....	20
2.2 Produktivita zúčastněných subjektů v oblasti komunikace a práce s veřejností	23
2.3 Efektivita komunikačních opatření na úrovni programu.....	26
2.3.1 Průběžná kontrola úspěšnosti komunikačních opatření.....	27
2.3.2 Hodnocení účinnosti komunikačních opatření subjekty zúčastněnými na programu	31
2.3.3 Srovnání komunikačních opatření s ukázkovým programem ...	33
2.3.4 Hodnocení účinnosti komunikačních opatření kooperačními partnery.....	34
2.3.5 Hodnocení účinnosti komunikačních opatření odbornou veřejností/zajímavými subjekty.....	39
2.4 Účinnost komunikačních opatření na úrovni projektu.....	42
2.5 Dopady komunikačních opatření	48
2.5.1 Vnímání programu v médiích	48
2.5.2 Dopad komunikačních aktivit z pohledu kooperačních partnerů a zainteresovaných subjektů	54
3 Souhrnný výsledek a doporučení	58
3.1 Souhrnný výsledek.....	58
3.2 Závěry a doporučení	63
Příloha	69

Tabulky a grafiky

Tabulka 1. Užitečnost komunikačních nástrojů (nejlepší hodnocení je 4)	11
Tabulka 2. Zdroje informací pro vyhodnocení komunikační strategie	14
Tabulka 3. Míra odpovědí (referenční základ – osoby)	16
Tabulka 4. Dosažená míra odpovědí (referenční základ – projekty)	17
Tabulka 5. Pracovní plán AP1: Vyhodnocení komunikační strategie	19
Tabulka 6. Kontrola plnění prvků závazných pro informace a komunikaci	20
Tabulka 7. Ukazatele pro komunikační opatření	27
Tabulka 8. Dostupné propagační předměty Programu spolupráce Česká republika - Sasko 2014-2020	29
Tabulka 9. Účinnost nástrojů – výsledek průzkumu v Drážďanech a v Praze (součet počtu uvedení)	31
Tabulka 10. Srovnání s ukázkovým programem	33
Tabulka 11. Jsou vám známé aktivity programu v oblasti komunikace a práce s veřejností? (kooperační partneři; n=204, SN+CZ)	35
Tabulka 12. Jsou pro vás aktivity Programu v oblasti komunikace a práce s veřejností užitečné? (kooperační partneři; n=202)	37
Tabulka 13. Jsou vám známé aktivity Programu spolupráce v oblasti komunikace a práce s veřejností? (zajímavé subjekty; n=45, CZ+SN)	41
Tabulka 14. Jsou pro vás programové aktivity v oblasti komunikace a práce s veřejností užitečné? (zajímavé subjekty, n=43*, SN+CZ)	42
Tabulka 15. Jaké komunikační prostředky využíváte v rámci Vašeho kooperačního projektu? (n=207; CZ+SN)	44
Tabulka 16. Jaké cílové skupiny chcete pomocí komunikačních opatření na rovině projektu oslovit a informovat? (n=201, CZ+SN)	45
Tabulka 17. Disponuje Projekt spolupráce dostatečnými zdroji, aby mohl zajišťovat dostatečnou komunikaci a práci s veřejností (kom&PV)? (n=206, CZ+SN)	46
Tabulka 18. Počet relevantních zpráv v médiích (ve všech typech médií) v jednotlivých letech	49
Tabulka 19. Počet pozitivních, neutrálních a negativních příspěvků	53
Tabulka 20. Jak hodnotíte následující výroky? (kooperační partneři; n=202, CZ+SN)	55
Tabulka 21. Jak hodnotíte následující výroky? (zajímavé subjekty, n=45, CZ+SN)	57
Tabulka 22. Aktualizace komunikační strategie	63
Grafika 1. Pokud ano, v jakých oblastech jsou/byly úpravy projektu nutné? (můžete uvést více možností)? (n=152)	17
Grafika 2. Jste obeznámeni s aktivitami programu v oblasti komunikace a práce s veřejností? (Kooperační partneři v ČR n=108, Sasko n=96), maximální hodnota je 3	36

Grafika 3.	Jsou pro vás aktivity programu v oblasti komunikace a práce s veřejností užitečné? (kooperační partneři v Česku n=107, Sasku n=95)	38
Grafika 4.	Disponuje projekt spolupráce dostatečnými zdroji, aby mohl zajišťovat efektivní komunikaci a práci s veřejností (kom&PV)? (Česko n=107, Sasko n=99), maximální hodnota je 4	47
Grafika 5.	Typy médií, která uveřejnila články v České republice a v Německu	50
Grafika 6.	Tematické zařazení zpráv v médiích v České republice a v Německu.....	52

Přehled zkratk

AO	Auditní orgán
CO	Certifikační orgán
Centrum/ CRR	Centrum pro regionální rozvoj České republiky
CZ	Česká republika
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
EÚS	Evropská územní spolupráce
IP	Investiční priorita
JS	Společný sekretariát
KP	Kooperační partner
LP	Lead partner
MF	Ministerstvo financí České republiky
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
MV	Monitorovací výbor
PP	Projektový partner
ProSAB	Datový systém SAB
Ref.	Referát, odbor
ŘO	Řídící orgán
SFC	Elektronický systém pro výměnu dat pro strukturální fondy
SKS	Správní a kontrolní systém
SMF	Saské státní ministerstvo financí
SMUL	Saské státní ministerstvo životního prostředí a zemědělství
SN	Svobodný stát Sasko

Vymezení pojmů

Monitorovací výbor

Monitorovací výbor (MV) je nadřazeným rozhodovacím orgánem Programu spolupráce a na základě právních předpisů musí plnit rozsáhlé úkoly. Monitorovací výbor (MV) se skládá z 25 členů s hlasovacím právem, kteří mají 27 hlasů. Z toho 13 členů s 15 hlasy patří k saské delegaci a 12 členů s hlasovacím právem patří k české delegaci. Ze členů s hlasovacím právem reprezentuje 7 členů (institucí) hospodářské a sociální partnery nebo civilní společnost. Kromě toho jsou zde ještě 4 členové (instituce) s poradní funkcí.

Euroregiony

Euroregiony jsou dobrovolná komunální sdružení, která podporují přeshraniční spolupráci mezi všemi regiony na všech územích. Euroregion funguje minimálně na území dvou spolupracujících států. Jednatelství euroregionů spravují fondy malých projektů (FMP) a poskytují také poradenství kooperačním partnerům. Jednatelství euroregionů přebírají žádosti o dotace. Místní řídicí výbor, bilaterální grémium česko-saských euroregionů, rozhoduje o dotacích v rámci malých projektů. Dotační podmínky a ustanovení týkající se podpory z fondu malých projektů jsou popsány ve Společném realizačním dokumentu pro fondy malých projektů.

Odborná veřejnost a zainteresované subjekty

Jako odborná veřejnost a zainteresované subjekty se označuje ta část veřejnosti, která je obeznána s různými oblastmi relevantními z hlediska tematického zaměření programu a má na těchto odborných oblastech zvláštní zájem. Jedná se o experty, tvůrce veřejného mínění apod. ze státních i nestátních organizací. V ideálním případě jsou obeznáni s Programem spolupráce, ale zároveň do něj nejsou zapojeni jako příjemci podpory. Pojmy odborná veřejnost a zainteresované subjekty jsou v některých případech používány jako synonyma pro lepší čtivost zprávy.

Společný sekretariát (JS)

JS byl zřízen Řídicím orgánem po dohodě s MMR ČR při SAB v Drážďanech. Při realizaci Programu spolupráce přebírá JS úkoly popsané v Programovém dokumentu, jako je např. poskytování poradenství kooperačním partnerům a jejich podpora, registrace žádostí a formální kontrola, ale i koordinace odborného posouzení projektových žádostí.

Fond malých projektů (FMP)

V rámci fondu malých projektů mohou získat podporu z prostředků EFRR ve výši až 15 000 euro malé projekty zejména lokálního dosahu. Celkové náklady na malý projekt nesmějí přesáhnout 30 000 euro. Fond malých projektů spravují jednatelství euroregionů.

Kooperační partner

Za kooperační partnery se považují všichni partneři podílející se na projektu, tj. kooperačními partnery jsou jak lead partner, tak i projektový partner, resp. projektoví partneři.

Smlouva o spolupráci

Lead partner a jeho projektový partner / projektoví partneři upravují ve smlouvě o spolupráci své vzájemné působení při realizaci společného projektu.

Lead partner

Každý projekt má lead partnera zodpovědného za podání žádosti a realizaci projektu. Lead partner nese celkovou odpovědnost za projekt po organizační, obsahové a finanční stránce.

Projektový partner

Projektovými partnery jsou všichni partneři podílející se na projektu, kteří nejsou lead partnerem.

Národní orgán

Národní orgán je orgán státní správy zúčastněného členského státu, České republiky. Z důvodu suverenity zúčastněného členského státu vyžaduje podporu řídicího orgánu, zejména v otázkách organizace, výkonu správy, právních a dalších podkladů i svrchovaného jednání na české straně. Národní orgán je kontaktním partnerem a podporovatelem řídicího orgánu v těchto otázkách. Schválil podle čl. 8, odst. 9 nařízení (EU) č. 1299/2013 za zúčastněný členský stát náplň programu.

Národní kontrolor

Před uskutečněním platby provádí národní kontrolor do 75 kalendářních dnů kontrolu legálnosti a řádnosti výdajů uplatněných kooperačními partnery podílejícími se na projektu. Kromě toho provádí kontroly na místě. Funkci národních kontrolorů vykonává saský kontrolor pro saské kooperační partnery (SAB), pro české kooperační partnery český kontrolor (Centrum / CRR).

Řídící orgán

Celkovou zodpovědnost za efektivní, účinné a řádné provádění Programu spolupráce nese Saské státní ministerstvo životního prostředí a zemědělství, referát 25 jako Řídící orgán. Saské státní ministerstvo životního prostředí a zemědělství je tak jediným kontaktním subjektem pro Evropskou komisi. Řídící orgán plní svoje úkoly v souladu s článkem 23 odstavcem 1 nařízení (EU) č. 1299/2013 ve spojení s článkem 125 nařízení (EU) č. 1303/2013.

Smlouva o poskytnutí dotace

SAB uzavírá s lead partnerem smlouvu o poskytnutí dotace k realizaci projektu v rámci Programu spolupráce Česká republika – Svobodný stát Sasko 2014-2020. Závaznými součástmi smlouvy o poskytnutí dotace jsou Všeobecné smluvní podmínky, Společný realizační dokument a příp. další dokumenty, jako např. Společný realizační dokument k Fondu malých projektů, příloha pro státní realizátory projektu a pomocné doklady. Souhrn těchto smluvních textů se nazývá dotační smlouva.

Zprostředkující subjekt

Členské státy mohou určit jeden nebo více zprostředkujících subjektů a převést do jejich kompetencí určité úkoly řídicího orgánu nebo certifikačního orgánu. V rámci tohoto programu spolupráce byly zřízeny zprostředkující subjekty na SAB pod názvem: Dotační místo a Platební místo.

Zdroj: SKS, doplnění Metis

Shrnutí

Předmětem hodnocení je Komunikační strategie Programu spolupráce Česká republika – Sasko ve znění z 28. září 2015.

Evaluace byla prováděna v období od května 2017 do února 2018 a intenzivně sledována Řídicím orgánem a řídicí skupinou.

Pro evaluaci byly použity následující zdroje informací:

- Programové dokumenty
- Monitoring komunikačních aktivit
- Workshopy v Drážďanech a v Praze
- Mediální analýza v Německu a v České republice
- Online průzkum prováděný u kooperačních partnerů a zainteresovaných subjektů v Sasku a České republice
- První etapa doprovodného monitoringu 12 vybraných projektů spolupráce
- Srovnání s programem Interreg Německo-Dánsko

Cíle

Prvním krokem bylo ve spolupráci s pracovníci pověřenou komunikací konkrétněji popsat cíle, kterých by mělo být v dlouhodobějším horizontu pomocí komunikační strategie dosaženo.

- Oslovit potenciální žadatele a informovat je o možnostech podpory a zprostředkovat kontakt mezi vhodnými kooperačními partnery;
- Vytvořit odpovídající kapacitu u kooperačního partnera, resp. kooperačních partnerů, aby dokázali realizovat projekty v souladu s předpisy;
- Informovat zainteresované subjekty a subjekty ovlivňující veřejné mínění v DE/SN a CZ o možnostech, aktivitách a dosažených úspěších Programu spolupráce a zviditelnit program jako relevantní nástroj;
- Informovat širokou veřejnost v DE/SN a CZ o aktivitách a dosažených úspěších Programu spolupráce a ozřejmit význam strategie Evropa 2020 a kohezní politiky EU;
- Zajistit dobrou interní komunikaci mezi programovými partnery – jako základní podmínku pro úspěšné provádění programu

Těchto cílů by mělo být dosaženo různými aktéry v oblasti komunikace a práce s veřejností a pomocí nástrojů uvedených v Komunikační strategii.

Zúčastněné subjekty

Důležitými aktéry jsou v oblasti komunikace a práce s veřejností:

- Aktéři programu: pracovnice ŘO zodpovědná za komunikaci v Řídicím orgánu, Národní orgán (MMR ČR), Společný sekretariát při SAB, české krajské úřady a Monitorovací výbor;
- Čtyři euroregiony, které mj. spravují Fond malých projektů (FMP) a provozují svoje vlastní webové stránky;
- Na úrovni projektu: kooperační partneři (LP a PP);

Stejně jako:

- Tiskový mluvčí Saského státního ministerstva životního prostředí a zemědělství (SMUL); a

- Odbor komunikace Ministerstva pro místní rozvoj České republiky (MMR ČR).

Rozpočet programu

Orientační rozpočet pro komunikaci a práci s veřejností je 300 000€ bez personálních nákladů. To jsou přibližně 2% rozpočtu technické pomoci.

Výsledky evaluace

Následuje stručné shrnutí výsledků, k nimž evaluace dospěla:

Prvky závazné pro informace a komunikaci podle nařízení EU jsou programem plněny z 95%.

Práce s veřejností v tradiční podobě je navzdory nedostatečnému personálnímu pokrytí dobře rozvinutá a je vykonávána souběžně s ostatními činnostmi. Pro práci s veřejností nejsou v programu vytvořena žádná místa na plný úvazek, jako je tomu u dalších programů.

Zapojení tiskového mluvčího Saského státního ministerstva pro životní prostředí a zemědělství (SMUL) je výhodné (know-how, nejlepší propojení a výborný mediální „distributor“). Přehled tisku všech tištěných médií se vede již od října 2012 a je důležitým zdrojem informací pro mediální analýzu.

V České republice probíhá komunikace Národního orgánu s médii prostřednictvím odboru komunikace.

Dobře se daří oslovovat potenciální žadatele. 75% kooperačních partnerů a 60% zainteresovaných subjektů souhlasí s tím, že se daří přiměřeným způsobem propagovat možnosti podpory programu. 76% respondentů bylo také aktivních již v předcházejícím programovém období a s programem byli již seznámeni.

Poradenská činnost zajišťovaná programem je velmi dobrá. Poradenství hodnotí 90% kooperačních partnerů jako velmi užitečné. Nicméně v současnosti neexistují žádná specifická školení v oblasti komunikace a práce s veřejností pro (nezkušené) kooperační partnery. Komunikační aktivity na úrovni projektů jsou proto velmi různorodé a vyznačují se tedy vysokou mírou individuální zodpovědnosti.

Program je možné identifikovat podle jednotné image. Předpisy k informační a komunikační činnosti jsou striktně dodržovány. Většina mediálních zpráv obsahuje obecný odkaz na EU. Obvykle ovšem chybí odkaz na programový rámec EU „Interreg“.

Média a tím pádem také veřejnost program registrují. Během pěti let (2012-2017) bylo v Německu uveřejněno 200 a v České republice 700 mediálních zpráv týkajících se Programu spolupráce ve všech typech médií (počet zpráv v médiích je vzhledem k rozdílným zdrojům informací na německé a české straně srovnatelný pouze v omezené míře).

Zprávy byly uveřejňovány převážně v regionálních médiích. Články na internetu tvoří podstatnou část zpráv. Komunikace se přesouvá na internet. Sociální média používají ve výrazně větší míře čeští než saští kooperační partneři.

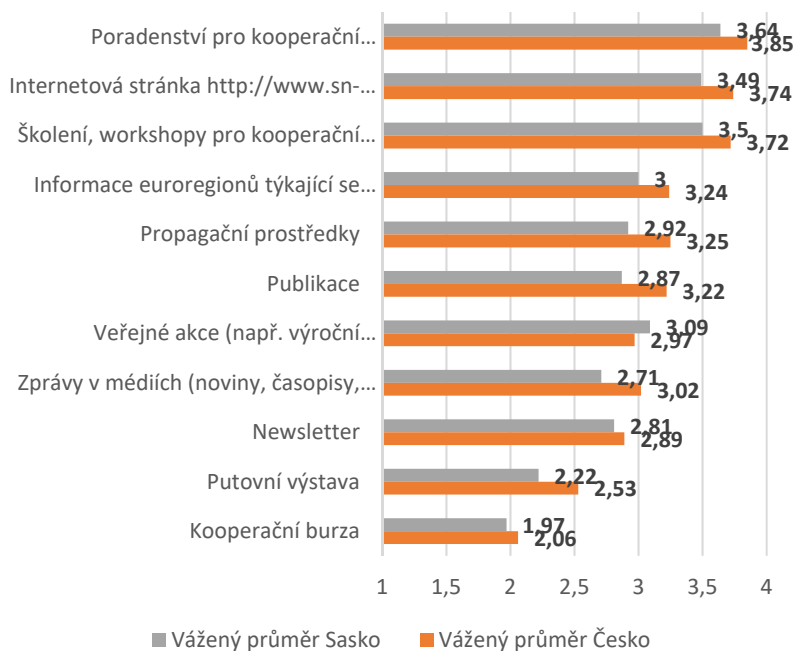
Část dotázaných kriticky poznamenala, že si některé kruhy obyvatel neuvědomují význam přeshraniční spolupráce.

Část odborné veřejnosti a zainteresovaných subjektů je s programem seznámena. Nicméně 45% respondentů není obeznámeno s výroční konferencí

ani se zprávami v médiích týkajícími se programu. To u této velice důležité cílové skupiny ukazuje na informační nedostatky.

Respondenti hodnotí efektivitu komunikačních nástrojů na úrovni programu různě (viz grafika na následující straně). Důležité komunikační nástroje se využívaly již v předchozím programovém období a k jejich obměně téměř nedochází (nově přibyl newsletter).

Tabulka 1. Užitečnost komunikačních nástrojů (nejlepší hodnocení je 4)



Zdroj: Online průzkum (202 respondentů)

V současnosti téměř není možné nasadit online analytické nástroje pro měření efektivity webových stránek a newsletteru kvůli omezením na české straně (např. „open rate“ je počet příjemců, kteří newsletter otevřou, vydělený počtem emailových adres, na něž byl rozeslán).

V komunikační strategii chybí aktuální způsoby komunikace, kterými by se aktivně propagovaly výsledky programu, a komunikační platforma, jejímž prostřednictvím by bylo možné podpořit projektové partnery, aby přispívali.

Vzorový program Interreg DE-DK ukazuje, že je možné nasadit i s relativně nízkým rozpočtem komplexní a aktuální soubor komunikačních opatření.

Závěry a doporučení

Realizace komunikační strategie se dobře rozběhla a má také odezvu u cílových skupin.

Aby bylo možné zajistit a zesílit účinnost komunikační strategie v prostředí, které podléhá neustálým změnám, a aby byly zcela splněny minimální požadavky, doporučujeme přepracovat komunikační strategii z roku 2015.

Ve stručném shrnutí znějí doporučení takto:

1. Doplnit do komunikační strategie prvky závazné pro informační a komunikační činnost. Aby vzniknul jednoznačný referenční rámec pro cíle a opatření, měl by být doplněn roční plán opatření, popis, jakým způsobem budou příjemci dotací podporováni, a jaké jsou povinnosti příjemců.
2. Zpřesnit cíle komunikační strategie a ozřejmit přidanou hodnotu Programu spolupráce. Měly by být upřesněny cíle, které jsou v současnosti popsány jen obecně. Měla by být osvětlena přidaná hodnota Programu spolupráce na rovině „vzdělávání“ (vybudovat vzájemné porozumění a naučit se vzájemně spolupracovat) a na „výsledkové“ rovině (nalezení konkrétních řešení).
3. Realizace cílenější komunikace ve vztahu k odborné veřejnosti / zainteresovaným subjektům. Navrhujeme cílené aktivity, které by odbornou veřejnost a zainteresované subjekty o programu lépe informovaly a zapojily je. Výměna informací mezi aktéry, kteří jsou pro danou tematickou oblast klíčoví, by se měla zintenzivnit pomocí tematických síťových setkání.
4. Podpora komunikace a práce s veřejností na úrovni projektu. Měla by být vypracována příručka pro promyšlenou komunikační strategii na úrovni projektu. Kromě toho by se měla pro kooperační partnery organizovat školení k tématu „komunikace a práce s veřejností“.
5. Komunikační nástroje by měly držet krok s dobou. Navrhujeme balíček opatření, jak zlepšit efektivitu komunikační strategie. Návrhy se týkají v první řadě internetových stránek, propagačních předmětů, newsletteru, fotografické soutěže a sociálních médií.
6. Vytvoření ročního komunikačního plánu. Komunikační strategie by měla být každoročně aktualizována a konkretizována formou akčního plánu. Na Monitorovacím výboru by měla být představena opatření, která jsou naplánována pro nadcházející rok.
7. Zavést systém průběžného podávání zpráv. Mělo by tak dojít k posílení konzistentnosti mezi komunikační strategií, jejím zahrnutím do monitoringu a podáváním zpráv v rámci ročních zpráv o provádění.

1 Metodika vyhodnocení komunikační strategie

Formální východiska

V rámci technické pomoci financuje Program spolupráce „aktivity, jejichž účelem je vytvoření a realizace komunikační strategie“, stejně jako „aktivity poradenské, informační a aktivity související s prací s veřejností v rámci programu“.

Nadřazeným právním základem je zastřešující nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 obsahující společná ustanovení pro všech pět ESI fondů. Toto nařízení upravuje v člancích 115 až 117 požadavky na informace a komunikaci a v příloze XII stanoví podrobné předpisy.

Prováděcí nařízení Komise (EU) č. 821/2014, kapitola II, stanoví předpisy pro zobrazování znaku EU.

Informace a komunikace jsou také součástí výročních zpráv o provádění dle prováděcího nařízení (EU) 2015/207, příloha X.

V rozšířených zprávách o provádění 2017 a 2019 a v závěrečné zprávě o provádění v roce 2023 musí být popsány výsledky opatření v oblasti informační a v oblasti práce s veřejností prováděných v rámci komunikační strategie.

Podklady specifické pro tento program jsou:

- Komunikační strategie ve znění z 28. září 2015 a
- Příručka k informačním a komunikačním předpisům ve znění z 24. června 2016, aktualizace z 13. července 2017 se týká technických detailů.

Komunikační strategii a změny strategie schvaluje Monitorovací výbor, jemuž přísluší nadřazená strategická role v oblasti informací a komunikace. (čl. 110, Monitorovací výbor kontroluje zejména realizaci komunikační strategie, nařízení 1303/2013).

Řídicímu orgánu a činitelům odpovědným za informace je přisouzena operativní role.

Kontrola úspěšnosti se bude provádět na základě indikátorů komunikační strategie (dle kapitoly 7 Hodnocení). Realizace komunikačních opatření bude každoročně vyhodnocována na základě ukazatelů a bude popsána v ročních prováděcích zprávách.

Pro realizaci informačních a komunikačních aktivit se pro období 2015-2023 orientačně plánuje vyčlenění 300 000 € (z toho 195 000 € z prostředků EFRR). To je přibližně 2 % celkového objemu prostředků technické podpory (přibližně 14,6 mil. €, z toho 9,4 mil. € z prostředků EFRR). Orientační rozpočet může být během doby trvání projektu upraven, budou-li nezbytné změny informační a komunikační strategie.

Obsahové cíle

Komunikační strategie popisuje globální cíle a cílové skupiny (bod 2 a 3). V Evaluačním plánu byly konkrétněji popsány obsahové cíle pro dané cílové skupiny, kterých by mělo být v dlouhodobějším horizontu dosaženo pomocí komunikačních opatření.

- Oslovit potenciální žadatele, informovat o možnostech podpory a zprostředkovat kontakt vhodných kooperačních partnerů
- Vytvořit odpovídající kapacity kooperačního partnera, resp. kooperačních partnerů, aby bylo možné realizovat projekty v souladu s příslušnými předpisy

- Informovat zainteresované subjekty a činitele v SRN/SN a CZ, kteří jsou pro program relevantní, o možnostech, aktivitách a dosažených úspěších Programu spolupráce a zviditelnit Program jako relevantní nástroj
- Informovat širokou veřejnost v SRN/Sasku a ČR o aktivitách a dosažených úspěších Programu spolupráce, a tím ozřejmit význam strategie a kohezní politiky EU
- Zajistit dobrou interní komunikaci mezi programovými partnery – ta je základní podmínkou pro úspěšnou realizaci programu.

Těchto výsledků má být dosaženo prostřednictvím různých aktérů v oblasti komunikace a práce s veřejností a pomocí nástrojů jmenovaných v Komunikační strategii.

Zdroje informací

Při hodnocení komunikační strategie prováděném od května do září 2017 byly využity různé zdroje informací (viz tabulka níže a následující vysvětlení).

Tabulka 2. Zdroje informací pro vyhodnocení komunikační strategie

Zdroj informací	Vysvětlení
Vyhodnocení programových dokumentů	Programový dokument, Komunikační strategie, Příručka k informačním a komunikačním předpisům, internetové stránky programu, návody pro příjemce atd.
Vyhodnocení informací týkajících se komunikačních aktivit, které byly zachyceny při monitoringu JS a ŘO.	Informace vztahující se ke komunikačním aktivitám, statistiky
Workshopy pro účastníky programu zabývající se komunikací a prací s veřejností	Pozornost byla věnována všem účastníkům programu v CZ a SN, kteří se zabývají komunikačními aktivitami
Analýza zpráv uveřejněných v médiích (tisk, newsletter, rozhlas, televize atd.)	Vyhodnocování mediální databáze v CZ Vyhodnocování tiskových příspěvků v SN na základě informací poskytnutých SMUL; zahrnutí online příspěvků
Provádění online průzkumu u kooperačních partnerů (LP a PP) a zúčastněných subjektů v Sasku a České republice (programová oblast)	Online průzkum byl kombinován s průzkumem pro implementační a procesní evaluaci, aby se zvýšila akceptance průzkumu (maximálně jeden průzkum ročně)
Doprovodné sledování dvanácti vybraných projektů	Komunikační aktivity jsou součástí průzkumu
Prezentace osvědčených komunikačních aktivit z jiných kooperačních programů	Příspěvek z programu Interact (workshopu v Praze se zúčastnil odborník na komunikaci) Interview s činiteli zodpovědnými za komunikaci v programu SRN-DK

Zdroj: Metis

Workshopy

Dne 15. a 16. června 2017 se v Praze a v Drážďanech konaly dva workshopy, které byly výchozími body pro evaluaci. Zúčastnili se jich subjekty činné v oblasti komunikace a práce s veřejností. Během workshopů probíhaly interaktivní diskuse týkající se rolí a aktivit na různých úrovních, stejně jako dosažených výsledků. Na základě těchto diskusí byly vyvozeny závěry pro evaluaci. Evaluační tým připravil vstupy a interaktivní pracovní nástroje.

Workshop v Drážďanech: čtvrtek, 15.06.2017, 10:00 – 15:00 hod., na Saském státním ministerstvu pro životní prostředí a zemědělství (Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft, SMUL); Účastníci: Řídící orgán, Společný sekretariát, euroregiony, tiskový mluvčí SMUL (od 14:00), evaluační tým

Workshop v Praze: pátek, 16.06.2017, 10:00 – 15:00 hod., na MMR ČR; Účastníci: MMR, SAB, krajské úřady, euroregiony, Interact, evaluační tým

Mediální analýza

Mediální analýzu v ČR bylo možné uzavřít již v červnu 2017 a její výsledky byly představeny během workshopu v Praze, který se konal 16. června 2017. Vyhledáváním článků byla pověřena jedna česká agentura (náklady přibližně 1800 EUR). Společnost HaskoningDHV Czech Republic články analyzovala a informace zpracovala.

Mediální analýza v SRN představovala kvůli nákladům s ní spojeným problém. Podle českého poskytovatele služeb (s partnerem v SRN), od něhož společnost Metis nakoupila data pro ČR, je velice nákladné prozkoumat složitý německý mediální trh s ohledem na zpravodajství týkající se Programu spolupráce SN-CZ. Stejně informace již dříve obdržela společnost Metis také od jedné německé agentury, která odhadla náklady na získání hrubých dat minimálně na 10 000 EUR.

O těchto problémech se hovořilo také během workshopu v Drážďanech, který se konal 15. června 2017, načež Saské státní ministerstvo pro životní prostředí a zemědělství (SMUL) nabídlo, že dá k dispozici články vztahující se k Programu spolupráce SN-CZ, které od roku 2012 shromažďuje tiskové oddělení ministerstva.

Tyto podklady byly velice užitečné a posloužily jako podklady pro mediální analýzu tiskových článků na německé straně. Data týkající se zpravodajství na internetu byla shromážděna pomocí vyhledávačů samotnou společností Metis. Při vyhledávání byl stejně jako v Česku použit seznam různých klíčových slov a vyhledávání probíhalo co možná nejpřesněji. Přesto nelze vyloučit, že byly některé články na internetu přehlédnuty.

Detailní výsledky mediální analýzy v SRN byly zadokumentovány formou databáze v EXCELU.

Online průzkum

Aby se zvýšila akceptance průzkumu během evaluačního procesu a bylo možné omezit počet průzkumů na maximálně jeden ročně, byl tento online průzkum k tématu komunikace spojen s průzkumem pro implementační a procesní evaluaci.

Celkem byly pro online průzkum vytvořeny čtyři dotazníky, které byly rozeslány odpovídajícím cílovým skupinám:

- kooperačním partnerům v CZ i v SN (všem lead partnerům a projektovým partnerům, kteří realizují kooperační projekty¹) a
- odborné veřejnosti/zajímavým subjektům v CZ a SN (odborné veřejnosti a zajímavým subjektům z různých oblastí relevantních z hlediska tematického zaměření programu, které Program spolupráce osloví).

Otázky byly vypracovány na základě dopadového modelu komunikace dle Evaluačního plánu.

Po úvodní váhavé zpětné vazbě se podařilo díky několika písemným upomínkám a nasazení ŘO, NO a Společného sekretariátu dosáhnout velice dobré návratnosti odpovědí.

Tabulka 3. Míra odpovědí (referenční základ – osoby)

	Celkem	Odpovědělo	Dosažený objem sběru dat (zaokrouhleno)
Kooperační partneři DE	188	102	54%
Kooperační partneři CZ	189	111	59%
Zajímavé subjekty DE	31	20	65%
Zajímavé subjekty CZ	39	27	69%
Kooperační partneři celkem	377	213	56%
Zajímavé subjekty celkem	70	47	67%

Zdroj: Metis

Výpočet je založen na počtu odeslaných pozvánek, tedy kontaktovaných emailových adres. Ve většině případů byli v dané instituci osloveni různí komunikační partneři. V rámci telefonického dotazování ale vyplynulo, že jedna instituce zpravidla uvede pouze jeden názor. V takových případech, kdy nám bylo toto konkrétně sděleno, jsme tento fakt zohlednili při výpočtech.

Na úrovni projektů byla míra návratnosti odpovědí velmi uspokojivá a nepodařilo se je získat pouze od šesti z celkového počtu 95 projektů.

U 89 projektů (resp. 94%), od nichž jsme odpověď získali, vyplnila dotazník vždy minimálně jedna osoba z týmu lead partnera nebo projektového partnera. Z 95 lead partnerů odpovědělo 75 (tedy 79%).

¹ Kooperační partneři zamítnutých projektů nebyli dotazováni, protože je dle zkušeností evaluátora návratnost dotazníků velmi malá, proto by nepředstavovali reprezentativní vzorek.

Tabulka 4. Dosažená míra odpovědí (referenční základ – projekty)

	Celkem	Odpovědělo	Míra odpovědí
Projekty	95	89	94%
Lead partneři	95	75	79%

Zdroj: Metis

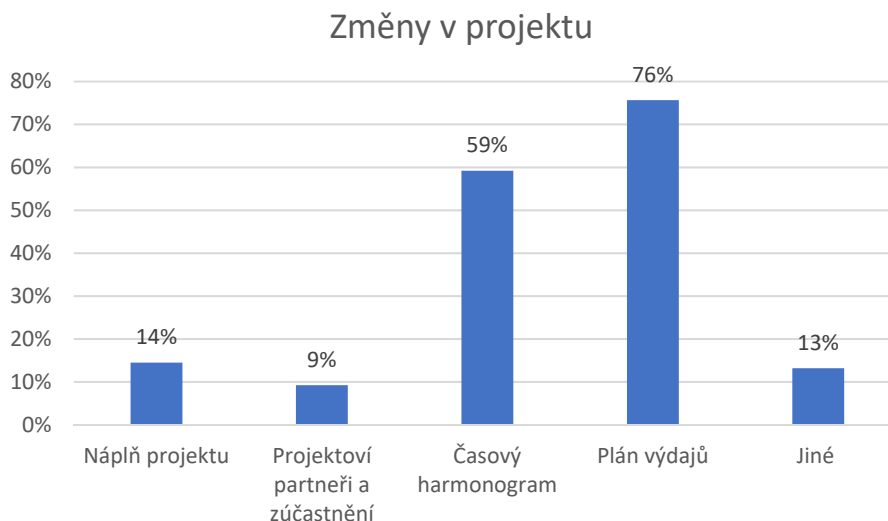
Charakteristika zúčastněných kooperačních partnerů

Ze všech kooperačních partnerů, kteří se průzkumu zúčastnili, se Programu CZ – SN s projektem účastnilo 76% již v předchozím programovém období 2007–2013 (Cíl 3)

39% projektů účastníků průzkumu se v současnosti nachází stále v počáteční fázi a doposud neprováděli vyúčtování. U většiny projektů (61%) realizace již probíhá a mohou se opřít o zkušenosti s dosud provedeným vyúčtováním.

66% dotázaných nemělo v rámci svého projektu problémy s předfinancováním. 28% uvedlo, že s tím měli mírné potíže. Celkem pro 7% představovalo předfinancování kooperačními partnery dokonce velký problém. Větší problémy byly na české straně, kde celkem 39% dotázaných uvedlo, že mělo při předfinancování mírné nebo velké obtíže. V Německu tomu tak bylo u 30%.

U většiny (72%) dotázaných kooperačních partnerů byly v průběhu realizace projektu nutné úpravy, aby bylo možné dosáhnout cílů projektu. 61% respondentů uvedlo, že bylo třeba provést drobné změny. U 12% byly nutné změny ve větším měřítku. Oblasti, v nichž bylo nejčastěji nutné provádět změny, jsou plán výdajů a časový harmonogram.

Grafika 1. Pokud ano, v jakých oblastech jsou/byly úpravy projektu nutné? (můžete uvést více možností)? (n=152)


Zdroj: Online průzkum

Není možné jednoduše charakterizovat, zda se u kooperačních partnerů, kteří v průzkumu odpovídali, jedná o státní nebo nestátní instituce, protože otázky na toto téma nebyly součástí průzkumu. Tato diferenciací ale bude zohledněna v následujících průzkumech.

Charakteristika zúčastněné odborné veřejnosti a zainteresovaných subjektů

Výběr odborné veřejnosti a zainteresovaných subjektů, jimž byl dotazník rozeslán, byl na saské straně prováděn Společným sekretariátem (SAB) a Národním orgánem (MMR) na straně české. Kritériem, podle něhož byly seznamy sestaveny, bylo, aby byly pokryty různé instituce ze všech tematických oblastí. Dále měly vybrané zainteresované subjekty znát v ideálním případě Program spolupráce, ale zároveň v něm neměly být přímo zaangażovány jako příjemci dotace, aby se tak minimalizovala, resp. vyloučila jejich předpojatost. To představovalo zejména pro českou stranu výzvu.

Celkem bylo v rámci této zprávy za každou investiční prioritu kontaktováno minimálně deset institucí. Mezi dotazovanými institucemi jsou na jedné straně orgány veřejné správy a na straně druhé různé neziskové organizace, sdružení, spolky či zájmové spolky. Seznam dotazované odborné veřejnosti a zainteresovaných subjektů je obsažen v příloze.

55 % ze všech zainteresovaných subjektů, které se zúčastnily průzkumu, patří mezi orgány veřejné správy.

Zainteresované subjekty s průřezovými tématy jako například sociální partneři, ale ani instituce zodpovídající za rovné postavení/nediskriminaci nebyly v průzkumu zohledněny. Dále je podle stanoviska také smysluplné rozšířit seznam pro prioritní osy 3 a 4. Evaluační tým rozšíří pro další průzkumy odpovídajícím způsobem seznam odborné veřejnosti a zainteresovaných subjektů.

Doprovodný monitoring na úrovni projektu

Aby bylo možné dostat kromě informací kvantitativního charakteru získaných online průzkumem charakterizujících cílový soubor rovněž hlubší, kvalitativní informace, provádí se také doprovodný monitoring 12 vybraných kooperačních projektů. V období 2017 až 2021 se uskuteční tři návštěvy lead partnera a zároveň návštěvy vždy jednoho projektového partnera na druhé straně hranice, při nichž proběhnou rozšířená interview. Hlavní otázky se zaměřují zejména na dopad a cíle projektů.

Kromě dimenze dopadu zahrnuje průzkum také otázky týkající se realizace a komunikace.

První etapu průzkumu bylo možné uzavřít v září 2017 a jeho výsledky zahrnout do této zprávy hodnotící komunikační strategii.

Průběh hodnocení

Následující tabulka ukazuje pracovní plán s časovým harmonogramem průběhu nejdůležitějších kroků a milníků hodnocení komunikační strategie tak, jak je stanoveno v Evaluačním plánu.

Tabulka 5. Pracovní plán AP1: Vyhodnocení komunikační strategie

Aktivita	Popis	Časový harmonogram
Strukturování	Vývoj a schválení dotazníků v německém a českém jazyce a naprogramování online nástroje Výběr respondentů v Sasku a ČZ Písemné doporučení SO/NO	květen–červen 2017
Sběr dat	Workshop v KT 24–26 Online dotazník pro kooperační partnery (LP a PP) (v kombinaci s implementační a procesní evaluací)	červen–červenec 2017
Analýza	Výměna důležitých výsledků v rámci evaluačního týmu v AJ Identifikace těch řetězců souvislosti znázorněných modelem, které jsou podloženy výsledky evaluace	červenec–září 2017
Předběžné znění zprávy	Předběžné znění zprávy v německém jazyce	27. září 2017
	Překlad předběžného znění zprávy do češtiny	11. října 2017
Prezentace	Prezentace před Řídící skupinou, stanoviska	24. října 2017
Závěrečné znění zprávy	Přepřepočování předběžného znění zprávy	listopad 2017
	Předložení návrhu závěrečné zprávy v německém znění	15. listopadu 2017
	Překlad návrhu závěrečného znění zprávy do češtiny	konec listopadu 2017
	Stanoviska	Prosinec 2017
	Předložení závěrečné zprávy v obou jazykových variantách	22. února 2018
Textové prvky	Textové prvky pro Roční prováděcí zprávu pro EK k 31.5. 2018 (pro sledované období do konce 2017)	březen 2018

Zdroj: Metis, Evaluační plán

2 Výsledky analýzy

Byly hodnoceny následující evaluační aspekty, které sahají od předpokladů po dopady:

- Plnění prvků závazných pro komunikaci dle zákonných požadavků
- Produktivita různých činitelů v oblasti informací a komunikace (předpoklad, aby bylo vůbec možné dosáhnout výsledků)
- Účinnost průběžné kontroly výsledků komunikačních opatření.
- Účinnost použitých komunikačních opatření z pohledu aktérů programu, kooperačních partnerů a zainteresovaných subjektů (analýza kombinace nástrojů a jednotlivých nástrojů; srovnání s příkladem „dobré praxe“),
- Vnímání programu médii (mediální analýza)
- Dopad komunikačních opatření z pohledu kooperačních partnerů a zainteresovaných subjektů.

2.1 Plnění prvků závazných pro informace a komunikaci

Následující tabulka ukazuje přehled prvků závazných pro informace a komunikaci dle obecného nařízení (EU) č. 1303/2013 včetně přílohy a dále dle prováděcího nařízení (EU) č. 821/2014, kapitola II (znak EU).

Prověřovalo se, zda program realizoval jednotlivé body a tím také splnil všechna formální kritéria ve vztahu ke komunikaci a práci s veřejností.

Tabulka 6. Kontrola plnění prvků závazných pro informace a komunikaci

Č.	Závazné prvky	Plnění	Popis
1	Vypracování komunikační strategie obsahující minimální prvky v souladu s nařízením 1303/2013, příloha XII, bod 4	Ano	Komunikační strategie byla vypracována v roce 2015 a přijata MV dne 07./08.12.2015.
2	a) Opatření pro potenciální příjemce, příjemce, tvůrce veřejného mínění a širokou veřejnost	Ano	Opatření jsou popsána v bodě 5
3	b) Opatření pro osoby se zdravotním postižením	Ano	Bezbariérovost dle bodu 5.5
4	c) Popis způsobu, jakým budou příjemci podporováni při svých komunikačních činnostech	Ne	Není explicitně obsažen
5	d) Plánované prostředky	Ano	Bod 4
6	e) Správní orgány a lidské zdroje	Ano	Bod 1.3
7	f) Opatření směřující k dodržování pravidel propagace	Ano	bod 5.1 a 5.2, stejně tak i v Příručce k informačním a komunikačním předpisům
8	g) Údaje pro hodnocení	Ano	Bod 7
9	h) Nejdůležitější výsledky předchozího programu	Ano	Bod 1.2
10	i) Každoroční aktualizace uvádějící informační a komunikační činnosti, jež	Částečně	Časový harmonogram pro plánovaná opatření je obsažen v bodě 7; ke každoroční aktualizaci v současnosti nedochází

Č.	Závazné prvky	Plnění	Popis
	mají být prováděny v následujícím roce		
11	Jmenování pověřence pro informace a komunikaci pro daný program	Ano	Yvonne Schönlein (ŘO, SMUL, Referát 25)
12	Vytvoření webových stránek jako ústředního zdroje informací	Ano	V září 2014 byla nejprve vytvořena online dvojjazyčná statická mikrostránka., která měla za úkol poskytovat první informace. Následně byly vytvořeny obsáhlé dvojjazyčné webové stránky http://www.sn-cz2020.eu/de/index.jsp , které byly uvedeny do provozu 24.11.2015. Byla jimi nahrazena mikrostránka.
13	Informace pro potenciální příjemce týkající se možností financování, podmínek, postupu, kritérií výběru a kontaktních osob	Ano	Informace o tom se nalézají na internetových stránkách
14	Příprava vzorových textů pro příjemce, aby tak mohli lépe plnit úkoly a závazky týkající se informací a komunikace	Částečně	Pro příjemce existuje Příručka k informačním a komunikačním předpisům. Z webových stránek je možné si stáhnout logo pod záložkou Publicita/Předpisy+loga. Vzorové texty pro tabulky s upozorněním a informační tabule nejsou v současnosti k dispozici. Zatím není k dispozici ani žádná příručka pro podporu práce s veřejností v rámci projektu.
15	Průběžné informace o výsledcích a působení programu a o roli kohezní politiky a EFRR	Částečně	Výsledky Programu Ziel 3/Cíl 3 - 2007-2013 byly představeny v jedné publikaci (Výsledková brožura). O průběžných pokrocích informuje formou tiskových článků a v rubrice: Aktuální projekty (2014 – 2020) webová stránka. Představení výsledků projektů je v současnosti velmi omezené. Komplexnější představení výsledků začíná být s pokrokem projektu stále více relevantní, tj. výsledky budou zpracovávány postupně.
16	Zveřejnění elektronického seznamu podporovaných projektů a příjemců, který je aktualizován minimálně každých 6 měsíců a obsahuje podrobné údaje dle Přílohy XII	Ano	Seznam podporovaných operací je zveřejněn na internetových stránkách pod záložkou Informace/ Seznam projektů (Databáze v EXCELU, dvojjazyčná)
17	Organizace jedné hlavní informační činnosti informující o zahájení programu	Ano	Při oficiálním zahájení Programu spolupráce se konaly čtyři regionální konference, tedy vždy dvě na české a dvě na německé straně, a sice: 12.06.2015 v Drážďanech,

Č.	Závazné prvky	Plnění	Popis
			16.06.2015 v Chomutově, 18.06.2015 v Bad Elster, 24.06.2015 v Liberci Obsah Programu a jeho postupy byly představeny zainteresované veřejnosti a potenciálním žadatelům.
18	Organizace jedné hlavní informační činnosti za rok	Ano	Veřejná výroční konference se koná od roku 2016, vždy střídavě na české a německé straně.
19	Uvedení příkladů projektů na internetových stránkách	Ano	„Seznam příjemců“ v dotačním období 2007-2013, stejně jako aktuální „Seznam projektů“ v dotačním období 2014-2020 jsou zveřejněny na webových stránkách pod záložkou Informace/Seznam projektů. Příkladové projekty (best practice) z předchozího období 2007-2013 jsou na webových stránkách uveřejněny pod záložkou Informace/Ukázkové projekty; aktuální ukázkové projekty je možné nalézt pod záložkou Informace/ Aktuální projekty (2014-2020).
20	Používání znaku Unie a dodržování pravidel propagace (m. j. deska)	Ano	Upraveno v Příručce k informačním a komunikačním předpisům, která je k dispozici na webových stránkách pod záložkou Publicita. Kromě toho je zde také odkaz na nařízení EU, v němž jsou stanovena základní pravidla týkající se podoby loga.
21	Potenciální příjemci jsou povinni uvést v žádosti orientační návrh komunikačních aktivit, které odpovídají svým obsahem objemu operace (dle Přílohy XII)	Ano	Bod 4.2.3 Projektové žádosti vyžaduje popis informačních a propagačních opatření („Uvedte prosím, jaká informační a publikační opatření podle předpisů EU plánuje v rámci projektu realizovat žadatel (lead partner) a jednotliví partneři.“).

Zdroj: nařízení EU 1303/2013, Příloha XII, Metis

Vyhodnocení ukazuje, že program splňuje minimální požadavky z 95% úplně či částečně.

21 z minimálních požadavků je plněno v 17 bodech úplně a ve 3 bodech částečně. Pouze v jednom bodě nejsou minimální požadavky splněny.

Potřeba zlepšení je tedy v následujících bodech:

- popis způsobu, jakým se příjemcům dostává podpory pro jejich komunikační opatření
- příprava vzorových textů pro příjemce, které by jim napomáhaly lépe plnit úkoly a závazky v oblasti informační a komunikační.
- každoroční aktualizovaný soupis informačních a komunikačních opatření, která mají být v následujícím roce provedena (Roční plán komunikace)
- Průběžné informace o výsledcích a působení programu a dále o roli kohezní politiky a EFRR

Těmto bodům bude věnována pozornost v Doporučeních.

2.2 Produktivita zúčastněných subjektů v oblasti komunikace a práce s veřejností

Klíčovými zúčastněnými subjekty v oblasti komunikace a práce s veřejností jsou:

- Subjekty zapojené do programu: pověřenec pro komunikaci ŘO, Národní orgán (MMR ČR), Společný sekretariát (SAB), krajské úřady, stejně jako Monitorovací výbor
- Čtyři Euroregiony na sasko – české hranici (a Euroregion Nisa také na sasko - polské hranici), které mj. realizují Fond malých projektů (FMP) a každý provozuje vlastní webové stránky
- Na rovině projektů: kooperační partneři (LP a PP), kteří jsou institucemi s vlastními komunikačními nástroji

Níže budou představeny výsledky vyhodnocení produktivity subjektů zapojených do programu a euroregionů. Zdrojem informací jsou v první řadě oba workshopy konané v Drážďanech a Praze.

Rozdělení rolí, zdroje a koordinace

Interní rozdělení rolí je jasné a zúčastněné subjekty fungují v souladu.

Neexistují nicméně žádné osoby, které by se na plný úvazek zabývaly činností v oblasti informací a komunikace (takříkajíc jeden úředník pro komunikaci na plný úvazek pro tento program), protože k tomu nedostačují personální zdroje, stejně tak jsou omezené také finanční rámcové podmínky.

Společné zvládání komunikačních úkolů všemi subjekty zapojenými do programu je vnímáno pozitivně.

Pracovníci v JS (SAB) a v sekretariátech FMP euroregionů hovořící oběma jazyky jsou velkou výhodou a přispívají k odstraňování zábran.

Mezi aktéry programu dochází k pravidelné koordinaci a fungují mezi nimi rychlé komunikační cesty.

Monitorovací výbor (MV) je pravidelně informován o opatřeních účinných ve vztahu k veřejnosti. MV bere tyto informace na vědomí a na základě zkušeností se nezabývá komunikačními opatřeními do detailu.

Kvalita komunikační strategie

Strategie je – jako u mnohých kooperačních programů – koncipována tradičně. (statické webové stránky, tištěná média, publikace atd.) Moderní nástroje (jako videa, sociální média) nejsou v současnosti připravovány.

Diskuse na téma **sociální média** byla během již zmiňovaných workshopů podrobná a velice rozporuplná. Společný sekretariát je toho názoru, že sociální média v komunikační strategii chybí a že je to nevýhoda. Sociální média jsou podle něj důležitá a dlouhodobě se nedají obejít. Řídící orgán a euroregiony jsou poněkud zdrženlivější. Jsou toho mínění, že chybějí zdroje na to, aby bylo možné sociální média přiměřeně spravovat. Aktivně již Facebook využívá Euroregion Elbe/Labe.

Dále bylo zmíněno, že je těžiště komunikační strategie orientováno na úroveň programu a práce s veřejností na rovině projektů je v současnosti příliš málo

podporována. Například v současnosti neexistuje žádná příručka pro komunikační práci na úrovni projektů.

Navíc by mohly mít propagační materiály užší vztah k programu. Například by se neměly rozdávat žádné propagační předměty vyráběné v Číně, jedná-li se o udržitelnost a regionalitu.

Kontrola výsledků

Průběžnou kontrolu úspěšnosti zajišťuje systém monitoringu.

V ročních prováděcích zprávách a Monitorovacím výboru se podávají pravidelně zprávy o komunikačních opatřeních a práci s veřejností.

Po akcích jsou jejich účastníkům rozdávány dotazníky zjišťující zpětnou vazbu, které se vyhodnocují, aby tak bylo možné zjistit potenciál ke zlepšení.

Kontrola úspěšnosti dalších opatření, jako např. newsletteru nebo propagačních materiálů je složitější. Neexistují žádné informace, kolik z 1200 příjemců newsletteru ho skutečně čte.

Náklady a hospodárnost komunikačních nástrojů

ŘO a JS provádí každoročně přesné plánování rozpočtu aktivit a průběžnou kontrolu nákladů. Standardně se zjišťují konkurenční nabídky. Oblast kontroly nákladů funguje dobře.

Hospodárnost nákladů by se dala zjistit pouze pomocí analýzy nákladů a přínosů, je přítom ale složité získat údaje o přínosech.

Spolupráce s médii

Spolupráce s médii se uskutečňuje především s regionálními tištěnými médii. Zapojením tiskového mluvčího Saského státního ministerstva životního prostředí a zemědělství (SMUL) se dosah tiskových zpráv podstatně rozšířil (ve srovnání s komunikací SAB v předchozím dotačním období), protože se tiskový mluvčí může opřít o svoji síť kontaktů v médiích. Tiskový mluvčí je ovšem zodpovědný za komunikaci veškerých témat SMUL. Téma Program spolupráce je tedy jen jedno z mnoha.

V minulosti se velmi osvědčilo uspořádat výpravu novinářů za kooperačními projekty, nicméně si to vyžádalo měsíční přípravy.

Reakce médií na tiskové zprávy se sledují pomocí každodenního přehledu tisku. K dispozici je přehled tisku zahrnující všechna tištěná média od října 2012.

Pokud jde o spolupráci s médii na české straně, připravuje Společný sekretariát tiskové zprávy. Národní orgán nemůže kvůli interním pravidlům úřadu komunikovat přímo s médii (komunikaci s médii zajišťuje Odbor komunikace v rámci Ministerstva pro místní rozvoj).

V případě tiskových sdělení rozesílaných přímo MMR ČR nedostává často NO od tiskového oddělení (Odboru komunikace) žádnou zpětnou vazbu k tomu, kterým novinářům byly předány.

Podobně musejí být také dotazy veřejnosti zodpovídaný oklikou přes Odbor komunikace. S tímto interním postupem MMR ČR také souvisí, že kdyby byla v budoucnu využívána v rámci komunikační strategie Programu také sociální média, nemohla by být spravována aktivně přímo MMR ČR (NO programu).

V první řadě může Program spolupráce oslovit regionální redakce / místní tisk.

Když se podaří dostat článek do jednoho média, přebírají tyto zprávy často také další média a dochází tak k efektu sněhové koule.

Tisk informace silně filtruje. Přednostně se zabývají výsledky projektů, zatímco informace o programovém rámci EU často chybějí.

Název Programu spolupráce (*Program na podporu přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Svobodným státem Sasko 2014 - 2020* nebo *Program spolupráce Česká republika - Svobodný stát Sasko 2014-2020*) je velmi dlouhý a je složité s ním veřejnost obeznámit.

Správní otázky programu (jako Monitorovací výbor) již média zajímají jen minimálně.

Výměna informací s dalšími programy

K výměně informací a znalostí dochází mezi programem PL – SN, u něhož sídlí Národní orgán ve stejném odboru jako Řídicí orgán Programu spolupráce CZ - SN (ŘO a JS Programu PL – SN sídlí v Polsku).

Výměně informací sloužící platformy, které jsou pravidelně využívány ŘO, jsou: Jednání řídicích orgánů Interreg A spolkových zemí v Německu, výroční konference DG Regio, stejně jako vybrané akce / semináře INTERACT, komunikace je ale přeci jen částečně pouze jedním z mnoha témat.

Z pohledu českých programových partnerů neexistuje žádná pravidelná formalizovaná výměna zkušeností v oblasti komunikace s jinými programy. Jedná se spíše o neformální výměnu zkušeností, např. s Programy Česko – Polsko či Česko – Bavorsko, resp. o vzájemné předávání informací týkajících se dění v těchto programech.

Komunikace a práce s veřejností v euroregionech

Česko – saské euroregiony společně fungují již 25 let.

Euroregiony jsou zodpovědné za práci s veřejností a propagaci Fondu malých projektů (FMP). Neposkytují jen podporu projektům KPF, ale podporují také propagaci velkých projektů. V případě EUREGIO ERGENSIS se jedná o přibližně 50 % velkých projektů v regionu, v programu toto není plánováno, z pohledu euroregionů by ale mělo být jejich zapojení intenzivnější a institucionalizované.

Euroregiony samy provozují internetové stránky, které byly aktualizovány z části za pomoci Programu spolupráce.

- <http://www.euroregion-elbe-labe.eu/>
- <https://www.euroregion-erzgebirge.de/>
- <http://www.euregio-egrensis.eu/>
- <http://www.neisse-nisa-nysa.org/>

Během akcí se starosty – a dalšími regionálními účastníky – dochází k představení Programu spolupráce. Organizují se pravidelná setkání přeshraničních specializovaných výborů.

Při výběru projektů pro Fond malých projektů jsou plánovaná opatření týkající se práce s veřejností zahrnuta přímo do vyhodnocení.

2.3 Efektivita komunikačních opatření na úrovni programu

Komunikační strategie popisuje jednotné vystupování („corporate design“) Programu spolupráce a použité nástroje.

Logo programu

Řídící orgány jsou při tvorbě a realizaci komunikační strategie podporovány programem Interact (www.interact-eu.net/). Interact vytvořil sadu komunikačních nástrojů (aktuální je verze 2.0 z roku 2016) a doporučuje programům spolupráce používání společného loga Interreg. Logo využívá přibližně 75 % programů.

Program spolupráce SN-CZ využívá vlastní logo a na využívání společného loga Interreg se nepodílí. Pojem Interreg je v logu Programu SN-CZ vyobrazen pouze jako vedlejší. Důvodem je malá akceptace pojmu Interreg českým programovým partnerem.

Nástroje

Důležité komunikační nástroje je možné rozdělit na úrovni programu podle typu:

Jednosměrné nástroje (jednosměrná komunikace) využívané v současné koncepci:

- Internetová stránka <http://www.sn-cz2020.eu>
- Newsletter
- Publikace
- Zprávy v médiích (noviny, rozhlas, televize)
- Putovní výstava
- Propagační předměty

Jako interaktivní nástroje (obousměrná komunikace se zpětnou vazbou) se používají:

- Kooperační burza (formulář)
- Veřejné akce (např. výroční konference)
- Informace euroregionů o FMP
- Školení, workshopy pro kooperační partnery
- Poradenství pro kooperační partnery (osobní nebo telefonické)
- Centrální kontaktní emailová adresa kontakt@sn-cz2020.eu (využívají ji potenciální partneři a kooperační partneři a jejím prostřednictvím se směřují dotazy na JS a jsou přes ni podávány odpovědi)
- Interní komunikace (mezi účastníky programu)

Účinnost nástrojů se hodnotí z různých perspektiv:

- Průběžná kontrola úspěšnosti nástrojů prostřednictvím ŘO a SAB
- Hodnocení kombinace nástrojů a jednotlivých nástrojů na obou workshopech s účastníky programu v Drážďanech a Praze
- Srovnání komunikačních opatření s ukázkovým programem
- Hodnocení nástrojů kooperačními partnery
- Hodnocení nástrojů odbornou veřejností/zajímavými subjekty

2.3.1 Průběžná kontrola úspěšnosti komunikačních opatření

Kontrola úspěšnosti na základě ukazatelů je stanovena Komunikační strategií dle kapitoly 7 (Vyhodnocení). Realizace komunikačních opatření je každoročně vyhodnocována na základě ukazatelů. O pokroku realizace komunikační strategie se podává zpráva ve Zprávě o provádění 2017 a 2019 a v Závěrečné zprávě. Cílové hodnoty jsou definovány v kapitole 6 (Časový harmonogram) Komunikační strategie. Relevantní ukazatele výstupu a cílové hodnoty byly stanoveny Programem (OI14, OI16). K ukazatelům výstupu se podávají každoročně zprávy.

Protože cílové hodnoty nebyly definovány pro všechna komunikační opatření, je srovnání cílového a skutečného stavu možné pouze v omezené míře.

Následující tabulka představuje údaje získávané SAB (ukazatele) o realizaci komunikačních opatření. Tyto údaje byly doplněny informacemi z ročních prováděcích zpráv.

Tabulka 7. Ukazatele pro komunikační opatření

Opatření	Cílová hodnota	2015	2016	2017	Dosažení cíle
Internetové stránky (analýza přístupů na podstránky)	Provozování webu od 2015				Cíl splněn
Úvodní stránka		28.379	77.507	107.007	
Další stránka		10.083	65.786	61.504	
Média (formuláře/zprávy)		52.814	67.048	35.521	
Tisk a publikace					
Počet hlášení na tiskové rozdělovníky ŘO, NO a SAB	2 ročně	2	8	4	Cíl pro rok 2015 splněn a pro roky 2016 a 2017 překročen
Počet článků v publikacích třetích subjektů (vyjma tisku)	Žádný cíl	0	1	0	
Newsletter, počet vydání	Žádný cíl	1	4	4	
Akce					
Počet veřejných informačních akcí (např. výroční konference)	4 akce k zahájení (2015), poté 1 veřejná výroční konference	13	1	1	Cíl pro rok 2015 překročen a pro rok 2016 a 2017 splněn
Z toho počet informačních akcí k Programu spolupráce (ukazatel výsledku OI16)	6 (cílová hodnota 2023)	0	1*	1	33%
Počet účastníků všech veřejných informačních akcí (celkem)	Podle potřeby	977	70	46	

Opatření	Cílová hodnota	2015	2016	2017	Dosažení cíle
Počet akcí pro příjemce dotace (školení, workshopy)	1 akce v r. 2015, poté 4 ročně	0	15	16	Od roku 2016 cíl překročen
Z toho uskutečněných školení (ukazatel výsledku OI14)	70 (cílová hodnota 2023)	0	4*	16	29%
Počet zúčastněných příjemců dotace (školení, workshopy)	Podle potřeby	0	380	358	
Počet projektových konzultací poskytnutých potenciálním příjemcům a zájemcům	Podle potřeby	477	268	144	
Počet osob, jimž byla poskytnuta rada (potenciální příjemci, zájemci)	Podle potřeby	Není zmíněno ve VZP	811	263	
Akce pro pracovní skupiny orgánů a SAB	Podle potřeby	17	8	6	
Putovní výstava					
Délka výpůjček třetím subjektům	Podle potřeby	0	63	69	
Délka prezentace programovými partnery	Podle potřeby	6	11	34	

Zdroj: Komunikační strategie, SAB, Roční prováděcí zprávy 2014/15, 2016

*Údaje dle Roční prováděcí zprávy 2015, 2016

Internetové stránky jsou v provozu od 15.10.2014 a jsou velmi dobře přijímány.

Počty návštěvníků internetových stránek jsou vysoké a mají stoupající tendenci. U počtu návštěvníků internetových stránek je třeba zohlednit, že je jejich komplexní verze v provozu teprve od 24. listopadu 2015. V předchozím období (od 2014) byly v provozu jen statické stránky, jejichž úkolem bylo informovat o zřízení programu. Návštěvnost stránek se nedá rozdělit podle počtu českých a německých návštěvníků.

Velmi nízko stanovený cíl počtu tiskových sdělení byl splněn, resp. v roce 2016 překročen. Tisková sdělení vydávalo SMUL a krajské úřady. Tiskové zprávy uveřejnilo také MMR ČR.

Jeden článek uveřejnil JS ve vydání 1/2016 časopisu EU-Zeit (SMWA). Zprávy o zahájení programu, výsledcích programu a příklady malých projektů jsou také uveřejňovány euroregiony na jejich internetových stránkách a v jejich publikacích (časopisy, resp. newsletter). Vyšly například zprávy v časopise „Infopress“ Euroregionu Krušnohoří, který je vydáván průběžně a rozdává se např. na MV.

Od zahájení programu bylo rozesláno JS vždy přibližně 1200 adresátům 9 vydání elektronického newsletteru (dle Roční prováděcí zprávy).

V roce 2015 se konaly 4 regionální konference s 600 účastníky a akce regionálních partnerů. V roce 2016 se konala výroční konference, již se

zúčastnilo 70 osob. Také v roce 2017 se konala výroční konference s 46 účastníky.

Do konce roku 2017 se konalo 31 akcí pro příjemce (školení, workshopy), jichž se zúčastnilo 738 osob.

Celkem bylo JS a českými krajskými úřady poskytnuto 889 jednotlivých konzultací pro potenciální příjemce podpory a zájemce, jichž se během roku 2016 zúčastnilo 811 osob.

Konalo se také 31 akcí pro pracovní skupiny orgánů a SAB.

Putovní výstava byla třetím stranám zapůjčena po dobu 132 dní a 51 dní ji prezentovali programoví partneři.

Shrnutí

Kontrola výsledků ukazuje, že všechna plánovaná komunikační opatření jsou realizována. Tam, kde byly Komunikační strategií stanoveny cíle, byly také dosaženy.

Údaje dobře vypovídají o realizaci, prozrazují ale málo o dosažených cílech.

Mělo by se zvážit definování konkrétních ročních cílů pro komunikační opatření.

Do ročních prováděcích zpráv by měl být – pokud to je na portálu SFC technicky možné – zahrnut přehled, který by zobrazoval cíle a ukazatele komunikační strategie. Vytvořil by se tak konzistentní systém propojující komunikační strategii, zachycení během monitoringu a reportování ve výročních zprávách o provádění. Měl by být stanoven jasný vztah k ukazatelům výkonu OI14 a OI16.

Ukazatele by měly v každém případě odrážet celé spektrum komunikačních opatření.

Propagační předměty

Na začátku programu byly vyrobeny lepicí poznámkové bločky, USB klíče, vizitkáře, praporky, zvýrazňovače, poznámkové bločky, omalovánky a pastelky pro děti, frisbee, hrnky, deštníky, bloky, konferenční desky a zápisníky v různém počtu kusů.

Propagační předměty se rozdávaly během akcí Společného sekretariátu nebo během akcí třetích subjektů. Záznamy o rozdávání propagačních materiálů dávají následující obraz:

Tabulka 8. Dostupné propagační předměty Programu spolupráce Česká republika - Sasko 2014-2020

Produkt	Specifický pro daný region	Původní počet kusů	Stav ke dni 31.12.2017	Rozdáno
Propagační klip na papíry (kovová svorka s logem)		2 582	0	100%
Vizitkář		50	0	100%
Omalovánky	Ano	1 015	0	100%
Pastelky		1 000	0	100%
Nástěnné mapy (mapa území programu)	Ano	250	0	100%

Produkt	Specifický pro daný region	Původní počet kusů	Stav ke dni 31.12.2017	Rozdáno
Hrnky (zelené)		500	0	100%
Sáček (modrý)		1 000	0	100%
Sáček (zelený)		1 000	0	100%
Lepící poznámkové bločky OfficeNotes		1 500	0	100%
Hrnky (modré)		500	0	100%
Šipky (nalepovací poznámkové papírky v podobě barevných šipek)		2 040	0	100%
Zvýrazňovač (žlutý)		1 005	45	96%
Tužka (modrá)		2 501	125	95%
Poznámky k programu (klíčové body programu, fotografie, průběh dotací,)	Ano	2 670	181	93%
Zvýrazňovač (zelený)		1 005	89	91%
USB klíč		1 000	112	89%
Tužka (zelená)		2 467	300	88%
Deštníky		500	64	87%
Konferenční desky		3 120	425	86%
Zvýrazňovač (modrý)		1 005	207	79%
Poznámkový blok		6 000	1.471	75%
Propiska (zelená)		4 151	1.150	72%
Propiska (modrá)		4 115	1.280	69%
Frisbee		1 000	360	64%
Balené pepermintové bonbóny		2 500	900	64%
Poznámkový bloček		1 002	367	63%

Zdroj: SAB, doplnění Metis

Přehled ukazuje, že se zájem o propagační předměty velmi různí. Rozdáno bylo již všechny propagační klipy, vizitkáře, omalovánky a další produkty.

Naproti tomu zůstává stále větší množství frisbee, balených pepermintových bonbónů či poznámkových bločků.

Většina z nabízených 26 produktů jsou klasické propagační předměty, které jsou opatřeny logem programu. Pokud je nám známo, žádné propagační předměty se nevyrábějí na území programu (Výrobce deštníků FARE např. vyrábí v Číně).

Pouze provedení omalovánek, informačních složek s mapou programového území a poznámkový blok s informacemi o programu má specifitější souvislost s náplní Programu spolupráce.

Poznámkový blok s informacemi o programu obsahuje ukázky projektů a spojuje informace s užitečným.

Mělo by se zvážit nabízení většího počtu propagačních předmětů, které by lépe vystihovaly náplň Programu spolupráce.

2.3.2 Hodnocení účinnosti komunikačních opatření subjekty zúčastněnými na programu

Účinnost komunikačních nástrojů hodnotili účastníci workshopu v Drážďanech a v Praze pomocí stupnice.

Hodnocení českých účastníků byla téměř vždy kritičtější než hodnocení saských účastníků. Pouze školení a poradenská činnost byla hodnocena účastníky shodně pozitivně.

Tabulka 9. Účinnost nástrojů – výsledek průzkumu v Drážďanech a v Praze (součet počtu uvedení)

Nástroje	++	+	-	--
Webové stránky http://www.sn-cz2020.eu	8	11		
Kooperační burza			9	10
Newsletter		7	8	4
Publikace		12	5	
Zprávy v médiích (noviny, rozhlas, TV)	2	7	11	
Putovní výstava	3	7	8	
Veřejné akce (např. výroční konference)	5	15		
Propagační prostředky	3	14	3	
Informace euroregionů týkající se FMP	3	14		
Školení, workshopy pro kooperační partnery	17	2		
Poradenství pro kooperační partnery (osobní či po telefonu)	16	2	1	
Interní komunikace (mezi aktéry programu)	8	9	2	

Zdroj: Workshop Drážďany, Praha

Dvojjazyčná **internetová stránka** je hodnocena pozitivně až velmi pozitivně. Má tradiční vzhled a slouží jako určitý druh „úložny dokumentů“ s přehlednou navigací. Internetová stránka programu je naprogramována a vytvořena „bezbariérově“, jak požadují směrnice státní správy týkající se provedení (styleguide). Bezbariérovost byla hodnocena Centrální knihovnou v Lipsku (Zentralbücherei Leipzig) v BITV-Testu.

Kooperační burza je součástí internetových stránek Programu, byla vytvořena s minimálními náklady a funguje prostřednictvím formuláře. Podle hodnocení účastníků workshopu se kooperační burza téměř nevyužívá, protože je jako nástroj příliš pasivní a existují jiné efektivnější způsoby hledání partnerů. (akce, ostatní kontakty).

Mnoho partnerství bylo již beztak navázáno. Program je již vytížen z 81%, a proto už není taková velká potřeba nových projektů. Další překážkou je, že neexistují fixní termíny, takže se partneři hledají v různých časech. Kooperační

burza kromě toho není vždy aktuální. Obsahuje žádosti z let 2015 a 2016. Dokud instituce svoji žádost nedají odstranit poté, co naleznou partnera, nebo pokud žádost již není relevantní, zůstává tato informace na síti.

Newslettery jsou dvojjazyčné stránky v html, které se rozesílají prostřednictvím e-mailů. Jejich dvojjazyčná podoba je pro Program charakteristická. Společný sekretariát (JS) informuje prostřednictvím newsletteru čtvrtletně o aktivitách programu, např. o výsledcích posledního zasedání Monitorovacího výboru, o přepracování programových dokumentů, plánované výroční konferenci 2017 a od roku 2017 představuje také vzorový projekt („best practice“). Od zahájení programu rozeslal Společný sekretariát 9 elektronických newsletterů: 2015: 1 vydání, 2016: 4 vydání, 2017: 4 vydání.

Účinnost newsletteru, který se podle JS rozesílá 1200 kontaktům, je těžké změřit (jedním prostředkem je online dotazník). Newsletter je hodnocen pozitivně, vyskytují se ale také kritické hlasy, které současnou koncepci považují za příliš těžkopádnou a příliš málo aktuální. Zejména čeští partneři viděli Newsletter kriticky.

V aktuálním programovém období zatím nebyly vydány žádné **publikace**. V rámci programu Cíl 3/Ziel 3 vyšla dvojjazyčná brožura prezentující výsledky. Publikace jsou hodnoceny převážně kladně, vyskytují se ale také kritické hlasy (brožury začnou brzy nudit, kromě toho se informace beztak šíří prostřednictvím internetu).

Mezi publikace patří také **Roční prováděcí zprávy**, které se kvůli požadavkům Komise (SFC struktura) nedají dobře číst, neposkytují žádný prostor pro kreativní přístup. Zprávy sestávají převážně z čísel a tabulek. Informace pro občany shrnují na jedné stránce nejdůležitější výsledky roku, za který se zpráva podává. Jsou uveřejňovány v německé i české verzi na domovských stránkách programu pod záložkou Publicita/Publikace.

Zprávy v médiích (ve smyslu tiskové činnosti) jsou hodnoceny velmi smíšeně. Efektivita tiskové činnosti je vnímána zejména českými programovými partnery kriticky. Jak již bylo zmíněno výše, musí podle podmínek MMR ČR komunikace s veřejností probíhat prostřednictvím Odboru komunikace.

Také **putovní výstava** je hodnocena velmi smíšeně. Putovní výstava je sice pro občany, kteří se o téma zajímají, dobrý nástroj, ztrácí už ale na atraktivitě, protože již zcela neodpovídá aktuálním údajům. Na druhou stranu je z hlediska publikační povinnosti výhodná, zejména pro ty projekty, které si ji mohou zapůjčit.

Veřejné akce (např. výroční konference) jsou hodnoceny kladně.

Propagační materiály jsou hodnoceny pozitivně až velmi pozitivně, vyskytují se ovšem také kritická hodnocení.

Informace euroregionů o **FMP** jsou hodnoceny velmi pozitivně až pozitivně.

Školení, workshopy pro příjemce jsou přijímány velice dobře a všemi účastníky workshopů hodnoceny jako velmi pozitivní a účinné.

Také **poradenství** je celkově hodnoceno velmi kladně.

Interní komunikace mezi subjekty zapojenými do programu je hodnocena velmi kladně až kladně s malým počtem kritických poznámek.

Během workshopů byla vznesena celá řada zlepšovacích návrhů v souvislosti s vývojem moderního souboru nástrojů.

Klíčové komunikační nástroje byly používány již v předchozím programovém období a nebyly téměř obměněny (nově přibyl newsletter). Proto také v komunikační strategii chybí podle hodnocení některých účastníků workshopů inovativní způsoby komunikace (např. nejsou dostatečně využívány vstupy příjemců, neexistují žádné diskusní platformy, nevyužívají se sociální média, chybí videa o programu, která by oslovovala na emocionální rovině). Proto tato strategie téměř neoslovuje mladou generaci.

Návrhy byly zahrnuty do kapitoly Doporučení.

2.3.3 Srovnání komunikačních opatření s ukázkovým programem

Sekretariát Interact označil Program Interreg Německo-Dánsko jako vzorový příklad v oblasti komunikačních opatření. Srovnání komunikačních opatření Programu SN-CZ se vzorovým programem ukazuje, že se dají s relativně malým rozpočtem realizovat moderní komunikační opatření.

Tabulka 10. Srovnání s ukázkovým programem

Rámcové podmínky a opatření	DE-DK (příklad „dobré praxe“)	SN-CZ
Rozpočet programu (bez technické podpory)	Celkem 112,3 mil. EUR, z toho 84,3 mil. EUR EFRR	Celkem 174,7 mil. EUR*, z toho 148,5 mil. EUR EFRR
Orientační rozpočet pro komunikaci a práci s veřejností	195.811 EUR (bez nákladů na personál)	300.000 EUR (bez nákladů na personál)
Zaměstnanec na plný úvazek pro komunikaci a práci s veřejností	Ano	Ne
Internetové stránky	Ano, interaktivní design stránek, videa (ocenění EU za nejlepší internetové stránky)	Ano, statické
Online kalendář (přes webové stránky)	Ano (obsáhlý)	Ano (omezený)
Přehled projektů	Webové stránky programu obsahují odkazy na všechny projekty	Seznam v Excelu
Partnerindex /kooperační burza (prostřednictvím internetových stránek)	Ano	Ano
Bezbariérovost	Ano	Ano
Sociální média	Ano (Facebook, LinkedIn)	Ne
Newsletter	Měsíčně, grafické zpracování	Přibližně 4 vydání ročně
Tištěná média	Ano	Ano
Propagační materiál, předměty	Ano (částečně specifický, např. „sprout pencil“ se semínkem k zasazení)	Ano (částečně specifický, jako např. omalovánky pro děti)
Informační materiály (letáky)	Ano	Ano

Rámcové podmínky a opatření	DE-DK (příklad „dobré praxe“)	SN-CZ
Materiál pro výstavy	Ano, prezentační stěna a rollupy	Ano, putovní výstava
Vnější propagace na budovách a polepy osobních aut	Ano	Ne
Specializované akce (pro posílení spolupráce mezi projekty)	Tematická setkání projektových partnerů (např. pro subjekty aktivní v oblasti zdravotnictví); fotografická soutěž	Ne
Velké akce	Ano, zahajovací konference	Ano, regionální konference
Výroční informační akce	Ano	Ano
Workshopy pro realizátory projektů a potenciální žadatele	Ano	Ano
Účast na relevantních externích akcích	Ano	Ano
Poradenství pro projekty	Ano	Ano
Spolupráce s tiskem	Ano	Ano
Podpora projektů v oblasti práce s veřejností	Ano (příručka, školení)	Ne (vyjma poskytnutí loga)
Ukazatele pro evaluaci	Ano, pouze na rovině výstupu	Ano, pouze na rovině výstupu

Zdroj: Komunikační strategie SN-CZ a DE-DK, webové stránky programů, interview s Christinou Ehlersovou, pracovníci zodpovědnou za komunikaci, ze dne 3. 11. 2017

* Rozpočet programu = podpora z EU / EFRR + národní prostředky, bez prioritní osy 5 (TH) (srov. Programový dokument ve znění ze 7. července 2017, str. 95)

2.3.4 Hodnocení účinnosti komunikačních opatření kooperačními partnery

V následující části budou představeny výsledky online průzkumu týkající se komunikačních opatření na úrovni programu.

Obeznamenost

Nejnámější je mezi kooperačními partnery internetová stránka programu, kterou již využilo 95 %.

Kromě toho mají s 87 % velmi vysoký stupeň obeznamenosti a využívání také poradenské služby, stejně jako školení a workshopy pro kooperační partnery.

Přibližně polovina kooperačních partnerů uvádí, že využívá newsletter.

Méně známá je například putovní výstava, kterou vidělo jen 19 % a pro 40 % byla zcela neznámá.

Nejméně známá je kooperační burza, kterou využilo pouze 9 % a 42 % ji hodnotilo jako neznámou.

Tabulka 11. Jsou vám známe aktivity programu v oblasti komunikace a práce s veřejností? (kooperační partneři; n=204, SN+CZ)

Prostředky	Známé a využívané (3)	Známé, ale nevyužívané (2)	Nejsou známe (1)	Váž. Ø (1-3)
Internetové stránky http://www.sn-cz2020.eu	95%	4%	1%	2,94
Poradenství pro kooperační partneři (osobní či telefonické)	87%	9%	4%	2,82
Školení, workshopy pro kooperační prostředky	86%	9%	5%	2,82
Propagační prostředky	62%	26%	12%	2,51
Publikace	59%	27%	14%	2,45
Newsletter	51%	29%	20%	2,31
Informace euroregionů týkající se Fondu malých projektů	50%	30%	20%	2,30
Veřejné akce (např. výroční konference)	45%	36%	19%	2,26
Zprávy v médiích (noviny, časopisy, rozhlas, televize)	44%	26%	30%	2,14
Putovní výstava	19%	41%	40%	1,79
Kooperační burza	9%	49%	42%	1,67

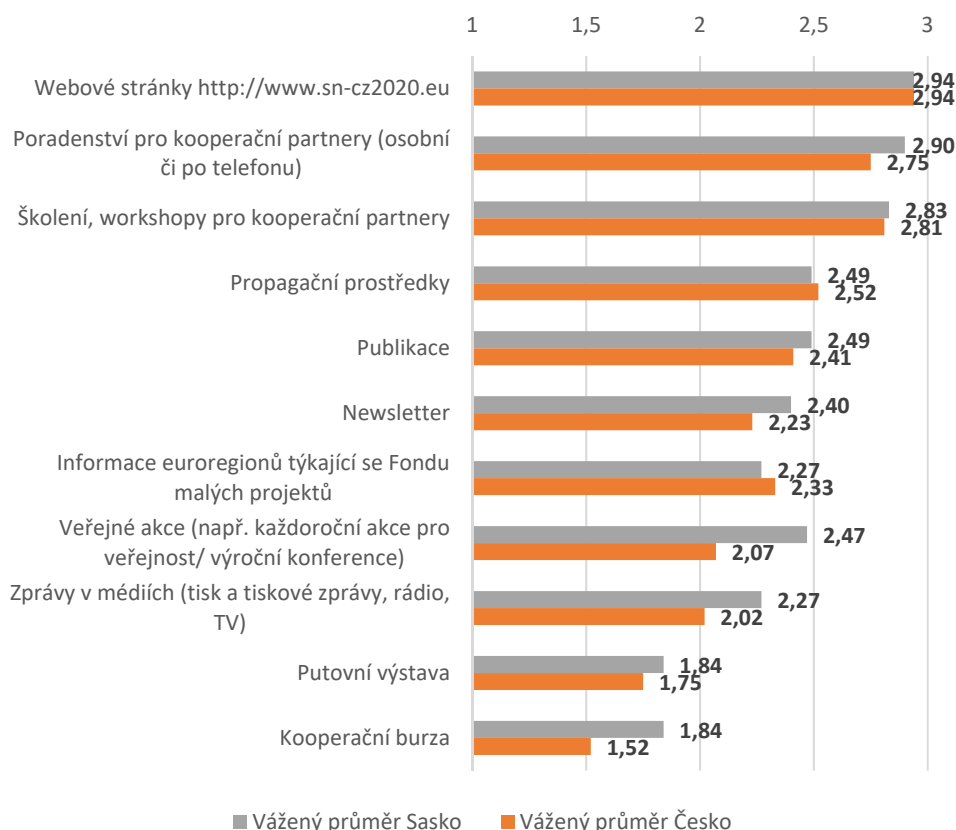
Zdroj: Online průzkum

* Kategorie „Ostatní“ byla z tohoto přehledu odstraněna. Jednotliví kooperační partneři sice tuto položku vyplnili jako „známou“, ale v k tomu určeném poli nedefinovali blíže, co tím rozumějí.

Mezi kooperačními partneři ze Saska a Česka nejsou v tomto ohledu žádné velké rozdíly. Většinou jsou němečtí kooperační partneři trochu lépe obeznámeni s komunikačními opatřeními než čeští. To se týká především veřejných akcí, zpráv v médiích a kooperační burzy.

Grafika 2. Jste obeznámeni s aktivitami programu v oblasti komunikace a práce s veřejností? (Kooperační partneři v ČR n=108, Sasko n=96), maximální hodnota je 3

Obeznamenost s aktivitami programu



Zdroj: Online průzkum

Užitečnost

Pokud jde o užitečnost programových aktivit, nachází se poradenská činnost na prvním místě. Přes 90% dotazovaných kooperačních partnerů ji považují za zcela nebo převážně užitečnou.

Rovněž internetová stránka a školení / workshopy obstály velice dobře.

Jako středně užitečné byly hodnoceny informace euroregionů k Fondu malých projektů, propagační předměty, publikace či veřejné akce.

Zprávy v médiích a newsletter se nacházejí ve spodním pásmu, ale pořadí je jako (převážně) užitečné hodnotí více kooperačních partnerů než opačně. Ti, kteří znají putovní výstavu a kooperační burzu, je hodnotí jako málo užitečné, tyto dvě kategorie se také zde nacházejí na posledních místech.

Tabulka 12. Jsou pro vás aktivity Programu v oblasti komunikace a práce s veřejností užitečné? (kooperační partneři; n=202)

Nástroje	Zcela odpovídá (4)	Převážně odpovídá (3)	Spíše neodpovídá (2)	Neodpovídá (1)	Nevím / není využíváno	Váž. Ø (1-4)
Poradenství pro kooperační partnery (osobní či po telefonu)	75%	16%	3%	0%	6%	3,75
Internetová stránka http://www.sn-cz2020.eu	66%	27%	5%	0%	2%	3,62
Školení, workshopy pro kooperační partnery	63%	26%	4%	1%	6%	3,62
Informace euroregionů týkající se Fondu malých projektů	30%	24%	10%	5%	31%	3,14
Propagační prostředky	31%	31%	17%	3%	18%	3,10
Publikace	25%	35%	15%	3%	22%	3,05
Veřejné akce (např. výroční konference)	24%	25%	14%	4%	33%	3,03
Zprávy v médiích (noviny, časopisy, rozhlas, TV)	18%	29%	16%	5%	32%	2,87
Newsletter	17%	25%	21%	3%	34%	2,85
Putovní výstava	10%	14%	16%	12%	48%	2,40
Kooperační burza	4%	6%	13%	13%	64%	2,02

Zdroj: online dotazník

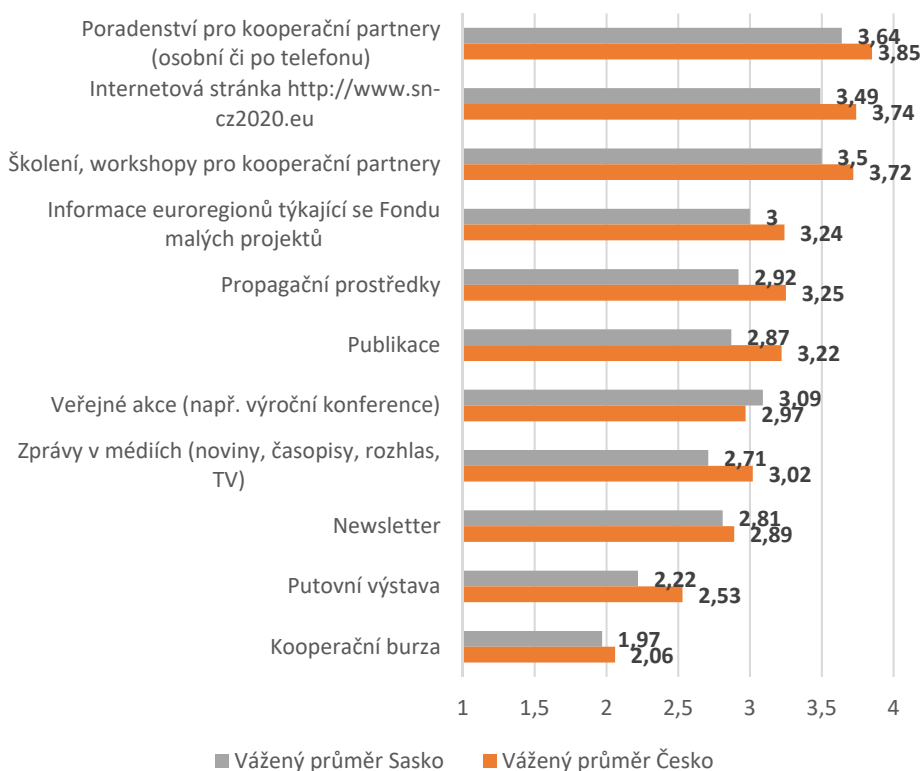
* Počet odpovědí (n) se může u jednotlivých bloků otázek lišit, protože jednotlivé zainteresované subjekty některé otázky přeskakovaly a nezodpověděly.

** Kategorie „Ostatní“ byla z tohoto zobrazení odstraněna. Jednotliví kooperační partneři sice tuto položku vyplnili jako „známou“, ale v k tomu určeném poli nedefinovali blíže, co tím rozumějí.

Při srovnání obou zemí se ukazuje, že čeští kooperační partneři hodnotí užitečnost vesměs pozitivněji. Pouze veřejné akce jsou v Sasku považovány za užitečnější, než je tomu v Česku.

Grafika 3. Jsou pro vás aktivity programu v oblasti komunikace a práce s veřejností užitečné? (kooperační partneři v Česku n=107, Sasku n=95)

Užitečnost aktivit Programu



Zdroj: Online průzkum

Zlepšovací návrhy a komentáře kooperačních partnerů

Celkově se k tématu komunikace a práce s veřejností na úrovni programu v online průzkumu vyskytlo spíše méně komentářů kooperačních partnerů. Z toho můžeme usuzovat, že jsou kooperační partneři v zásadě spokojeni. Negativní komentáře obsahují převážně jednotlivé názory a neměly by být přečeňovány. Přesto nelze kritické hlasy ignorovat. Jsou pro evaluaci velice cenné, protože ke zlepšení dochází pouze tehdy, přijme-li se konstruktivní kritika.

Vzhledem k tomu, že je poradenství také součástí dotačního cyklu, byl tento aspekt v online průzkumu zahrnut mezi dotazy vztahující se ke komunikaci, stejně tak i do části k implementovaným postupům a strukturám. Téma poradenství je analogicky zpracováno také ve zprávě.

Komentáře kooperačních partnerů týkající se poradenství SAB jsou rozporuplné, vyskytly se pozitivní i negativní připomínky.

Positivní připomínky relativně obecně zmiňovaly, že je sotva co zlepšovat a že je tým poradců zcela kompetentní i nápomocný.

Vyskytují se ale také některé velmi negativní názory. Opakujícím se návrhem respondentů (4) v Česku bylo, aby došlo k harmonizaci výroků mezi SAB a zaměstnanci krajských úřadů. Informace, které podávají, se často liší.

Větší počet kooperačních partnerů (zejména v Česku) navrhuje zlepšení komunikace s širokou veřejností použitím moderních technologií a médií.

Příklady kritických komentářů (zkrácené jednotlivé názory) z online průzkumu týkající se komunikace programu:

Jako zlepšovací návrh pro oblast komunikace na úrovni programu uvedl jeden z kooperačních partnerů, že by mělo být k dispozici výrazně více předloh ke stažení, aby byla zaručena větší jednotnost. Zatím jsou k dispozici pouze jednotlivé elementy.

Dalšími návrhy jednoho kooperačního partnera jsou centralizovanější podávání zpráv o aktuálních projektech a centrální struktura tiskového rozdělovníku. Průběžným podáváním zpráv by mohl Řídící orgán vybudovat návaznost na média. To si nemohou jednotlivé projekty dovolit.

Dva respondenti navrhují větší propagaci projektů prostřednictvím workshopů, seminářů nebo propagačních předmětů. Dalším doporučením je vytvoření prostoru pro kreativní přístup ke komunikaci v rámci stávajících pravidel publicity. Úspěšné projekty by měly být na veřejnosti představeny poutavými výstupy. Orgány programu by měly podporovat kooperační partnery při nalézání kreativních řešení.

Projektoví partneři byli pro projekty vyhledávání převážně samostatně, podle jednoho z kooperačních partnerů neposkytuje program téměř žádnou podporu. Možnosti podpory jsou známy jen částečně. Měla by být poskytována větší podpora, zejména partnerům nebo zájemcům, kteří chtějí využít program poprvé.

Komunikace s JS je silně charakteristická svým zaměřením na administrativu a účetnictví. Informace jsou typické „velmi zkonstatěným“ stylem a „úřednickou němčinou“. Forma, kterou se informace podávají, a úprava dokumentů je sice seriózní, ale nudná.

Komunikace v „backoffice“ a „frontoffice“ by mohla být lepší. Zaměstnanci kontrolující článek 23 nemají žádné ponětí o náplni projektů. Přísliby, které vzejdou z poradenských rozhovorů, tyto kontroloři zpochybňují.

Stávající média jsou podle jednoho z kooperačních partnerů používána spíše „nahodile“, když se hledá dotační program. Zde by bylo třeba cílených informací, např. úřadů, aby bylo možné poukázat na využitelnost a dotační možnosti. Informace jsou často teoretické a nejsou dostatečně obsáhlé.

Zdroj: Online průzkum

2.3.5 Hodnocení účinnosti komunikačních opatření odbornou veřejností/zainteresanými subjekty

Protože se program snaží svými komunikačními opatřeními cílit nejen na kooperační partnery, byly v rámci online průzkumu osloveny vybrané osoby z odborné veřejnosti/ zainteresané subjekty s dotazy týkajícími se jejich obeznámenosti s aktivitami programu a jejich využívání.

Zainteresované subjekty mají celkový přehled o strategiích a opatřeních v oblasti činnosti relevantní pro program.

Obeznamenost

Zainteresované subjekty odpovídaly na dotazy týkající se obeznamenosti s aktivitami Programu spolupráce podobně jako kooperační partneři.

Internetové stránky jsou s odstupem nejnámějším nástrojem z komunikačních aktivit programu. 58% respondentů uvedlo, že domovskou stránku navštívili, dalších 27% o ní aspoň vědělo.

Také propagační předměty a publikace jsou u zainteresovaných subjektů relativně dobře známé, pouze 34% vždy uvedlo, že je neznají.

Průměrně byly hodnoceny zprávy v médiích, veřejné akce, newsletter a informace euroregionů k Fondu malých projektů, kdy stále více jak polovina dotázaných uvedla, že je aspoň znají.

Je nápadné, že 45% zainteresovaných subjektů uvedlo, že nejsou obeznámeni s výroční konferencí a zprávami v médiích týkajícími se programu. Zde se ukazuje u velmi důležité cílové skupiny omezený dosah komunikačních aktivit.

Kooperační burza a putovní výstava jsou, jako je tomu také u kooperačních partnerů, mezi zainteresovanými subjekty nejméně známé, 74%, resp. 77% uvedlo, že s nimi obeznámeno není.

Tabulka 13. Jsou vám známe aktivity Programu spolupráce v oblasti komunikace a práce s veřejností? (zajímavé subjekty; n=45, CZ+SN)

Nástroje	Známé a využívané/ navštěvované/ viděl/a jsem (3)	Známé, ale nevyužívané/ nenavštěvované/ neviděl/a jsem (2)	Nejsou známe (1)	Váž. Ø (1-3)	Váž. Ø SN (1-3)	Váž. Ø CZ (1-3)
Internetová stránka http://www.sn-cz2020.eu	58%	27%	15%	2,42	2,37	2,46
Propagační předměty	53%	13%	34%	2,18	1,72	2,48
Publikace	41%	25%	34%	2,06	1,89	2,16
Zprávy v médiích (noviny, časopisy, rozhlas, televize)	42%	13%	45%	1,97	1,89	2,04
Veřejné akce (např. výroční konference)	39%	16%	45%	1,94	1,94	1,96
Newsletter	31%	28%	41%	1,90	2,11	1,80
Informace euroregionů týkající se Fondu malých projektů	36%	17%	47%	1,89	2,00	1,84
Kooperační burza	5%	21%	74%	1,32	1,67	1,17
Putovní výstava	9%	14%	77%	1,31	1,39	1,46

Zdroj: Online průzkum

* Kategorie „Ostatní“ byla z tohoto zobrazení odstraněna. Jednotliví kooperační partneři sice tuto položku vyplnili jako „známou“, ale v k tomu určeném poli nedefinovali blíže, co tím rozumějí.

Užitečnost

Zajímavé subjekty hodnotí – stejně jako kooperační partneři – internetové stránky jako relativně užitečné (62% souhlasí), umístily se na prvním místě, ovšem s mnohem nižšími hodnotami než u kooperačních partnerů.

Informace euroregionů týkající se Fondu malých projektů dopadly s 38% souhlasných odpovědí relativně dobře.

Málo překvapivé je, že také u zajímavých subjektů jsou kooperační burza a putovní výstava vnímány jako málo užitečné, resp. neužitečné. Kooperační burza přitom byla výrazně lépe hodnocena německými zajímavými subjekty.

Zprávy v médiích, veřejné akce a newsletter jsou celkově hodnoceny jako (spíše) málo užitečné, opět také je hodnotí německé zajímavé subjekty jako užitečnější než české subjekty.

Tabulka 14. Jsou pro vás programové aktivity v oblasti komunikace a práce s veřejností užitečné? (zajímavované subjekty, n=43*, SN+CZ)

Nástroje	Zcela odpovídá (4)	Převážně odpovídá (3)	Spíše neodpovídá (2)	Neodpovídá (1)	Nevím	Váž. Ø (1-4)	Váž. Ø SN (1-4)	Váž. Ø CZ (1-4)
Internetová stránka http://www.sn-cz2020.eu	29%	33%	19%	7%	12%	2,95	2,93	2,95
Informace euroregionů týkající se Fondu malých projektů	19%	19%	24%	9%	29%	2,67	2,71	2,62
Propagační předměty	12%	21%	30%	19%	18%	2,31	2,23	2,36
Newsletter	10%	17%	29%	15%	29%	2,31	2,46	2,19
Veřejné akce (např. výroční konference)	15%	12%	27%	19%	27%	2,30	2,43	2,19
Zprávy v médiích (noviny, časopisy, rozhlas, televize)	5%	24%	31%	16%	24%	2,22	2,46	2,05
Publikace	2%	24%	38%	14%	22%	2,18	2,14	2,21
Kooperační burza	5%	7%	22%	15%	51%	2,05	2,27	1,40
Putovní výstava	0%	10%	20%	25%	45%	1,73	1,73	1,73

Zdroj: Online dotazník

* Počet odpovědí (n) se může u jednotlivých bloků otázek lišit, protože jednotlivé zainteresované subjekty některé otázky přeskakovaly a nezodpověděly.

** Kategorie „Ostatní“ byla z tohoto zobrazení odstraněna. Jednotliví kooperační partneři sice tuto položku vyplnili jako „známou“, ale v k tomu určeném poli nedefinovali blíže, co tím rozumějí.

Komentáře

Dva z respondentů ve svých komentářích uvedli, že by se měla změnit forma poskytovaných informací. Uvítali by např. zlepšení přístupnosti informací pro širokou veřejnost. Chybí dostatečně aktivní propagace výsledků programu.

Zdroj: Online průzkum

2.4 Účinnost komunikačních opatření na úrovni projektu

Povinností projektů je dodržovat právní předpisy týkající se informačních a propagačních opatření. Používání znaku programu je povinné pro všechna komunikační opatření. Logo programu není podle příručky povinné.

Při kontrolách dle článku 23 stejně jako při kontrolách na místě se zjišťuje, zda byly dodrženy předpisy pro propagaci.

Nad rámec těchto předpisů neexistují – v duchu snižování míry regulace – žádné další pokyny ze strany programu (např. v Příručce pro práci s veřejností na úrovni projektu).

Tomu také podle účastníků workshopu odpovídá značná heterogenost komunikačních aktivit na rovině projektů, která je formována vysokou mírou individuální zodpovědnosti. Vedle zkušených kooperačních partnerů (např. muzea), kteří se obsáhle věnují práci s veřejností, stojí také takoví, pro něž je komunikace vedlejším tématem. Rozpětí opatření se pohybuje téměř od

nulových až po náročné akce, jako je např. reportáž v celostátním médiu. Aktivity projektů přesahují také rámec programu, jako např. organizování místních přeshraničních slavností.

Komunikační opatření musejí být popsána již v žádosti. Žadatelé jsou během konzultace před rozhodnutím MV upozorňováni na to, že je nutné zahrnout do plánu výdaje na komunikaci a práci s veřejností. Během školení kooperačních partnerů poskytovaných JS je věnována pozornost povinnostem v oblasti publicity. Komunikací se ovšem – vedle dalších a možná existenciálně významnějších témat jako je vyúčtování nákladů – hlouběji nezabývají. Soustředí se spíše na formální předpisy, jakým je např. velikost loga. Pozitivní příklady komunikace nejsou v současné době tématem.

Během workshopu v Drážďanech se vedla diskuse, zda by případně mělo smysl lépe přiblížit kooperačním partnerům principy komunikace a způsob práce novinářů. Bylo by vhodné oslovit zejména ty kooperační partnery, kteří mají s prací s veřejností malé zkušenosti (jako příklad byla zmíněna spolupráce požárních sborů).

Na internetové stránce programu neexistují žádné samostatné (dočasné) podstránky jednotlivých projektů (jak je tomu na příklad u nadnárodního kooperačního programu www.interreg-central.eu nebo v programu Interreg DE-DK). Projekty používají vlastní internetové stránky, které jsou využívány zčásti institucionálně a po delší dobu. Stránky programu představují detailněji jen jednotlivé vybrané projekty.

Výsledky online průzkumu

Produktivita a zdroje kooperačních partnerů byly zjišťovány pomocí online průzkumu. V následující části jsou představeny výsledky ve vztahu ke komunikaci a práci s veřejností na úrovni projektu.

Komunikační nástroje

V rámci kooperačních projektů se využívá **velké množství komunikačních prostředků**. Převážně využívané nástroje jsou tradiční, slouží (s výjimkou workshopů) jednosměrné komunikaci a nejsou interaktivní.

Tabulka 15. Jaké komunikační prostředky využíváte v rámci Vašeho kooperačního projektu? (n=207; CZ+SN)

	Ano	Plánova- né	Ne	Jednoja- zyčné	Dvojjazyč- -né	Vícejazyč- -né
Tiskové zprávy	81%	13%	6%	55%	38%	7%
Internetové stránky	75%	23%	2%	37%	54%	9%
Workshopy	72%	16%	12%	34%	58%	8%
Plakáty	68%	13%	19%	33%	62%	5%
Brožury, letáky	64%	25%	11%	32%	58%	10%
Informační tabule	59%	19%	22%	33%	58%	9%
Odborné přednášky	57%	16%	27%	37%	55%	8%
Publikace	54%	26%	20%	33%	54%	13%
Semináře	51%	12%	37%	33%	60%	7%
Konference	48%	17%	35%	30%	57%	13%
Sociální média	41%	8%	51%	54%	36%	10%
Výstava	33%	15%	52%	36%	54%	10%
Ostatní	32%	8%	60%	41%	53%	6%
Film, video	28%	16%	56%	35%	53%	12%
Newsletter	26%	9%	65%	35%	61%	4%

Zdroj: Online průzkum

* Není známo, zda byly plánované komunikační prostředky zahrnuty také již do projektové žádosti.

Tiskové zprávy a internetové stránky jsou standardem a využívají je téměř všichni kooperační partneři v Sasku i v České republice.

Pouze 2% kooperačních partnerů přiznalo, že internetové stránky nevyužívá.

Také brožury/letáky, workshopy a plakáty již využívá přes 80% kooperačních partnerů nebo jejich použití připravují, resp. plánují. Přibližně jedna čtvrtina dotazovaných uvedla, že brožury, letáky a další publikace právě připravují/plánují. Důvodem pravděpodobně je, že se projekty nalézají relativně na svém začátku a v době dotazování nebyly na tato komunikační opatření ještě dostatečně pokročilé.

Naproti tomu jsou newsletter, videa, sociální média nebo výstavy využívány výrazně méně.

Je nápadné, že interaktivní sociální média jako Facebook, Twitter, Instagram apod. již využívá téměř 50% českých partnerů, v Sasku je to pouze 34%.

Pozornost vzbuzuje také fakt, že nástroje sloužící interaktivní komunikaci a předávání vědomostí jako odborné přednášky, semináře, konference (s výjimkou workshopů) nejsou využívány podstatnou částí kooperačních partnerů. To může souviset s obsahovým zaměřením projektu a nemusí to být nutně špatné.

Většina komunikačních opatření se realizuje dvojjazyčně nebo dokonce vícejazyčně. Pouze tiskové zprávy a příspěvky na sociálních médiích jsou obvykle psány pouze jednojazyčně.

Cílové skupiny

Kooperační partneři chtějí svými komunikačními opatřeními oslovit nejen odbornou veřejnost (např. zainteresované subjekty, tvůrce veřejného mínění), ale také širokou veřejnost. Do jaké míry se to daří, je možné posoudit až po realizaci projektů.

Ostatní cílové skupiny byly uváděny malým množstvím kooperačních partnerů a jsou závislé hlavně na náplni projektů. Jako další specifické cílové skupiny v kategorii „ostatní“ byly zmíněny např. děti a mladiství, ale také rodiče a prarodiče, pedagogové nebo osoby s postižením.

Tabulka 16. Jaké cílové skupiny chcete pomocí komunikačních opatření na rovině projektu oslovit a informovat? (n=201, CZ+SN)

	Plně odpovídá	Převážně odpovídá	Spíše neodpovídá	Neodpovídá
Odbornou veřejnost	56%	24%	14%	6%
Širokou veřejnost	53%	30%	14%	3%
Ostatní				

Zdroj: online průzkum

Zdroje, kompetence, kontrola výsledků, požadavky

Celkem 84% kooperačních partnerů souhlasilo s výrokem (zcela nebo převážně), že mají jasně rozdělené kompetence pro komunikaci a práci s veřejností. Zodpovědné osoby obecně disponují dostatečnými zkušenostmi v této oblasti, přičemž Sasko je na tom v tomto ohledu lépe než Česko.

Celkově vzato disponují kooperační partneři dostatečnými **zdroji**, aby mohli realizovat účinnou komunikaci a efektivně pracovat s veřejností. Většina kooperačních partnerů uvedla, že pro tuto oblast jsou vyhrazeny (převážně) dostatečné finanční a personální zdroje. Přesto je zde také 17% respondentů, kteří uvedli, že tomu tak (spíše) není.

Požadavky na komunikaci a práci s veřejností považuje 34% za zcela přiměřené. 45% respondentů je považuje za převážně přiměřené. 17% považuje požadavky za (spíše) nepřiměřené.

V této sadě otázek bylo nejméně souhlasných reakcí na dotazy týkající se **kontroly výsledků**. Pouze 28% uvedlo, že provádějí kontrolu výsledků v oblasti komunikace a práce s veřejností, 38% uvedlo, že tomu tak převážně je. U 26% tomu tak spíše není, resp. není. V tomto případě Německo za Českem jasně zaostává, protože pouze 14% Sasů uvedlo, že provádějí jednoznačnou kontrolu výsledků v oblasti komunikace a práce s veřejností, a celých 35% uvedlo, že tomu tak spíše, resp. vůbec není. V případě, že se kontrola výsledků provádí, slouží následně v 73% případů k řízení a úpravě aktivit. V 18% případů tomu tak (spíše) není.

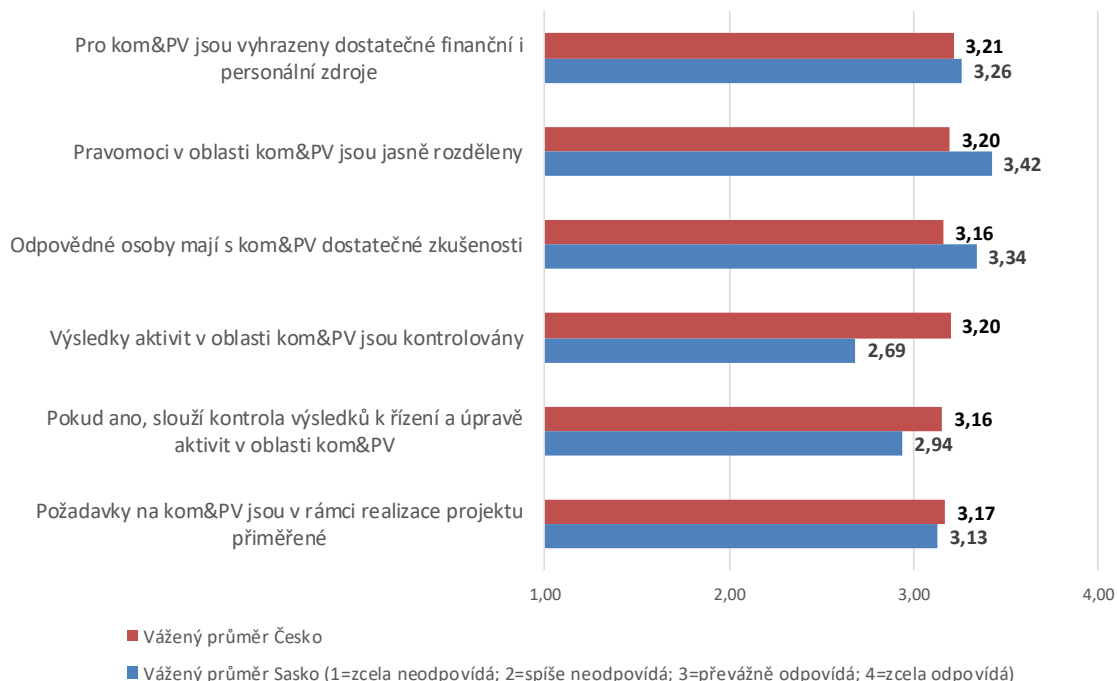
Tabulka 17. Disponuje Projekt spolupráce dostatečnými zdroji, aby mohl zajišťovat dostatečnou komunikaci a práci s veřejností (kom&PV)? (n=206, CZ+SN)

	Rozhodně ano (4)	Převážně ano (3)	Převážně ne (2)	Rozhodně ne (1)	Ne-vím	Váž. Ø (1-4) *
Pravomoci v oblasti kom&PV jsou jasné rozděleny	44%	40%	11%	2%	3%	3,31
Odpovědné osoby mají s kom&PV dostatečné zkušenosti	41%	41%	12%	3%	3%	3,25
Pro kom&PV jsou vyhrazeny dostatečné finanční i lidské zdroje	43%	38%	15%	2%	2%	3,24
Požadavky na kom&PV jsou v rámci realizace projektu přiměřené	34%	45%	15%	2%	4%	3,15
Výsledky aktivit v oblasti kom&PV jsou kontrolovány	28%	38%	20%	6%	8%	2,96
Pokud ano, slouží kontrola výsledků k řízení a úpravě aktivit v oblasti kom&PV	28%	45%	13%	5%	9%	3,06

Zdroj: Online průzkum

*Vážený průměr (střední hodnota odpovědi, vážený od „Zcela neodpovídá“ = 1 po „Zcela odpovídá“ = 4)

Grafika 4. Disponuje projekt spolupráce dostatečnými zdroji, aby mohl zajišťovat efektivní komunikaci a práci s veřejností (kom&PV)? (Česko n=107, Sasko n=99), maximální hodnota je 4



Zdroj: Online průzkum

Komentáře a zlepšovací návrhy kooperačních partnerů

V komentářích vztahujících se k požadavkům na komunikaci a práci s veřejností v rámci realizace projektu byl vícekrát (5x) zmíněn faktor času. Je velice náročné vše správně zohlednit, silnou, resp. výlučnou fixaci na formality pociťují někteří partneři jako příliš striktní.

Příklady kritických komentářů (zkrácené jednotlivé názory) týkající se komunikace a práce s veřejností na úrovni projektu:

Dvě osoby kritizovali, že Příručka k informačním a komunikačním předpisům je nedostatečná (aniž by poukazovali na konkrétní nedostatky).

Dále bylo zmíněno, že předpisy týkající se propagace jsou v oblasti sociálních médií příliš vzdálené praxi (je těžké je aplikovat na všechny bannery a příspěvky v oblasti sociálních médií).

Výsledky doprovodného monitoringu na úrovni projektu

V rámci doprovodného monitoringu byly položeny 12 vybraným projektům (vždy jednomu lead partnerovi a jednomu projektovému partnerovi) otázky týkající se jejich aktivit v oblasti komunikace a práce s veřejností na úrovni programu.

Komunikační nástroje na úrovni projektu

Během rozhovorů s kooperačními partnery se ukázalo, že nasazení komunikačních prostředků je popisováno velmi různorodě a využívané

instrumenty jsou značně závislé na projektu a tématu. Zatímco aktivity některých projektů nepřesahují internetové stránky a tisková sdělení, realizují jiné projekty velmi obsáhlá komunikační opatření se zprávami v médiích s velkým dosahem.

Vedle klasických komunikačních prostředků je třeba zachytit také nové nápady. V Sasku jsou to např. setkání, naučné stezky, exkurze, účast na Noci věd nebo prezentace na veletrhu cyklistiky Eurobike. V Česku se poukazyvalo na semináře, kulaté stoly a spolupráci s rozhlasem.

Komunikace na úrovni programu

Rozhovory konané v rámci doprovodného monitoringu se zabývaly také tématem komunikace na úrovni programu. Ukázalo se, že jsou kooperační partneři s nabídkou programu a realizací komunikace a práce s veřejností obecně spokojeni.

Prakticky všichni šťastí partneři, s nimiž byly rozhovory vedeny, jsou, pokud jde o informace, spokojeni s činností programu v oblasti práce s veřejností a s možnostmi podpory. Jako zdroj informací využívají především internetové stránky programu.

Několik málo z nich by uvítalo práci s veřejností, která by tento rámec přesahovala. Tito příjemci poukazují na to, že by nabídka programu v oblasti komunikace mohla zahrnovat inovativnější přístupy. Nedostatky spatřují především ve využití sociálních médií nebo v dokumentaci a propagaci výsledků projektů programem, které by mohly být názorně představeny např. pomocí videa nebo infografik.

V této souvislosti byla zmíněna pozitivně také zahajovací akce programu konaná na lodi zrestaurované v rámci projektu z Cíle 3.

Poukazyvalo se také na to, že příručka programu ke komunikaci klade hlavní důraz na informace (jednosměrná komunikace, např. předpis týkající se tvorby tištěných materiálů apod.). Další komunikační kanály, jako např. interaktivní nástroje (obousměrná komunikace), téměř neexistují.

Zejména ti účastníci rozhovorů, kteří mají možnost srovnání s dalšími programy, by ze strany programu uvítali přípravu různých předloh (předlohy v PPT, letáky, informační tabule apod.) nebo centrální tvorbu webových stránek.

2.5 Dopady komunikačních opatření

Dopady komunikačních opatření jsou analyzovány pomocí mediální analýzy a průzkumu mezi kooperačními partnery a zainteresovanými subjekty.

2.5.1 Vnímání programu v médiích

Aby bylo možné analyzovat vnímání programu a programových aktivit v médiích, byla pro období 01/2012 až 05/2017 provedena v Německu i v Česku mediální analýza.

Jak již bylo zmíněno v úvodu v kapitole Metodika, byla v Česku využita databáze, která zahrnuje všechny druhy médií (noviny, časopisy, newsletter, internetové zdroje, rozhlas a televizi).

V Německu byl naproti tomu pro tištěné články využit tiskový archiv SMUL a v oblasti internetu vč. TV/rozhlasu byla v rámci možností použita vlastní internetová rešerše. Pro obě mediální analýzy byl použit shodný postup a vyhledávání probíhalo na základě jednotného seznamu klíčových slov.

Kvůli odlišným zdrojům dat v obou zemích byl u každé z analýz kladen důraz na jiné aspekty, což se promítá do některých z následujících kapitol.

Počet zpráv v médiích

Během přibližně pěti let mezi lednem 2012 (zahájení vývoje programu pro období 2014-2020) a květnem 2017 (95 projektů schváleno) se podařilo v Česku identifikovat 718 a v Německu 207 zpráv v médiích, které se týkaly Programu spolupráce.

V **České republice** se objevil značný počet článků již mezi lety 2012 až 2014. Po mírném propadu v roce 2015 byl za rok 2016 identifikován vůbec nejvyšší počet článků a v prvních měsících roku 2017 počet zpráv opět trochu poklesl.

V **Německu** je nápadné, že po relativně stabilním období v letech 2012 až 2015 vzrostl výrazně počet článků a zpráv v letech 2016 a 2017. V roce 2013 se přitom různá média zabývala především novým dotačním obdobím; v roce 2015 bylo tématem zejména otevření Karlovy stezky (předchozí období poskytování podpory; 10 zpráv). Skok v roce 2016 souvisí částečně se zahájením projektu Odcom (20 zpráv v roce 2016, 26 v roce 2017) a v roce 2017 také zčásti s pořízením nových motorek pro německou policii v pohraničí (9 zpráv). Zdá se, že pozornost médií budilo zahájení několika konkrétních projektů.

Tabulka 18. Počet relevantních zpráv v médiích (ve všech typech médií) v jednotlivých letech

Rok	Relevantní příspěvky v ČR	Relevantní příspěvky v Německu
2012	134	8
2013	140	21
2014	157	15
2015	77	22
2016	163	62
2017	47	79
Celkem	718	207

Zdroj: HaskoningDHV, Metis

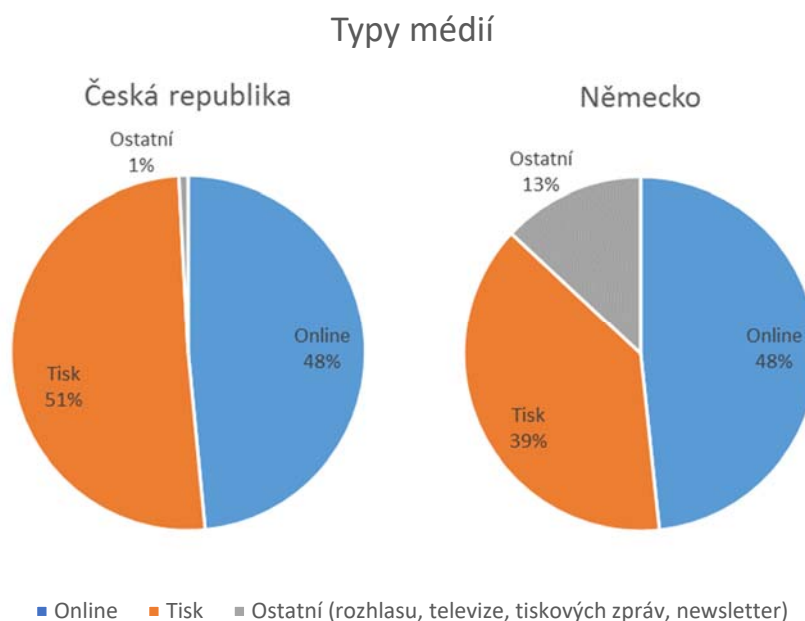
Typy médií

Celkově je rozdělení mezi oblastí internetu a oblastí tisku relativně vyvážené. V obou zemích pochází 48% relevantních mediálních zpráv z internetu z různých internetových stránek (internetové noviny, internetové časopisy atd.). U druhé velké skupiny, tisku, převažují regionální deníky, ale podařilo se identifikovat také některé články v časopisech a celostátních denících. Ostatní informační zdroje, jako např. rozhlas nebo televize, hrají spíše okrajovou roli.

V **České republice** bylo v online médiích identifikováno 348 relevantních článků (tedy 48%). Celkem 364 článků se vyskytlo v tištěných médiích, přičemž zde byla provedena ještě diferencovaná analýza. Celkem 33% (resp. 238 článků) pochází z regionálních deníků, 10% (resp. 71 článků) z časopisů a 8% (55 článků) z celostátních deníků. V dalších médiích jako newsletter, rozhlas nebo televize bylo uveřejněno jen přibližně 1% zpráv.

Články v **Německu** se mezi online média (100 příspěvků, tedy 48%) a tištěná média (80 příspěvků, tedy 48%) dělí podobně, jako je tomu v České republice. Tyto dva typy médií tvoří převážnou většinu zdrojů zpráv; necelých 13% pochází z ostatních médií, jako např. z tiskových sdělení, rozhlasu a televize. Tato média patří převážně mezi regionální média. V celostátních novinách vyšlo celkem pouze sedm sdělení, a to vždy online: čtyřikrát v novinách *Die Welt*, jedenkrát v novinách *Süddeutsche Zeitung*, jedenkrát v *Die Zeit* a jedenkrát ve *Frankfurter Rundschau*.

Grafika 5. Typy médií, která uveřejnila články v České republice a v Německu



Zdroj: HaskoningDHV, Metis

Tematické zařazení a specifické projekty

V rámci mediální analýzy byla analyzována také hlavní témata zpráv. V Česku byly zprávy automaticky přiřazeny k jednotlivým investičním prioritám (IP) prostřednictvím různých předem definovaných klíčových slov:

- IP 5b Podpora investic zaměřených na řešení konkrétních rizik, zajištění odolnosti vůči katastrofám a vývoj systémů krizového řízení.
- IP 6b Investice do vodního hospodářství s cílem plnit požadavky acquis Unie v oblasti životního prostředí a řešení potřeb investic, které podle zjištění členských států přesahují rámec těchto požadavků.
- IP 6c Zachování, ochrana, propagace a rozvoj přírodního a kulturního dědictví.
- IP 6d Ochrana a obnova biologické rozmanitosti a půdy a podpora ekosystémových služeb, včetně sítě Natura 2000 a ekologických infrastruktur.
- IP 10b Investice do vzdělávání, odborné přípravy a školení za účelem získávání dovedností a celoživotního učení: vypracováním a naplňováním společných programů vzdělávání, odborné přípravy a školení.
- IP 11b Posilování institucionální kapacity orgánů veřejné správy a zúčastněných subjektů a účinné veřejné správy: podporou právní a správní spolupráce a spolupráce mezi občany a institucemi.

V **Česku** se hlavně v rané fázi programu vztahovalo mnoho článků k tématu vzdělávání (10b) a ke spolupráci úřadů (IP 11b). Pouze malá část zpráv se naproti tomu věnovala vodohospodářství (IP 6b).

Výsledky přiřazení klíčových slov k tématům, které bylo v Česku prováděno automatizovaně, znázorňuje následující tabulka. Vzhledem k podobnosti výrazů (klíčových slov) v IP dochází k přiřazení k více prioritám.

Tematické přiřazení k šesti různým investičním prioritám programu bylo pro **Německo** provedeno manuálně.

Přibližně jedna třetina zpráv ovšem neměla žádné tematické zařazení, protože se věnovala programu jako celku.

Tematicky se dá většina zpráv přiřadit k tématu životního prostředí (IP 6d). Konkrétně se zde jedná o projekt Odcom² (celkem 47 zpráv).

Na druhém místě následují projekty podporující turistický ruch (IP 6c). Nejčastěji zmiňované projekty byly „Karlova stezka“ (14krát) a zařazení Krušnohoří mezi světové dědictví. Tématem byly ale také menší projekty, příkladem v oblasti řemesla byl projekt související s Fotofestivalem Pískovec.

Mnohem méně se média věnovala ostatním tématům. Na třetí příčce se umístily projekty týkající se spolupráce úřadů (IP 11b) s přibližně 10% zpráv. Zde se jedná zejména o spolupráci mezi policejními orgány obou zemí a jejich vybavení (celkem 14 zpráv).

Tématem 8% zpráv byla civilní ochrana, zejména dva aspekty: protipovodňová ochrana (např. STRIMA) a spolupráce požárních sborů.

² OdCom – Objektivizace stížností na zápach v Erzgebirgskreis a v Ústeckém kraji – příspěvek k analýze příčin a zjišťování zdravotních následků

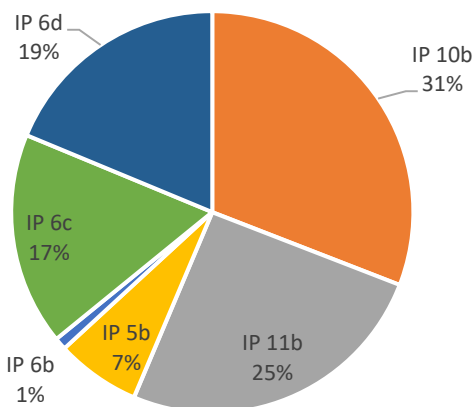
Na předposledním místě se umístilo vzdělávání (IP 10b). Tady se jednalo zejména o přeshraniční letní tábory a třídní výlety pro děti.

Projekty, které patří k tématu vodohospodářství (IP 6b), byly zmíněny pouze třikrát, a tedy se také v Německu umístily - pokud jde o mediální zpravodajství - na posledním místě.

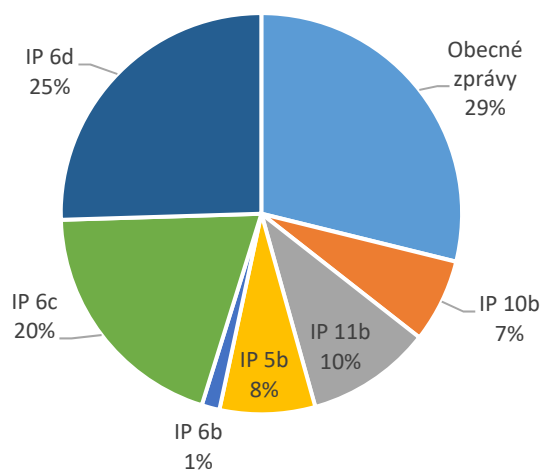
Z těchto faktů lze vyvodit následující závěry: Některé „hvězdné projekty“, jako např. Odcorn, budí mnohem větší pozornost než jiné. Ale zdá se, že také projekty policie a požárních sborů byly pro média zajímavé.

Grafika 6. Tematické zařazení zpráv v médiích v České republice a v Německu

Tematické zařazení CZ



Tematické zařazení DE



Zdroj: HaskoningDHV, Metis

Vyhodnocení

V rámci analýzy se zjišťovalo, kolik článků je možné vnímat jako pozitivní, kolik jako neutrální a kolik jako negativní. Za neutrální byly považovány ty texty, které obsahují pouze popisné informace nebo přehled projektů či programů pro daná programová plánovací období. Analýza ukázala velmi pozitivní obraz.

V **Česku** lze hodnotit celkově 649 článků (90%) článků jako pozitivní, 8% (54 článků) jako neutrální a pouze 2% (15 článků) jako negativní.

Těch několik málo negativních článků pojednává o tom, že:

- na internetových stránkách MMR ČR chybí přehled projektů Programu spolupráce;
- EU nedává k dispozici dostatek prostředků;
- zplodiny z Česka se šíří do Saska;
- podpora výuky českého jazyka není na saské straně dostatečná.

Také v **Německu** byla převážná většina (185 článků, tedy 89%) zpráv pozitivní. To se dá vysvětlit tím, že články vyšly v lokálních a regionálních novinách, kde je podpora obvykle vítána.

Pouze pět z 207 článků (tedy 2%) bylo negativních: dva články o krácení prostředků pro nové programové období a tři o údajném plýtvání prostředky (dvakrát Odcom a jednou program jako celek).

Konkrétní výsledky analýzy pro Česko a Německo jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 19. Počet pozitivních, neutrálních a negativních příspěvků

Země	Celkový počet relevantních příspěvků	Z toho pozitivních	Z toho neutrálních	Z toho negativních
Česko	718	649	54	15
Německo	207	185	17	5

Zdroj: HaskoningDHV, Metis

Programová období a vztah k EU

Dále bylo analyzováno, zda příspěvky v médiích obsahují explicitní zmínku o programových obdobích, k nimž se Program spolupráce Česká republika – Sasko vztahuje.

V **Česku** obsahuje odkaz na programové období 2014 – 2020 celkem 208 článků, které byly zveřejněny mezi lety 2012 a 2017. 137 zpráv se vztahuje k programovému období 2007 – 2013.

V **Německu** se vyskytlo celkem 46 odkazů na programové období 2014 – 2020 a Cíl 3/ Ziel 3 (programové období 2007 – 2013) byl zmíněn pouze 16x.

Přibližně 40 z identifikovaných zpráv (tedy 20%) v Německu neobsahuje žádný odkaz k EU. Odkazuje-li se na EU, je tento odkaz obvykle jen velmi všeobecný, např. zmínkou o penězích z EU, podpoře EU, prostředcích z EU nebo o projektu EU.

Je nápadné, že jen málo článků odkazuje explicitně na pojem Interreg. Z 207 zpráv v Německu byl uveden název „Interreg“ pouze v 10 případech, 23 článků odkazuje na EFRR.

Shrnutí

Program spolupráce Česká republika – Svobodný stát Sasko 2014–2020 měl v období 2012 až květen 2017, za které se zpráva podává, značný ohlas v médiích, větší v Česku než v Německu. Velká část zpráv byla zveřejněna na internetu. Tištěná média reflektovala program zejména na regionální úrovni.

Převážná většina příspěvků byla pozitivní. Zprávy pojednávaly o výsledcích konkrétních projektů v přípravné fázi nebo o již realizovaných projektech. Existují přitom projekty, které působí na veřejnost a přitahují mnohem větší pozornost médií než ostatní.

V Česku se mnoho zpráv v počáteční fázi programu vztahovalo ke vzdělávání (10b) a spolupráci úřadů (11b). V Německu byla většina článků identifikována v oblasti životního prostředí (IP 6d) nebo souvisela s turistickým ruchem (IP 6c). Další tematické okruhy, jako např. vodohospodářství, představují média jen velmi málo.

V některých případech nebylo možné rozlišit, zda zpráva či příspěvek skutečně souvisí s programovým obdobím 2014 – 2020, nebo jestli se vztahuje k předchozímu programovému období, protože chyběly explicitní informace. Média sice na EU odkazují, ale ústřední pojem Interreg se téměř nepoužívá.

2.5.2 Dopad komunikačních aktivit z pohledu kooperačních partnerů a zainteresovaných subjektů

V online dotazníku se u kooperačních partnerů a zainteresovaných subjektů zjišťoval dopad komunikačních aktivit s ohledem na následující výsledky:

- Nalezení vhodného kooperačního partnera
- Propagace možností podpory v rámci Programu
- Přínos k úspěšné realizaci programu
- Rozeznatelnost jednotné image („Corporate Identity“)
- Ozřejnění významu přeshraniční spolupráce a přínosu EU

Kooperační partneři

To, že komunikační aktivity přispěly k nalezení vhodných kooperačních partnerů, neguje většina respondentů – úplně (36%) a (17%) převážně. Pouze 30% respondentů se domnívá, že tomu tak je zcela nebo převážně. To je málo překvapivé poté, co byla kooperační burza – jak již bylo výše zmíněno – hodnocena jako relativně málo užitečná. Stejně jako předtím u užitečnosti, bylo i hodnocení této otázky mírně pozitivnější na české straně než v Sasku.

Většina kooperačních partnerů vidí propagaci možností podpory komunikačními opatřeními jako přiměřenou. 22% s tímto výrokem souhlasilo plně, 53% převážně. Celkem 11% hodnotilo toto tvrzení převážně negativně nebo negativně.

Více než tři čtvrtiny dotázaných osob se domnívá, že jsou komunikační aktivity dostatečné, aby mohl být program úspěšně realizován. 11% to považuje za méně jednoznačné. Také zde bylo hodnocení u českých kooperačních partnerů pozitivnější než u německých.

Program spolupráce je identifikovatelný jednotným vnějším vystupováním („corporate identity“), na tom se s 86% souhlasných odpovědí relativně shodují kooperační partneři v Česku i v Německu.

Relativně pozitivní bylo také hodnocení výroku, že komunikační opatření ozřejmují význam přeshraniční spolupráce a přínos EU. 85% respondentů souhlasí s tvrzením, že opatření programu jsou v tomto ohledu účinná.

Následující tabulka znázorňuje hodnocení dopadu saskými a českými kooperačními partnery.

Tabulka 20. Jak hodnotíte následující výroky? (kooperační partneři; n=202, CZ+SN)

	Zcela odpovídá (4)	Převážně odpovídá (3)	Spíše neodpovídá (2)	Neodpovídá (1)	Nevím	Váž. Ø (1-4)	Váž. Ø SN (1-4)	Váž. Ø CZ (1-4)
Aktivity v rámci programu týkající se kom&PV přispěly k tomu, abychom našli vhodného kooperačního partnera.	6%	24%	17%	36%	17%	1,99	1,82	2,17
Komunikační opatření propagují přiměřeným způsobem možnosti podpory nabízené programem.	22%	53%	9%	2%	14%	3,09	3,04	3,15
Komunikační opatření jsou dostatečná pro úspěšnou realizaci programu.	32%	46%	8%	3%	11%	3,21	3,09	3,32
Program spolupráce je dobře identifikovatelný podle své jednotné image („corporate identity“).	57%	29%	6%	0%	8%	3,54	3,58	3,51
Komunikační opatření ozřejmují význam přeshraniční spolupráce a přínos EU.	43%	42%	7%	2%	6%	3,34	3,32	3,36

Zdroj: Online průzkum

Příklady kritických komentářů (zkrácené jednotlivé názory) z online dotazníku k dopadu komunikačních aktivit:

Jeden z kooperačních partnerů kritizuje, že komunikace a práce s veřejností neoslovuje žádné nové zájmové skupiny. Instituce a osoby, které byly aktivní již v minulém období podpory, podávají žádosti také v novém programovém období. Nové instituce a osoby, které program neznají, se k němu téměř nepřipojují, tzn., že se okruh partnerů aktivních v programu nerozšiřuje.

Další kooperační partner podotýká, že si mnohé okruhy obyvatelstva významu přeshraniční spolupráce nejsou vědomy.

Zdroj: Online průzkum

Odborná veřejnost/zainteresané subjekty

Soubor otázek týkající se dopadu programu byl položen v trochu detailnější podobě také odborné veřejnosti/zainteresaným subjektům (dále zkráceně zainteresané subjekty nebo respondenti).

Přibližně 60% zainteresaných subjektů souhlasí s tím, že komunikační opatření úspěšně oslovují potenciální žadatele. Nicméně plně s tímto tvrzením souhlasí pouze 4% a 11% si myslí, že tomu tak spíše není.

Na otázku, zda se daří propojovat vhodné partnery, jsou odpovědi již méně jednoznačné. Necelá polovina respondentů s tím (převážně) souhlasí. 20% se domnívá, že tomu tak (spíše) není, a stejně jako v celém tomto souboru otázek, neumí na tuto otázku velká část respondentů odpovědět. Opět je zřejmé, že české zainteresané subjekty hodnotí pozitivněji než německé.

Podle názoru většiny zainteresaných subjektů je převážně pravda, že komunikační opatření informují a oslovují odbornou veřejnost. Celkem 60% s tímto tvrzením souhlasí zcela nebo převážně, 11% jsou toho názoru, že tomu tak spíše není a 29 % nemohlo, resp. nechtělo svůj názor uvést.

Bude-li se při vyhodnocení rozlišovat mezi státními orgány, nevládními organizacemi a sdruženími/spolky, ukáže se, že státní orgány volily ve srovnání s ostatními odpověď „nevím“ mnohem častěji (37%). U těch, kteří svůj názor sdělili, byla tendence být pozitivnější (u 88% pozitivní odpověď), než u nestátních institucí (83% pozitivních odpovědí).

Méně jednoznačný je dopad komunikačních opatření na širokou veřejnost. Žádný z respondentů nesouhlasí zcela s tím, že by se úplně dařilo oslovovat a informovat širokou veřejnost. 31% zainteresaných subjektů je toho názoru, že tomu tak převážně je. Největší část (38 %) se ovšem domnívá, že široká veřejnost (spíše) oslovována a informována není.

Stratifikovaná analýza v tomto případě ukázala trochu optimističtější hodnocení nevládních organizací/ sdružení/ spolků (45% pozitivních odpovědí) ve srovnání se státními orgány (39% pozitivních odpovědí).

Zainteresané subjekty jsou toho názoru, že jsou možnosti podpory nabízené programem propagovány přiměřeně. Jsou trochu kritičtější než kooperační partneři, přesto jich stále ještě 54% s tímto tvrzením souhlasí, 16% se domnívá, že tomu tak spíše není.

Podle hodnocení 51% respondentů komunikační opatření (převážně) přispívají k úspěšné realizaci programu. 22% s tímto tvrzením (spíše) nesouhlasí.

Pokud jde o jednotnou image („corporate identity“), jsou zainteresované subjekty celkově kritičtější než kooperační partneři. I tak 69% souhlasí s tím, že je rozeznatelné jednotné vystupování navenek, proti pouhým 4%, které jsou opačného názoru.

55% zainteresovaných subjektů se domnívá, že komunikační opatření ozřejmují význam přeshraniční spolupráce a kohezní politiky EU. 20% se domnívá, že tomu tak není. Hodnocení nevládních organizací/sdružení/spolků vyznívá poněkud pozitivněji (77% pozitivních odpovědí), než tomu je u státních úřadů (71% pozitivních odpovědí).

Odpovědi zainteresovaných subjektů vztahující se k dopadu komunikačních aktivit jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 21. Jak hodnotíte následující výroky? (zainteresované subjekty, n=45, CZ+SN)

	Zcela odpovídá (4)	Převážně odpovídá (3)	Spíše neodpovídá (2)	Neodpovídá (1)	Nevím	Váž. Ø (1-4)	Váž. Ø SN (1-4)	Váž. Ø CZ (1-4)
Komunikační opatření úspěšně oslovují potenciální žadatele	4%	56%	11%	0%	29%	2,91	2,92	2,90
Daří se úspěšně propojovat vhodné partnery	7%	42%	16%	4%	31%	2,74	2,30	2,95
Komunikační opatření oslovují odbornou veřejnost a poskytují jí informace	9%	51%	11%	0%	29%	2,97	2,92	3,00
Komunikační opatření oslovují širokou veřejnost a poskytují jí informace	0%	31%	29%	9%	31%	2,32	2,25	2,37
Komunikační opatření propagují přiměřeným způsobem možnosti podpory nabízené programem	5%	49%	16%	0%	30%	2,83	2,70	2,90
Komunikační opatření přispívají k úspěšnému provádění programu	11%	40%	18%	4%	27%	2,79	2,69	2,85
Program spolupráce je dobře identifikovatelný podle své jednotné image („corporate identity“)	22%	47%	2%	2%	27%	3,21	3,33	3,11
Komunikační opatření pomáhají ozřejmit význam přeshraniční kohezní politiky EU	11%	44%	11%	9%	25%	2,76	2,80	2,74

Zdroj: Online průzkum

3 Souhrnný výsledek a doporučení

3.1 Souhrnný výsledek

V následující části budou shrnuty výsledky analýzy. Popis vychází z hlavních cílů, jichž má být komunikační strategií dosaženo. Následně se podíváme na realizátory a nástroje, které zde hrají roli.

Oslovování potenciálních žadatelů a informování o možnostech podpory a propojování vhodných kooperačních partnerů

- Pro převážnou většinu kooperačních partnerů je propagace možností podpory v rámci programu přiměřená.
- Také většina zainteresovaných subjektů souhlasí s tím, že je propagace možností podpory v rámci programu přiměřená a že jsou potenciální žadatelé komunikačními opatřeními úspěšně oslovováni.
- Pro většinu žadatelů ovšem přispěly komunikační aktivity málo k tomu, aby našli vhodné kooperační partnery. Mnoho institucí i osob již bylo aktivních také během minulého programového období (76% účastníků průzkumu). Nové instituce a osoby, které program neznají, se téměř nezapojují.

Vytvořit u kooperačního partnera odpovídající kapacitu, aby bylo možné realizovat projekty v souladu s předpisy

- Přes 90% dotázaných kooperačních partnerů považuje poradenskou činnost pro kooperační partnery za užitečnou.
- Také školení/workshopy obstály velmi dobře.
- V současnosti neexistuje žádné specializované školení pro kooperační partnery v oblasti komunikace a práce s veřejností. Měli by být osloveni především ti kooperační partneři, kteří mají jen velmi malé zkušenosti s prací s veřejností.

Informování zainteresovaných subjektů a tvůrců veřejného mínění v SRN/Sasku a ČR, které jsou pro program relevantní, o možnostech, aktivitách a dosažených výsledcích programu spolupráce a zviditelnění programu jako relevantního nástroje

- 60% zainteresovaných subjektů souhlasí s tím, že komunikační opatření odbornou veřejnost informují.
- Přesto 45% zainteresovaných subjektů udává, že nejsou obeznámeni s veřejnou výroční konferencí ani zprávami v médiích týkajícími se programu.
- Většina zainteresovaných subjektů sice na dotaz odpověděla, (SN 65%, CZ 69%), ale přibližně jedna třetina zainteresovaných neodpověděla. Tady se ukazuje u jedné velmi důležité cílové skupiny omezený dosah programu.

Informovat širokou veřejnost v ČR a SRN/SN o aktivitách a dosažených výsledcích programu spolupráce a ozřejmit tím význam strategie Evropa 2020 a kohezní politiky EU

- V Německu bylo během pěti let (2012-2017) uveřejněno 200 mediálních zpráv o programu spolupráce ve všech typech médií (tisk, online, rozhlas, TV).
- V Česku měl program spolupráce v médiích (převážně na internetových stránkách a v regionálních denících) značnou odezvu. V období od 2012

do 2017 bylo možné identifikovat přibližně 700 převážně pozitivních příspěvků.

- Komunikace se přesouvá na internet. V obou zemích dominuje online oblast. Většina relevantních příspěvků v médiích (48%) pochází z internetu z různých webových stránek (online noviny, online časopisy apod.), které jsou následovány regionálními tištěnými médii.
- Zprávy jsou uveřejňovány převážně v regionálních médiích. Dohromady bylo v celostátních novinách (internetovém vydání) zveřejněno pouze sedm zpráv.
- Nápadné je, že jsou sociální média jako Facebook, Twitter, Instagram využívána výrazně více českými kooperačními partnery než saskými kooperačními partnery.
- Témata některých projektů působí na veřejnost a budí mnohem větší pozornost než jiné projekty, např. *Odcem* (Objektivizace stížností na zápach v česko-saském pohraničí) nebo *Karlova stezka* (přeshraniční cyklostezka). Ale také projekty policie a požárníků se setkaly s velkým zájmem médií (jejich náplň totiž veřejnost zvláště zajímá, a proto jsou u médií „oblíbené“).
- Valná většina kooperačních partnerů se domnívá, že komunikační opatření ozřejmují význam přeshraniční spolupráce a přínos EU.
- Převážná část zainteresovaných subjektů si myslí, že široká veřejnost (spíše) oslovována a informována není. Zdá se, že si mnohé kruhy obyvatel nejsou významu přeshraniční spolupráce vědomy.
- Zveřejnění výsledků projektů programem je v současnosti ještě velmi omezené, jeho význam ale s pokrokem projektů roste.

Soubor komunikačních nástrojů

- Program spolupráce disponuje směsicí jednosměrných komunikačních nástrojů (např. internetová stránka, newsletter, zprávy v médiích) a interaktivními komunikačními nástroji (např. školení, poradenství, akce a kontaktní emailová adresa)
- Zásadní nástroje pro komunikaci byly používány již v předchozím programovém období a nebyly téměř inovovány (nově přibyl newsletter). V komunikační strategii chybí moderní způsoby komunikace (např. emočně oslovující videa o programu nebo projektech, odkazy na projekty na internetových stránkách programu, tematická síťová setkání, sociální média), kterými by bylo možné aktivně propagovat výsledky programu, nabídnout tak komunikační platformu a podporovat příspěvky projektových partnerů. Lze předpokládat, že tato strategie jen minimálně oslovuje mladou generaci.
- Ukázkový příklad *Interreg DE-DK* demonstruje, že je s relativně malým rozpočtem možné realizovat obsáhlý soubor moderních komunikačních opatření.

Efektivita jednotlivých komunikačních nástrojů

- Internetová stránka programu má dobrou návštěvnost a je aktéry programu, kooperačními partnery i zainteresovanými subjekty hodnocena velmi pozitivně. Komparativní analýza srovnávající program s ukázkovým („best practice“) programem *Interreg DE-DK* stejně jako jednotlivé kritické připomínky kooperačních partnerů ovšem ukazují, že by bylo možné statické internetové stránky dále zlepšovat inovativními přístupy.

- Také školení, workshopy pro příjemce i poradenství jsou přijímány velmi kladně a všichni účastníci programu je během obou workshopů hodnotili jako velmi pozitivní a efektivní. To potvrdil také online průzkum. Téměř všichni kooperační partneři jsou s těmito příslušnými aktivitami obeznámeni a hodnotí je také jako velmi užitečné.
- Kooperační partneři a zainteresované subjekty, stejně jako účastníci programu hodnotí propagační předměty velmi kladně až kladně. Vyskytují se ale také kritická hodnocení. Většina z 26 nabízených propagačních předmětů jsou obvyklé produkty, které jsou opatřeny logem programu. Specifičtější formu související s náplní programu spolupráce mají pouze 3 z nich.
- Kooperační burza byla podle aktérů programu vytvořena s minimálními náklady a není téměř využívána. Mezi kooperačními partnery je málo známá. Ti, kteří jsou s kooperační burzou obeznámeni, uvedli, že je spíše málo užitečná.
- Putovní výstava je účastníky workshopů hodnocena smíšeně. Vyskytly se pozitivní, ale stejně tak i negativní komentáře. Obeznašenost s putovní výstavou je u kooperačních partnerů a zainteresovaných subjektů relativně malá, celkem uvedlo 40% kooperačních partnerů a 77% zainteresovaných subjektů, že ji neznají. Většina dotázaných kooperačních partnerů a zainteresovaných subjektů uvedla, že spíše nebo zcela užitečná není.
- Publikace jsou aktéry programu obecně hodnoceny spíše pozitivně. Obeznašenost kooperačních partnerů je relativně velká a užitečnost je hodnocena také obdobně kladně. Obeznašenost zainteresovaných subjektů s publikacemi je sice relativně vysoká, jejich užitečnost je ale hodnocena spíše nízkou.
- Hodnocení newsletteru je smíšené, je obtížné změřit jeho účinnost. Některými aktéry programu je hodnocen převážně pozitivně, zatímco většina jej vidí spíše kriticky (těžkopádnost a malá aktuálnost) Obeznašenost kooperačních partnerů s newsletterem je střední (51% jej využívá, 29% jej zná a 20% s ním seznámeno není). Méně známý je newsletter mezi zainteresovanými subjekty (31% jej využívá, 28% je s ním obeznámeno a 41% ho nezná). Užitečnost newsletteru je hodnocena kooperačními partnery i zainteresovanými subjekty poměrně negativně, v obou případech převažují negativní hodnocení nad pozitivními.
- Účinnost tiskových zpráv (tisková činnost) je aktéry programu posuzována smíšeně. Obeznašenost a užitečnost hodnotí kooperační partneři srovnatelně jako podprůměrnou. Také zainteresované subjekty ji hodnotí jako málo užitečnou.
- Veřejné akce (např. výroční konference) jsou aktéry programu hodnoceny kladně. Hodnocení obeznámenosti s těmito akcemi a jejich užitečnost se u kooperačních partnerů a zainteresovaných subjektů pohybuje pouze ve spodní části středu nebo ve středním pásmu.
- Účinnost informací euroregionů k FMP hodnotí aktéři programu jako dobrou. Nejsou mezi kooperačními partnery sice příliš známé, jejich užitečnost je ale hodnocena jako velká.

Jednotná image programu („Corporate Identity“)

- Pro většinu účastníků průzkumu je program rozpoznatelný na základě jeho jednotné vnější image („corporate identity“).

- Na dodržování předpisů týkajících se informací a komunikace je v programu kladen velký důraz. Požadavky jsou upraveny v příručce.
- V médiích se vyskytují ve zprávách o projektech zmínky o „penězích z EU“ nebo „evropských dotacích“, „penězích z Bruselu“, zatímco informace o programovém rámci EU (Interreg) často chybí. V rámci programu je pojem Interreg používán pouze podružně, protože není českým Národním orgánem vnímán pozitivně.
- Někteří kooperační partneři vidí další potřebu zlepšení u přípravy předloh a vzorových textů ze strany programu, resp. u informačních cedulí a tabulí.

Produktivita účastníků Programu: úředník ŘO pro komunikaci; Národní orgán (MMR ČR); JS (SAB); české krajské úřady a dále Monitorovací výbor

- Práce s veřejností v klasické podobě je navzdory nedostatečnému personálnímu pokrytí dobře rozvinutá a je vykonávána souběžně s ostatními činnostmi. Pro práci s veřejností nejsou v programu vytvořena žádná místa na plný úvazek, protože k tomu nedostačují lidské zdroje a rámcové finanční podmínky jsou také omezené. Souběžné zvládnutí úkolů souvisejících s komunikací je účastníky programu vnímáno pozitivně. Omezené lidské zdroje ovšem neumožňují pravidelné vzdělávání v oblasti komunikace.
- Dvojjazyčnost pracovníků JS (SAB) je velkou výhodou.
- Zapojení tiskového mluvčího Saského státního ministerstva pro životní prostředí a zemědělství (SMUL) je výhodné (know-how, nejlepší propojení a výborný mediální „distributor“). Přehled tisku všech tištěných médií se vede již od října 2012.
- V ČR probíhá komunikace NO poněkud těžkopádně prostřednictvím odboru komunikace.
- Monitorovací výbor (MV) je pravidelně informován o opatřeních týkajících se působení na veřejnost, ale komunikačními opatřeními se detailně nezabývá.
- Závazné prvky pro informace a komunikaci dle právního rámce EU jsou z 95% plněny zcela nebo částečně.
- Kontrola výsledků ukazuje, že probíhá realizace všech plánovaných komunikačních opatření. Tam, kde byly stanoveny komunikační strategické cíle, byly tyto cíle splněny.

Čtyři euroregiony

- Disponují bilingvními pracovníky
- rozsáhle informují o Fondu malých projektů;
- udržují dobré kontakty s regionálními médii;
- Částečně přepracovaly svoje internetové stránky;
- nedisponují žádnými (vyčleněnými) pracovníky, jejichž pracovní náplní by byla komunikace. Činnosti jsou prováděny neformálně a souběžně.

Kooperační partneři (LP a PP)

- Kooperační partneři využívají klasické komunikační prostředky. Tiskové zprávy, webové stránky, workshopy, plakáty, brožury jsou u většiny

projektů standardem. Většina komunikačních opatření je realizována dvojjazyčně nebo dokonce vícejazyčně.

- Většina kooperačních partnerů má jasně rozdělené kompetence pro komunikaci a práci s veřejností a disponují dostatečnými finančními i lidskými zdroji, aby mohli zajišťovat efektivní komunikaci a práci s veřejností. U 18% z nich tomu tak ale není.
- Většina kooperačních partnerů považuje požadavky na komunikaci a práci s veřejností za přiměřené. 18% ovšem považuje požadavky za (spíše) nepřiměřené.
- Komunikační aktivity na úrovni projektu jsou velice heterogenní a vyznačují se vysokým stupněm vlastní odpovědnosti. Jsou zde zkušené kooperační partnery s bohatou zkušeností v oblasti práce s veřejností vedle takových, pro které je komunikace vedlejším tématem.
- U většiny projektů neexistuje žádná kontrola výsledků v oblasti komunikace a práce s veřejností.
- Nástroje pro interaktivní komunikaci a zprostředkování vědomostí jako odborné přednášky, semináře a konference (s výjimkou workshopů) nevyužívá značná část kooperačních partnerů, což souvisí také s náplní projektů.
- Interaktivní sociální média jako Facebook, Twitter, Instagram atd. jsou již využívány téměř 50 % českých kooperačních partnerů, v Sasku je využívá pouze 34 %.

Zajistit dobrou interní komunikaci mezi programovými partnery jako základní předpoklad úspěšné realizace programu

- Komunikační tok a soulad mezi Řídicím orgánem, Národním orgánem a Společným sekretariátem jsou hodnoceny jako velmi dobré.
- Jednotlivá vyjádření vidí potřebu zlepšení u schválených doporučení JS, krajských úřadů a kontrolních instancí. Tento bod by měl být při hodnocení jednotlivých prvků řízení ještě přesněji analyzován (procesní a implementační evaluace).

3.2 Závěry a doporučení

Realizace komunikační strategie se dobře rozběhla a má také ohlas u cílových skupin.

Aby bylo možné zajistit a dále zvýšit účinnost komunikační strategie v oblasti, která podléhá neustálým změnám, a aby bylo možné zcela splnit minimální požadavky, jsou formulována následující doporučení.

Tato doporučení jsou z hlediska nákladů zčásti neutrální, zčásti je nutné vynaložit další zdroje. Financování doporučených opatření není v současnosti ještě vyjasněno.

Hlavní doporučení: Aktualizace komunikační strategie za účelem zviditelnění přidané hodnoty Programu spolupráce.

Výsledky evaluace poukazují na nezbytnost přepracování komunikační strategie z roku 2015.

Následující tabulka představuje podrobná doporučení související s prvky komunikační strategie.

Tabulka 22. Aktualizace komunikační strategie

Hlavní doporučení	
Aktualizace komunikační strategie za účelem zviditelnění přidané hodnoty Programu spolupráce	
Prvky komunikační strategie	Podrobné doporučení
Podklady	1 Doplnění prvků závazných pro informace a komunikaci
Cíle a cílové skupiny	2 Zpřesnit cíle komunikační strategie a zviditelnit přidanou hodnotu Programu spolupráce
Opatření	3 Cílenější komunikace ve vztahu k odborné veřejnosti / zainteresovaným subjektům 4 Podpora komunikace a práce s veřejností na úrovni projektu 5 U komunikačních nástrojů udržovat krok s dobou
Zodpovědnost za provádění	6 Vytvoření ročního komunikačního plánu
Rozpočet	Žádná doporučení
Kontrola výsledků	7 Zřízení průchodného systému podávání zpráv

Doporučení 1: Doplnění závazných prvků pro informace a komunikaci

V současném znění Komunikační strategie není v podkladech uveden kompletní výčet závazných prvků (celkem 21 prvků). Například chybí roční plán opatření, popis, jak se příjemcům dostane podpory, a povinnosti potenciálních příjemců a příjemců.

Tento výčet by měl být doplněn, aby tak vzniknul jednoznačný referenční rámec pro cíle a opatření.

Mělo by se rozlišovat mezi právními předpisy a principy, které si program sám vytkne (např. zajištění obecně srozumitelného způsobu komunikace).

Doporučení 2: Zpřesnit cíle komunikační strategie a zdůraznit přidanou hodnotu Programu spolupráce

Cíle, které sleduje komunikační strategie, jsou v současném znění Komunikační strategie popsány obecně.

Cíle, které jsou konkrétněji rozpracovány v Evaluačním plánu, by měly být zapracovány do aktualizovaného znění.

Navíc by měl být vytčen jeden specifický cíl: zviditelnění přidané hodnoty Programu spolupráce.

Tento cíl by měl určovat směřování komunikační činnosti programu, a tím ozřejmovat přidanou hodnotu Programu spolupráce.

Program spolupráce je „vzdělávací“ program, ale zároveň také „program orientovaný na výsledky“. Program spolupráce funguje jako postupný proces. Zúčastnění budují vzájemné porozumění a učí se spolupracovat. Odbourávají se překážky spolupráce. Fungující spolupráce následně přináší výhody v podobě konkrétních řešení a výsledků na celém území.

Pro program se nabízí široké možnosti, jak informovat na „úrovni vzdělávací“ i na „rovině řešení“ o pokrocích či problémech a jak být v kontaktu se zúčastněnými.

Cílem není jen informovat o jednotlivých výsledcích formou ukázkových („best practice“) projektů, ale také zviditelnit změny, které za nimi stojí a které tyto výsledky umožňují. Tyto změny u jednotlivých lidí (požárníci se učí slovíčka) jsou často zajímavější než samotná materiální podpora projektu (požární vůz).

Doporučení 3: Cílenější komunikace ve vztahu k odborné veřejnosti/ zainteresovaným subjektům.

Odborná veřejnost a zainteresované subjekty v oblastech činnosti, jichž se Program spolupráce dotýká, jsou důležitými spojenci programu, kteří umožňují dosáhnout cíle v jednotlivých oblastech činnosti. Vnímání programu u této cílové skupiny ovšem poukazuje na nedostatky. Měly by být navrženy cílené aktivity, které by tuto skupinu o programu lépe informovaly a zapojily ji.

Zainteresované subjekty se (podle jednoho z komentářů) zajímají zejména o odborné informace: Co bude programem a konkrétními projekty dosaženo? Jak zapadají projekty do strategií v pohraničí? Jakých výsledků bylo dosaženo? Jakým způsobem se na projekty dá navázat a jaké synergie mohou být využity?

Odborné informace mohou být zainteresovaným subjektům dány k dispozici zejména prostřednictvím následujících nástrojů:

- Vylepšený newsletter, který představuje výsledky programu (viz Doporučení 5.6)
- Výsledky externí evaluace dopadu 4 prioritních os (včetně doprovodného monitoringu)
- Akce pro veřejnost (výroční konference), které se věnují aktuálním výzvám a výsledkům projektů
- Zprávy v médiích (tiskové zprávy), které by představovaly projekty v kontextu a informovaly o výsledcích
- Tematická síťová setkání realizátorů projektů a zainteresovaných subjektů

Možným nástrojem jsou tematická síťová setkání realizátorů projektů a zainteresovaných subjektů organizovaná programem. Účelem tematických síťových setkání je vytvořit synergie mezi projekty a tím zintenzivnit diskuzi s klíčovými aktéry v dané tematicky relevantní oblasti. Účastníci představují svoje projekty a vyměňují si zkušenosti ze svých projektových aktivit. Diskutuje se o účinnosti projektů a projednávají se možné budoucí společné iniciativy. Klíčoví aktéři z příslušných oblastí politiky poskytují náhled do aktuálních strategií a vývoje.

Doporučení 4: Podpora komunikace a práce s veřejností na úrovni projektů

Poradenství pro kooperační partnery je velice dobré, v oblasti komunikace a práce s veřejností existují ale možnosti zlepšení.

- 4.1 Měla by být vypracována **příručka** pro vytvoření promyšlené komunikační strategie na úrovni projektu, která by byla dostupná na webových stránkách. K tomu lze využít například zkušenost z Programu DE-DK (viz www.interreg5a.eu/).
- 4.2 Dalším návrhem by také mohlo být vytvořit **video** na téma práce s veřejností na úrovni projektu a uveřejnit ho na internetových stránkách, aby se kooperační partneři mohli informovat o možných komunikačních opatřeních ještě před podáním žádosti a vypočítat výši s nimi souvisejících nákladů.
- 4.3 Navíc by měl program požádat pro kooperační partnery **školení** k tématu „komunikace a práce s veřejností“. Workshop by mohl vést např. jeden novinář a jeden odborník na sociální média, kteří by projektové partnery školili. Prostřednictvím příručky a školení by dostávali kooperační partneři také návody, jak by mohla probíhat kontrola výsledků komunikační činnosti na úrovni projektu

Toto školení by se nemělo konat pouze před zahájením projektu (většina projektů již zahájena byla), ale mělo by být nabídnuto také již běžícím projektům. Modul školení by měl odstartovat v roce 2018.

Školení by mělo kooperační partnery podněcovat k tomu, aby byli sami aktivní a aby přispívali texty a obrázky ke komunikační činnosti programu.
- 4.4 Kooperačním partnerům by mělo být poskytnuto ke stažení a zpracování – kromě loga – také více **předloh/vzorových textů** pro informační tabule a cedule.

Doporučení 5: Udržovat komunikačními nástroji krok s dobou

V současnosti se program zaměřuje spíše na informační aktivity a méně na komunikační činnost.

Informační činnost programu týkající se formálních požadavků a operativních činností programu jsou ústřední součástí komunikačních aktivit. Zároveň také s pokrokem projektů nabývá na důležitosti komunikace týkající se přidané hodnoty Programu spolupráce.

Aby bylo možné udržet současný dosah a v nejlepším případě ho ještě rozšířit, měla by být komunikační strategie rozšířena o balíček opatření:

- 5.1 **Internetové stránky** jsou ústředním stavebním kamenem informační a komunikační činnosti. Statická webová stránka programu by měla být dále

zdokonalena inovativními postupy (responsivní design stránek a videa) a doplněna jednoduchými prvky (jako odkazy na webové stránky projektů a další podpůrné nástroje pro kooperační partnery). Kooperační partneři a zainteresované subjekty mají mít možnost zveřejnit svůj krátký příběh na internetové stránce („Pitch your story“, jako v Interreg Europe). Internetová stránka by měla mít na pozadí výkonný analytický program, aby bylo možné zjistit počet přístupů na stránky.

- 5.2 **Propagační prostředky** jsou v současnosti spíše klasické produkty, jejichž podoba nemá zvláštní vztah k obsahu Programu spolupráce. Na internetových stránkách by se měla vyhlásit soutěž o malou sérii propagačních předmětů individuálně navržených pro Interreg. Běžné propagační předměty jako kancelářské potřeby nebo USB paměti neodpovídají „duchu programu Interreg“, rychle upadnou v zapomnění a dále se nepoužívají. Individuálně vytvořená „pozornost“ v malé sérii by měla zanechat zvlášť silný dojem.
- 5.3 **Kooperační burza** není téměř využívána a měla by ve své dosavadní podobě skončit. Pro příští programové období je doporučena nová koncepce.
- 5.4 Užitečnost **putovní výstavy** je viděna také spíše kriticky. Putovní výstava by měla v současné koncepci skončit a měla by být nahrazena snadno přenosnou **prezentační stěnou** (např. 3 x 2 metry), kterou by bylo možné použít během akcí.
- 5.5 Užitečnost **publikací** je vnímána spíše kriticky. Plánované prostředky určené pro publikace by měly být spíše využity na krátká videa, která by mohla být prezentována na webových stránkách a během akcí.
- 5.6 **Newsletter** je hodnocen smíšeně, jeho efektivita se dá změřit jen obtížně. Newsletter je ovšem jedním z nejdůležitějších nástrojů, protože jeho prostřednictvím lze s velkým dosahem proaktivně šířit aktuální informace. Newsletter by měl vycházet každé dva měsíčně, měl by být atraktivně doplněn grafickými prvky a pokrývat širokou paletu témat. Měl by pokrývat následující témata:
- Vývoj na úrovni programu
 - Vývoj na úrovni projektu
 - Změny v personálním obsazení (např. na Sekretariátu nebo u dalších aktérů programu či u relevantních zainteresovaných subjektů)
- Odkaz na tisková sdělení, která se shromažďují v přehledu tisku
- Newsletter by měl být ideálně rozesílán automaticky přes webovou stránku a měl by být spojen s analytickým nástrojem, který by sledoval počet interakcí. Automatické rozesílání newsletteru prostřednictvím internetové stránky ovšem není v současnosti technicky proveditelné, proto se jedná spíše o dlouhodobější doporučení.
- 5.7 Efektivita **mediálních zpráv** (tisková činnost) je projektovými partnery posuzována smíšeně. Mělo by dojít ke koordinační schůzce mezi tiskovým mluvčím SMUL a odborem komunikace MMR ČR, aby se vytipovaly možnosti zlepšení.
- 5.8 **Práce euroregionů s veřejností** (obecná i k FMP) by měla být lépe provázána s nástroji programu. Například by se mohly tiskové zprávy

euroregionů automaticky zobrazovat také na webových stránkách programu.

- 5.9 Měla by být vypsána **fotografická soutěž**. Tématem fotografické soutěže by mělo být ztvárnění přeshraniční spolupráce. Vítězové budou vybráni porotou a budou odměněni cenami. Dobré fotografie bude možné použít pro komunikační činnost programu.

- 5.10 Sociální média (jako facebook) by měla být nasazena na úrovni programu, aby byly oslovovány nové cílové skupiny (zejména mladí lidé). Prostřednictvím sociálních médií by měli být partneři, aktéři a zainteresované subjekty aktuálně informovány o každodenní práci programu a o dosažených výsledcích.

Facebook doplňuje informace, které nabízí webové stránky (nejdůležitější médium programu).

Facebook by mohl být dobrým způsobem, jak veřejnost informovat, ale mohl by také umožnit vzájemnou výměnu informací o „dobré praxi“ mezi kooperačními partnery či žadateli. Inspiraci nalezneme např. na facebookovém profilu Programu spolupráce Česká republika – Polsko.

Příspěvky by měl vytvářet hlavně tým Sekretariátu. Tým by průběžně informoval o každodenní činnosti, projektovém poradenství a účasti na akcích. Cílem je, aby byly informace týkající se pohraničí a projektů komunikovány kreativním způsobem.

Na začátku by měl být vytvořen interní koncept pro používání facebooku a pracovníci sekretariátu by měli být zaškoleni. Po fázi zaškolení vyžaduje průběžné spravování facebookové stránky podle zkušeností pouze malé nasazení personálu (na rozdíl od náročného průběžného spravování webových stránek). Podle zkušeností pracovníků zodpovědných za komunikaci programu DE-DK dávají návštěvníci facebookových stránek příspěvkům liky, ale téměř nepřidávají svoje komentáře a nevyskytují se ani žádné hate posty. K tomu přispívá také fakt, že zprávy na facebooku se týkají pozitivních věcí, které potěší. Neobsahují ale kritiku, která by mohla vyvolávat negativní reakce.

V ročním komunikačním plánu programu Interreg Polsko – Sasko nejsou malé náklady na spravování sociálních médií vyčísleny samostatně, ale jsou pokryty v rámci běžných úkolů JS. Počítá se s 1 500 EUR ročně na grafickou redakci.

V „Sadě komunikačních nástrojů“, kterou připravil program Interact a průběžně ji dále rozvíjí, je samostatná část, která se věnuje použití sociálních médií (viz www.interact-eu.net/).

Sociální média by měla být na pozadí spojena s analytickým programem, který by zjišťoval počet přístupů.

Doporučení 6: Vytvoření ročního akčního plánu pro komunikaci

Komunikační strategie potřebuje roční aktualizaci a konkretizaci formou plánu opatření (také nazývaného „Komunikační plán“). To je závazný požadavek, který je v současnosti splňován jen částečně.

Komunikační činnost je průběžný, dynamický proces, který musí být průběžně upravován. Proto je důležité sestavit roční plán komunikace s vysokou výpovědní hodnotou, který by odsouhlasil Monitorovací výbor.

Monitorovací výbor je (jak stanoví článek 116 nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013) každoročně v prosinci informován o výsledcích implementace komunikačních opatření. Dále jsou představována opatření, která se plánují pro následující rok (roční plán opatření).

Akční plán by měl odsouhlasit ŘO, MMR a JS a JS by ho měl být schopen na vlastní odpovědnost realizovat. V oblasti komunikace je kreativita a rychlé zareagování důležité, proto by měla být posílena akceschopnost JS (pokud jsou k dispozici odpovídající kapacity lidských zdrojů).

Roční plán opatření popisuje opatření, povinnosti, časový rámec a plánované náklady. Příklad ročního plánu komunikace vypracoval program Interreg Polsko-Sasko.

Plán komunikace by měl být odsouhlasen ŘO, NO a JS a implementován v rámci samostatné zodpovědnosti JS. V oblasti komunikace je důležitá kreativita a rychlé reakce, proto by měla být posílena akceschopnost JS.

V souvislosti s plánováním opatření by mělo být kriticky přistupováno také k nástrojům komunikační strategie. Například by měla být přezkoumána atraktivita putovní výstavy, které se dostalo celkově jen malé odezvy.

V souvislosti s plánováním opatření by měly být průběžně kriticky přezkoumány také nástroje komunikační strategie s ohledem na to, zda vzbuzují náležitou odezvu.

První plán komunikace by měl být sestaven pro rok 2018.

Doporučení 7: Zavedení systému průběžného uveřejňování zpráv

Současné ukazatele Komunikační strategie dle kapitoly 7 (Vyhodnocení) nepokrývají zcela paletu komunikačních opatření. Neexistuje žádný explicitní vztah k programem stanoveným ukazatelům výstupu (OI14, OI16). Cílové hodnoty nebyly stanoveny pro všechna komunikační opatření, což znesnadňuje srovnání očekávaného výsledku s reálným stavem. Některé cílové hodnoty byly stanoveny velmi nízko (např. počet tiskových zpráv). Hodnoticí tabulka z Komunikační strategie nebyla začleněna (vzhledem k technickým omezením portálu SFC) do Roční prováděcí zprávy.

Doporučení je vytvořit konzistentní systém mezi komunikační strategií, zahrnutím do monitoringu a podáváním zpráv v Roční prováděcí zprávy. Cílové hodnoty by měly být stanoveny tak, aby bylo možné očekávat dopad.

Příloha

Seznam dotazované odborné veřejnosti a zainteresovaných subjektů

PA	IP	DE	CZ
1	5b	Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie Referat 45: Landeshochwasserzentrum, Gewässerkunde Landestalsperrenverwaltung des Freistaates Sachsen Landesfeuerwehrverband Sachsen e.V. Landesfeuerwehr-und Katastrophenschutzschule Sachsen OT Nardt DRK Landesverband Sachsen e.V.	Ministerstvo životního prostředí Povodí Ohře, státní podnik Povodí Labe, státní podnik Hasičský záchranný sbor Karlovarského kraje Hasičský záchranný sbor Ústeckého kraje Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje Horská služba ČR
2	6b	Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie Referat 44: Oberflächenwasser, Wasserrahmenrichtlinie Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) Landesverband Sachsen e.V. Landesgeschäftsstelle DVL-Landesverband Sachsen e.V. (Deutscher Verband für Landschaftspflege) GRÜNE LIGA Sachsen e.V. NABU-Landesverband Sachsen e. V. Sächsische Landesstiftung Natur und Umwelt	Ministerstvo životního prostředí Výzkumný ústav meliorací a ochrany půdy, v.v.i. Výzkumný ústav vodohospodářský Povodí Ohře, státní podnik Povodí Labe, státní podnik Karlovarský kraj Ústecký kraj Liberecký kraj
2	6c	Landesamt für Denkmalpflege Sachsen Tourismusverband Erzgebirge e. V. Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH Tourismusverband Sächsische Schweiz e.V. Tourismusverband Vogtland e.V. Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH Landestourismusverband Sachsen e.V. (LTV SACHSEN)	Ministerstvo pro místní rozvoj; Odbor cestovního ruchu Karlovarský kraj Destinační agentura Živý kraj Ústecký kraj Destinační agentura České Švýcarsko Liberecký kraj Destinační agentura LK Svaz měst a obcí ČR Národní památkový ústav
2	6d	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) Landesverband Sachsen e.V. Landesgeschäftsstelle DVL-Landesverband Sachsen e.V. (Deutscher Verband für Landschaftspflege) GRÜNE LIGA Sachsen e.V. NABU-Landesverband Sachsen e. V. Sächsische Landesstiftung Natur und Umwelt	Ministerstvo životního prostředí Agentura ochrany přírody a krajiny ČR Regionální pracoviště Slavkovský les Agentura ochrany přírody a krajiny ČR Regionální pracoviště Ústecko Agentura ochrany přírody a krajiny ČR regionální pracoviště Liberecko Regionální pracoviště Správa CHKO Kokořínsko – Máchův kraj Karlovarský kraj Ústecký kraj Liberecký kraj Výzkumný ústav lesního hospodářství a myslivosti
3	10b	Sächsisches Bildungsinstitut	Ministerstvo práce a sociálních věcí

PA	IP	DE	CZ
		<p>Sächsische Bildungsagentur (SBA) Verband Sächsischer Bildungsinstitute e.V. (VSBI) Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst Sächsisches Staatsministerium für Kultus Regionaldirektion Sachsen der Bundesagentur für Arbeit Industrie- und Handelskammer Chemnitz Handwerkskammer Chemnitz</p>	<p>Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy Hospodářská komora ČR Liberecký kraj Karlovarský kraj Ústecký kraj</p>
4	11b	<p>Sächsischer Städte- und Gemeindetag Generalkonsulat der Tschechischen Republik Sächsisches Staatsministerium des Innern Sächsische Staatskanzlei Landessportbund Sachsen e.V. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr</p>	<p>Ministerstvo vnitra Karlovarský kraj Ústecký kraj Liberecký kraj Svaz měst a obcí ČR Kontaktní kancelář Svobodného státu Sasko v Praze</p>