



**Vyhodnocení efektivity realizovaných
komunikačních nástrojů ŘO IROP I.**
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Závěrečná zpráva projektu

Září 2018



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Obsah

Obsah	1
1. Definice použitých pojmů	2
2. Manažerské shrnutí hlavních zjištění a doporučení vyplývající z realizované evaluace	3
2.1. Stručné shrnutí	3
2.2. Podrobnější popis zjištění a doporučení	4
3. Managerial summary of the main findings and recommendations resulting from the implemented evaluation	7
3.1. Short summary	7
3.2. Detailed description of findings and recommendations	8
4. Představení metodologie a zdrojových dat	11
4.1. Evaluační metody využité při realizaci projektu	11
4.2. Zdroje využitých dat	11
5. Realizovaný výzkum	13
6. Řešení evaluačních úkolů, zjištění a závěry	15
6.1. Řešení 1. evaluačního úkolu	15
6.2. Řešení 2. evaluačního úkolu	26
6.3. Řešení 3. evaluačního úkolu	35
7. Doporučení vyplývající z evaluace a návrh opatření	38
7.1. Hlavní zjištění a doporučení	38
8. Přílohy	45
Omezení	46



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

1. Definice použitých pojmů

Pojem	Definice
CRR nebo Centrum	Centrum pro regionální rozvoj České republiky
Deloitte nebo Dodavatel	Deloitte Advisory s.r.o.
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
IROP	Integrovaný regionální operační program
RKoP	Roční komunikační plán
ŘO IROP	Řídicí orgán IROP
Zadavatel	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
SEO	Search Engine Optimization neboli optimalizace pro vyhledávače
HTML	Značkovací jazyk používán pro tvorbu webových stránek, které jsou propojeny hypertextovými odkazy
EEA Grants	European Economic Area Grants



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

2. Manažerské shrnutí hlavních zjištění a doporučení vyplývající z realizované evaluace

Dodavatel v rámci projektu „Vyhodnocení efektivity realizovaných komunikačních nástrojů ŘO IROP I.“ realizoval tyto aktivity:

- Analýza primárních a sekundárních zdrojů
- Návštěva vybraných seminářů realizovaných CRR a IROP za účelem pozorování
- Analýza vybraných webů a profilů na sociálních sítích (včetně interního testování přívětivosti)
- Realizace polo-strukturovaných rozhovorů s vybranými návštěvníky seminářů a s komunikačními pracovníky IROP a CRR
- Realizace 3 fokusních skupin a 1 hloubkového rozhovoru¹
- Realizace 16 one-on-one testů uživatelské přívětivosti webu
- Realizace interního expertního panelu

2.1. Stručné shrnutí

Zadavatel využívá ke komunikaci o IROP různé komunikační nástroje. Z pohledu efektivity komunikačních nástrojů lze dle obecné praxe nejlépe hodnotit komunikační nástroje s největším dopadem/zásahem do cílové skupiny. Z tohoto pohledu jsou komunikační nástroje, které cílová skupina hodnotí nejlépe spíše neefektivní, neboť se jedná o individuální komunikační nástroje (osobní komunikace telefonem, mailová komunikace, individuální poradenství na seminářích). Na druhé straně kanály s největším dopadem, které by měly být nejvíce efektivní v zásahu cílové skupiny – masmédiá, nebyly vzhledem k pokračujícím problémům při realizaci veřejných zakázek téměř využity.² Hodnocení dalšího komunikačního nástroje – webu je pouze částečně pozitivní, stejná situace je u Zpravodaje a Newsletteru.

Pro řídicí orgán IROP tak je do budoucna důležité využít nástroje s pozitivním hodnocením a rozšířit jejich obsah (komunikáty) pro širší publikum. Z tohoto důvodu Dodavatel navrhuje zavedení výměny zkušeností (Fórum) přímo na webu IROP.³ Informace získané osobní konzultací by tak byly přístupné i široké skupině potenciálních čtenářů. Celkově je vhodné stanovit (v případě souhlasu s návrhy Dodavatele) web IROP jako hlavní komunikační kanál a následně nastavit provázanost dalších kanálů na hlavní. To bude znamenat úpravu charakteru Zpravodaje, lepší propojení webu a sociálních médií a optimalizaci samotného uspořádání webu. Důležitým prvkem v komunikaci pro zbytek programového

¹ Energetická úspora budov – 6 účastníků, sociální bydlení – 5 účastníků, silnice – 1 účastník, kybernetická bezpečnost – 4 účastníci.

² Pouze tiskové konference MMR jako takové, kde byl dílčím způsobem IROP zmiňován.

³ Viz https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/esf-forum



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

období bude prezentace výsledků IROP, zde je možné využít i způsobu peer to peer komunikace (aktivní zapojení žadatelů a příjemců, nejenom komunikačních pracovníků IROP.)

2.2. Podrobnější popis zjištění a doporučení

Na základě analýzy všech vstupů identifikoval Dodavatel tato hlavní zjištění a z nich vyplývající doporučení:

Typ doporučení	Hlavní zjištění	Doporučení
Ke komunikačním plánům	V některých letech nebyly v komunikačních plánech u vybraných komunikačních nástrojů nastavené plánované hodnoty plnění. Nelze proto posoudit, zda lze výsledky využití těchto nástrojů v daném roce považovat za dobré či naopak. ⁴	U všech komunikačních nástrojů vždy nastavit plánované hodnoty plnění, i v případě, že je komunikační nástroj realizován pouze od poloviny roku.
Ke komunikačním plánům	U některých komunikačních nástrojů nejsou v plánovaných hodnotách plnění na další rok reflektovány cílové hodnoty plnění z předchozího roku.	Větší zohlednění výsledků z uběhlého roku při plánování v roce následujícím.
Ke komunikačním plánům	Ve vyhodnoceních komunikačních plánů nejsou reflektována komunikační témata nastavená na každý rok. Např. pokud je jedním z komunikačních témat na rok 2017 „Posílení pozitivního vnímání IROP“, není uvedeno, jak byl IROP veřejností vnímán ve výchozím roce ani do jaké míry a s jakou úspěšností se podařilo toto téma během roku komunikovat.	V dalších letech by komunikační pracovníci IROP měli ve výchozím roce provést průzkum veřejného mínění o tématu propagovaném v daném roce a v následujícím roce tento průzkum zopakovat. Jako možnost průzkumu lze uvést anketu na web IROP.
Průřezové	Stejně nástroje a jazyk komunikace jsou využívány ke komunikaci se zcela odlišnými cílovými skupinami bez ohledu na jejich potřeby (např. jazyk využíván ve Zpravodaji IROP je pro širokou veřejnost nesrozumitelný, sdělení jsou pro zpracovatele dotací naopak příliš nekonkrétní).	Vytvořit matici segmentující cílové skupiny dle komunikačních nástrojů a časového hlediska a přizpůsobit těmto skupinám nástroj a jazyk komunikace
Průřezové	IROP nedostatečně využívá veřejných neplacených nástrojů přímé komunikace s vybranými potenciálními žadateli (databáze SVJ, databáze kontaktů Svazu obcí a měst, datové schránky obcí apod.)	Ve fázi propagace výzev maximálně využít přímé komunikace s potenciálními žadateli

⁴ Jako příklad lze uvést komunikační nástroj „Q&A na microsite IROP“ či „Facebook stránka IROP“. Vyhodnocení v tomto směru postrádá vypovídající hodnotu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Typ doporučení	Hlavní zjištění	Doporučení
		Ve fázi propagace výsledků maximálně využít masových komunikačních nástrojů
K inzerci v tisku a odborných časopisech	Část cílové skupiny pravidelně čte odborný tisk typu Moderní obec, Obec a finance	Ponechat inzerci výzev zaměřených na obce v odborném tisku, inzerovat také harmonogram výzev a připravované výzvy
Ke Zpravodaji IROP	Zpravodaj IROP necílí na konkrétní cílovou skupinu, sdělení jsou psaná jako pro odbornou, tak pro širokou veřejnost ⁵ Zástupci obcí se tištěnou verzí prozatím spíše nesetkali ⁶ , grafické zpracování je pro čtenáře nepřehledné	Je potřeba lépe definovat cílovou skupinu Zpravodaje a dle toho upravit sdělení (výrazně zjednodušit a propagovat pozitiva pro širokou veřejnost nebo přidat více užitečných rad pro zpracovatele dotace). Ověřit logistiku.
K Newsletteru Centra	Newsletter Centra je dle čtenářů užitečný, většina respondentů fokusních skupin s ním však není seznámena	Více propagovat existenci Newsletteru mezi cílovými skupinami (např. během osobních konzultací s žadateli, nejen ve stojanech Centra).
K webu	Webové stránky IROP jsou prvním místem pro sběr informací, uživatelé oceňují nový svěží design, překážkou je však pomalé načítání webu, neintuitivní vyhledávání informací na webu a složitý „projektový jazyk“	Technický a obsahový audit nového webu (nejedná se o redesign webu, ale o rychlé akce, které pomohou udělat z webu efektivnější nástroj) Umístit na úvodní stránku jednoduchou informaci o tom, co IROP dělá, kdo a proč může jeho pomoci využít Vytvořit jednoduché el. nástroje, které by potenciálním žadatelům ukázaly výhody žádosti o dotaci (kalkulačky, slovníky, atd.)

⁵ Cílové skupiny komunikačních aktivit lze rozdělit na: primární cílovou skupinu (žadatelé, potenciální žadatelé, příjemci), širokou veřejnost (občané ČR 15+, média) a odbornou veřejnost (hospodářští a sociální partneři, monitorovací výbor IROP, ostatní subjekty zapojené do implementace, Evropská komise (viz např. Roční komunikační plán IROP 2015).

⁶ V době analýzy vyšel teprve druhý výtisk Zpravodaje. Toto zjištění může mít vliv na neznalost tištěné verze mezi respondenty.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Typ doporučení	Hlavní zjištění	Doporučení
		Vytvořit uzavřený diskuzní nástroj pro žadatele (např. po návštěvě semináře)
K elektronickým newsletterům	Elektronické newslettery najdou cílového čtenáře lépe, než ty v tištěné podobě, jejich vzhled je však neatraktivní	Upravit strukturu vzhledu el. newsletteru Lépe zacílit na cílovou skupinu newsletterů (např. formou placené reklamy mezi fanoušky FB stránky IROP) Vytvoření či doplnění databáze čtenářů
K sociálním sítím	FB profil IROP je dobře provázaný přes web, v době hodnocení měl však poměrně malý počet sledovatelů (cca 120) a velmi jednotvárný obsah	Přehodnotit obsah a stanovit si strategii vč. cílové skupiny (viz. průřezová doporučení) Nutná průběžná investice do propagace ⁷
K seminářům	Respondenti jsou spokojeni s průběhem seminářů, někdy jsou však informace podávané na jiných pobočkách odlišné. Zvolená forma komunikace je zaměřená spíše na již „ostřílené“ zpracovatele dotací	Ponechat semináře, na začátek přidat krátkou „polopatickou“ prezentaci výzvy (ne psaného obsahu) vč. toho, proč je užitečná a proč by si měli prvožadatelé zažádat Sjednotit informace podávané na pobočkách Centra

⁷ V době odevzdání Závěrečné zprávy stoupl počet sledovatelů FB profilu na 671 osob, IROP již také začal investovat do propagace některých příspěvků.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

3. Managerial summary of the main findings and recommendations resulting from the implemented evaluation

Within the framework of the project "Evaluation of the Effectiveness of Communication Tools implemented by the MA IROP I.", the Supplier carried out the following activities:

- Analysis of primary and secondary sources
- Visitation of the selected CRR and IROP seminars for the purpose of observation
- Analysis of selected sites and profiles on social networks (including internal friendliness testing)
- Execution of semi-structured interviews with selected seminar visitors and with IROP and CRR
- Execution of 3 focus groups and 1 in-depth interview
- Execution of 16 one-on-one Web User Friendly Tests
- Execution of internal expert panel

3.1. Short summary

The Client uses various communication tools to communicate about IROP. From the point of view of the effectiveness of communication tools, it is best practice to evaluate the communication tools with the greatest impact / intervention in the target group.

However, the current situation of IROP is almost the opposite - individual communication tools (personal communication by telephone, mail communication, individual counseling at seminars) are the best rated by its users. On the other hand, the tools with the largest impact such as the mass media (TV, radio) were not yet used due to the continuing problems in the implementation of public procurement. Rating of another communication tool - the website-is only partially positive, the same applies to the IROP 's Newsletter and Centrum 's Newsletter.

For the IROP managing authority it is therefore important to use positive assessment tools in the future and expand its content (communications) for a wider audience. For this reason, Deloitte proposes to introduce an exchange of experience (Forum) directly on the IROP website. Information obtained through a personal consultation would also be accessible to a wide range of potential readers. Overall, it is appropriate to set the IROP web site (if agreed by the Client) as the main communication channel, and then set the link between the other channels to the main channel. This will mean adjusting the nature of the Newsletter, better linking the web and social media, and optimizing the layout itself. An important element of communication for the rest of the programming period will be the presentation of IROP results, and peer-to-peer communication (active involvement of subjects, not only IROP communicators).



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

3.2. Detailed description of findings and recommendations

Type of recommendation	Main findings	Recommendation
For communication plans	In some years, planned delivery values have not been set in communication plans for selected communication tools. It is therefore not possible to evaluate the results of using these instruments in the given year.	For all communication tools, always set the planned delivery values, even if the communication tool is implemented only from the mid-year.
For communication plans	For some communication tools, the performance targets for the next year are not reflected in the planned performance figures for the next year.	Greater take-up of the results from the year ahead when planning the following year.
For communication plans	The communications plans evaluated do not reflect the communication topics set for each year. E.g. if one of the communication topics for 2017 "Strengthening Positive Perceptions of the IROP" is not shown how the IROP was perceived by the public in the baseline year, and to what extent and with what success the subject was able to communicate the set topic over the year.	In the coming years, IROP communicators should conduct a public opinion poll on the topic promoted in the year in question and reiterate this survey in the following year. As a research option, the IROP webpage can be surveyed.
Cross sectional	The same tools and language of communication are used to communicate with totally different target groups, regardless of their needs (eg, the language used in the IROP is incomprehensible to the general public, but the statements are too vague for donor processors).	Create a matrix segmenting the target group according to communication tools and time perspective and tailor these tools to the tool and language of communication.
Cross sectional	The IROP is inadequately using public unpaid direct communication tools with selected potential applicants (SVJ database, Union of Municipalities and Cities, municipal data boxes, etc.)	At the call promotion stage, make the most of direct communication with potential applicants At the stage of promoting the results, maximize the use of mass communication tools
For advertisement in print and professional journals	Part of the target group regularly reads a press, such as the Modern Community, the Municipality and the Finance	Keep advertisements for municipalities in the professional press, advertise also the call schedule and the upcoming calls
For IROP's newsletter	The IROP Newsletter does not target a specific target audience, the messages are	There is a need to better define the newsgroup target group and accordingly modify the message (significantly simplify and promote



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Type of recommendation	Main findings	Recommendation
	written for both professional and general public Representatives of municipalities with printed version have not met yet, graphic processing is not clear to the reader	the public's positives or add more useful advice to the grant processors). Verify logistics.
For Centrum 's newsletter	The Newsletter Center is useful to readers, but most respondents to the focus groups are not familiar with it	More to promote the existence of the Newsletter among the target groups (eg during personal consultations with applicants, not only in the center stands).
For the website	The IROP website is the first place to collect information, users appreciate the new fresh design, but the slow web loading, non-intuitive search for information on the web, and intricate "project language"	Technical and content audit of a new site (not a site redesign, but quick actions to help make the web a more effective tool) Place a simple insight into what IROP does, who and why its help can be used Create a simple el. tools to show prospective applicants the benefits of a grant application (calculators, dictionaries, etc.) Create a closed discussion tool for applicants (eg after attending a seminar)
For online newsletter	Electronic newsletters will find the target reader better than the printed ones, but their appearance is unattractive	Edit the structure of the el. newsletter Better target the target group of newsletters (for example, in the form of paid advertising among FB fans of IROP) Create or add readers' databases
For social media	The IROP FB profile is well intertwined over the web, but at the time of evaluation there was a relatively small number of tracers (about 670) and very dull content	Review content and set strategy incl. target groups (see cross-sectional recommendations) Necessary ongoing investment in promotion



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Type of recommendation	Main findings	Recommendation
For seminars	<p>Respondents are satisfied with the course of the seminars, but sometimes the information provided at other branches is different.</p> <p>The chosen form of communication is focused on already "seasoned" subsidy processors</p>	<p>Leaving seminars, add a short "semi-op" presentation of the challenge (not written content) at the beginning, incl. why it is useful and why you should ask first-time applicants</p> <p>Unify information provided at the Centers' offices</p>



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

4. Představení metodologie a zdrojových dat

4.1. Evaluační metody využité při realizaci projektu

V souladu se zadávací dokumentací Projektu a v souladu s upřesněním na kick-off jednání s projektovým týmem Zadavatele byla v Evaluaci využita kombinace kvantitativních a kvalitativních metod.

- Pro evaluační úkol č. 1 byl využit zejména výzkum od stolu v kombinaci s polo-strukturovanými rozhovory s komunikačními pracovníky IROP a fokusními skupinami se zástupci cílových skupin komunikačních nástrojů.
- Pro evaluační úkol č. 2 byla využita metoda výzkumu od stolu, analýza webů a vybraných sociálních profilů, komparativní analýza, fokusní skupiny a one-on-one testování uživatelské přívětivosti nového webu IROP.
- Pro evaluační úkol č. 3 byly využity polo-strukturované rozhovory s účastníky vybraných seminářů realizovaných ŘO IROP a Centrem, dále polo-strukturované rozhovory s komunikačními pracovníky ŘO a Centra a analýza sekundárních dat o zpětné vazbě k seminářům, kterou ŘO disponuje v období od listopadu 2017 do dubna 2018.
- V průběhu všech evaluačních úkolů byly dodatečným zdrojem dat informace poskytnuté komunikačními pracovníky ŘO IROP a Centra získané během explorativních rozhovorů.
- Všechny návrhy doporučení byly prověřeny s interním expertním panelem, výsledkem jsou zjištění a doporučení v kapitole č. 7 Doporučení vyplývající z evaluace a návrh opatření.

V průběhu realizace celého Projektu byly využívány informační a datové zdroje, specifikované především v zadávací dokumentaci zakázky (více níže).

4.2. Zdroje využitých dat

Mezi relevantní zdroje dat dle zadávací dokumentace a úvodní schůzky s projektovým týmem Zadavatele patří:

- Programový dokument IROP
- Společná komunikační strategie Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR v programovém období 2014-2020
- Komunikační plán IROP 2015-2023
- Roční komunikační plán IROP 2015
- Vyhodnocení ročního komunikačního plánu IROP 2015
- Roční komunikační plán IROP 2016
- Vyhodnocení ročního komunikačního plánu IROP 2016
- Roční komunikační plán IROP 2017
- Vyhodnocení ročního komunikačního plánu IROP 2017
- Roční komunikační plán Centra pro regionální rozvoj 2016
- Vyhodnocení ročního komunikačního plánu Centra pro regionální rozvoj 2016
- Roční komunikační plán Centra pro regionální rozvoj 2017
- Vyhodnocení ročního komunikačního plánu Centra pro regionální rozvoj 2017
- Metodický pokyn pro publicitu a komunikaci ESI fondů v programovém období 2014-2020
- Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020
- Vyhodnocení zpětnovazebného dotazníku o seminářích realizovaných ŘO IROP v období listopad 2017-duben 2018



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

- Data z Google Analytics pro web kvalitazivota.eu
- Data z Google Analytics pro web IROP
- Data z webového nástroje www.similarweb.com
- Data z nástroje Zoomsphere pro zpracování komparativní analýzy sociálních sítí
- Ukázky jednotlivých tiskových zpráv, inzerce a PR článků otištěných v tisku v období 2015- 2017
- Výtisky *Zpravodaje IROP* (2015-2017)
- Výtisky *Včera, dnes a zítra* (2015-2017)
- E-newslettery Centra pro regionální rozvoj (2015-2017)
- Facebookové profily @IROP.MMR a @centrumproregionálnírozvoj
- Youtube kanál *Integrovaný regionální operační program*
- www.norwaygrants.cz
- www.ropka.sk
- www.rpo.bgk.pl
- www.palyazat.gov.hu



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

5. Realizovaný výzkum

Výzkum byl rozdělen do několika částí. Tým Dodavatele v prvním kroku realizoval analýzu sekundárních zdrojů, zejména komunikačních plánů IROP s cílem zjistit míru plnění jednotlivých aktivit v daných letech. Následně Dodavatel realizoval polo-strukturované rozhovory s vybranými komunikačními pracovníky IROP, díky kterým získal upřesněné informace o realizovaných aktivitách, jakož i překážky v realizaci aktivit dle stanoveného plánu. Příkladem může být opakovaně neúspěšné vyhlášení veřejné zakázky na realizaci televizních spotů k propagaci IROP či odložená realizace webu IROP.

V další části byla provedena datová analýza webu www.strukturalni-fondy.cz/cs/Mikrosites/IROP za období od roku 2015 do konce 1. čtvrtletí roku 2018, dále také komparativní analýza webu www.irop.mmr.cz s dalšími čtyřmi weby podobného zaměření v rámci EU. Dodavatel zde považuje za hlavní zjištění, že původní web www.strukturalni-fondy.cz/cs/Mikrosites/IROP měl své technické a vizuální limity, které nebyly v souladu se současnými webovými standardy. To již bylo změněno nasazením nového webu www.irop.mmr.cz, který byl předmětem zkoumání v rámci fokusních skupin a předmětem komparativní analýzy. Zároveň bylo ověřeno, do jaké míry nový web splňuje podmínky srozumitelnosti, úplnosti a dostupnosti všech potřebných informací. Dodavatel dále realizoval vyhodnocení seminářů IROP a CRR formou náslechu a 12 polo-strukturovaných rozhovorů s vybranými návštěvníky. Konkrétně byly realizovány návštěvy třech seminářů:

- Seminář pro žadatele k 79. a 80. výzvě „Sociální bydlení (pro sociálně vyloučené lokality) II.“, dne 12. 04. 2018
- Seminář k aktuálním výzvám IROP (Praha) - výzva č. 52 "Revitalizace vybraných památek II." dne 24. 4. 2018
- Seminář k aktuálním výzvám IROP (Praha) - výzva č. 79 "Sociální bydlení II." a výzva č. 80 "Sociální bydlení pro SVL II", dne 16. 5. 2018

Jako hlavní zjištění lze uvést, že oslovení návštěvníci hodnotili semináře jako účelné a přínosné. Ti návštěvníci, kteří se účastní seminářů pravidelně, uvedli, že vnímají pozitivní vývoj seminářů. Dle jejich mínění jsou nyní na vyšší úrovni než na začátku programového období. Toto zjištění bylo potvrzeno také respondenty fokusních skupin. Jako pozitivní změnu vnímají návštěvníci zejména větší informovanost panelu, jenž na seminářích přednáší a jenž je aktuálně schopen ve většině případů okamžitě zodpovědět na jakýkoliv specifický dotaz. Diskuzi nad konkrétními problémy a návrhy konkrétních řešení ze strany panelu zároveň všichni dotazovaní považují za nejpřínosnější část semináře. Naopak, nejméně přínosnou částí je z pohledu návštěvníků samotné představení výzvy (pouze čtení stejných informací jak jsou na webových stránkách) a ukázka práce s MS2014+, s kterým je většina účastníků již velmi dobře obeznámena. Kromě vlastního dotazování účastníků seminářů získal Dodavatel přehled zpětnovazebních dotazníků od Centra a IROP. Tyto dotazníky reflektují obecnou spokojenost návštěvníků s průběhem seminářů.

Závěrem Dodavatel realizoval 3 fokusní skupiny a 1 hlubkový rozhovor s vybranými představiteli cílových skupin (žadatelů a odborné veřejnosti) programu. Očekávaný počet účastníků fokusních skupin byl větší, než skutečný počet. Dodavatel však tyto změny zdůvodněné neochotou respondentů k účasti a obdobím průběhu fokusních skupin (léto 2018) průběžně komunikoval se Zadavatelem. Dodavatel také podnikl další kroky k nápravě situace formou opakovaných výzev respondentům, změnou navrhovaných termínů fokusních skupin a oslovením vlastních kontaktů (zejména z řad odborné veřejnosti). Účastníci fokusních skupin jsou s celkovou komunikací IROP vůči žadatelům a příjemcům **převážně nespokojeni**. I přes veškerou snahu moderátorů diskuze, respondenti inklinovali spíše k tomu hodnotit celkově



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

podávání žádostí do IROP než pouze marketingovou komunikací. Tento výsledek však Dodavatel i tak považuje za důležité zjištění pro Zadavatele, a to i z hlediska uživatelské přívětivosti celého procesu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

6. Řešení evaluačních úkolů, zjištění a závěry

6.1. Řešení 1. evaluačního úkolu

Na základě zadávací dokumentace vyhodnotil Dodavatel míru plnění komunikačních plánů IROP za roky 2015, 2016 a 2017.

Legenda pro vyhodnocení míry plnění komunikačních plánů

Symbol	Význam symbolu
	Míra plnění dosahuje u komunikačního nástroje 0-30%.
	Míra plnění dosahuje u komunikačního nástroje 31-60%
	Míra plnění dosahuje u komunikačního nástroje 61-100%+.
	Míru plnění nelze vyhodnotit, chybí data.

6.1.1. Vyhodnocení míry plnění komunikačního plánu v roce 2015

Rok 2015	Komunikační nástroj	Subjekt odpovědný za realizaci	Plánovaná hodnota plnění	Realizovaná aktivita	Míra plnění	Symbol
	Informační materiály (letáky, plakáty)	ŘO	4	20	500%	
	Tiskové zprávy	ŘO/CRR	12	38	316%	
	Konzultace přes e-mailovou schránku	ŘO	1000 odpovědí	1311	131%	



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Rok 2015	Komunikační nástroj	Subjekt odpovědný za realizaci	Plánovaná hodnota plnění	Realizovaná aktivita	Míra plnění	Symbol
	Články na microsite IROP	ŘO	60	76	127%	●
	Provoz microsite IROP	ŘO/NOK	20 000 unikátních návštěvníků	24 543 unikátních návštěvníků	123%	●
	Semináře pro žadatele	ŘO	2950 plánovaných účastníků	3100 účastníků	105%	●
	Newsletter IOP Pod lupou	ŘO	2000 výtisků	2000 výtisků (+ 20 000 adres)	100%	●
	Q&A na microsite IROP	ŘO	600 otázek a odpovědí	394 otázek a odpovědí	66%	●
	Implementace konzultačního softwaru	ŘO	1200 otázek a odpovědí	0	0%	●
	Webová aplikace IROP fórum	ŘO	200 informovaných subjektů	0	0%	●
	Inzerce v tisku	ŘO/CRR	0	6	/	●
	PR články	ŘO	0	7	/	●



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Rok 2015	Komunikační nástroj	Subjekt odpovědný za realizaci	Plánovaná hodnota plnění	Realizovaná aktivita	Míra plnění	Symbol
	Propagační tiskoviny a předměty IROP	ŘO	0	10 druhů	/	●

Nejúspěšnějším komunikačním nástrojem z pohledu míry plnění jsou vytvořené informační materiály a tiskové zprávy. Tento trend může ukazovat zejména zájem médií o problematiku IROP a dobré vztahy s novináři.

Mezi další úspěšné nástroje lze zařadit také počet konzultací přes e-mailovou schránku a počet unikátních návštěvníků na microsite IROP. Naopak počet otázek a odpovědí na microsite IROP se vzhledem k plánovanému plnění jeví nedostatečný. Počet realizovaných individuálních odpovědí přes e-mailovou schránku vzhledem k plánovaným hodnotám (+ 300 odpovědí) zhruba odpovídá nedostatku realizovaných odpovědí na microsite IROP vzhledem k plánovaným hodnotám (-200 odpovědí).

One-on-one komunikace je co se týče zásahu cílové skupiny podstatně méně efektivní než komunikace na fóru, kterou mohou vyhledat a inspirovat se jí další potenciální žadatelé, žadatelé a příjemci. Zadavatel by proto měl dále analyzovat, zda lze některé odpovědi zaslané prostřednictvím one-on-one komunikace v budoucnu nahradit reakcí na fóru. Dodavatel zejména doporučuje provázat semináře s jednotlivými kluby ve fórech tak, aby účastníci, kteří se tam setkali, mohli o konkrétních dotazech dále veřejně diskutovat (více v kapitole 7. Doporučení vyplývající z evaluace a návrh opatření).

Analýza komunikačních témat

V RKO IROP 2015 byla jako hlavní komunikační témata vybrána:

- *Představujeme IROP*
- *První výzvy IROP*

V této souvislosti jsou pro celé období stanoveny komunikační priority:

- **KP1:** Vybudovat pozitivní vnímání IROP u cílových skupin
- **KP2:** Zajistit kvalitní a fungující informační a konzultační servis potenciálním žadatelům, žadatelům a příjemcům
- **KP3:** Zajistit co nejširší absorpční kapacitu a dostatečné množství podaných projektových žádostí.

Odpovídající komunikační cíle:

- Cíl I: Komunikace pro úspěšnou kohezní politiku EU – rovina obecná
- Cíl II: Komunikace pro úspěšnou kohezní politiku EU – rovina programová

Zatímco k zajištění plnění první komunikační priority dle RKOP IROP 2015 měly sloužit zejména tiskové zprávy, které se jeví jako velmi úspěšný nástroj, k dalším dvěma prioritám pak mělo být využito zejména seminářů, online newsletterů, microsite IROP a individuálních konzultací.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

ŘO dále podpořil znalost IROP inzercí v tisku. Zejména se jednalo o:

- inzerci 4 vybraných výzev v *Hospodářských novinách*
- prezentaci dvou výzev prostřednictvím PR článku v *e-Government*
- inzerci IROP v *MF Dnes*.

Tyto aktivity podpořily zejména KP3, tedy zajištění co nejširší absorpční kapacity a dostatečného množství podaných projektových žádostí.

V komunikačních plánech není popsána metoda, jakou chce ŘO analyzovat, zda byla témata komunikována dostatečně či nikoliv. V této analýze již Dodavatel pro rok 2015 nemohl vyhodnotit efektivitu komunikovaných témat prostřednictvím fokusní skupiny.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

6.1.2. Vyhodnocení míry plnění komunikačního plánu v roce 2016

Rok	Komunikační nástroj	Subjekt odpovědný za realizaci	Plánovaná hodnota plnění	Realizovaná aktivita	Míra plnění	Symbol
2016	Provoz microsite IROP	ŘO/NOK	20 000 unikátních návštěvníků	132 956 unikátních návštěvníků	664%	●
	Články na microsite IROP	ŘO	60	144	240%	●
	Fotografie projektů před a po	ŘO	15 projektů	30 projektů	200%	●
	Tiskové zprávy	ŘO/CRR	53	54	102%	●
	Výroční konference IROP	ŘO	1	1	100%	●
	Občasníky CRR	CRR	2	2	100%	●
	Konzultace přes e-mailovou schránku	ŘO	1200 odpovědí	923 odpovědí	77%	●
	Online newsletter IROP	ŘO	4 vydání	3 vydání	75%	●



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Rok	Komunikační nástroj	Subjekt odpovědný za realizaci	Plánovaná hodnota plnění	Realizovaná aktivita	Míra plnění	Symbol
2016						
	Semináře pro žadatele a příjemce	ŘO CRR	7400 účastníků	6890 účastníků	93%	●
	Informační materiály	ŘO	192	79	41%	●
	Provoz webu kvalitativota.eu	ŘO	20 000 unikátních návštěvníků	5 793 unikátních návštěvníků	29%	●
	Počet druhů letáků, plakátů	ŘO	32 druhů	4 druhy	12,5%	●
	Inzerce v tisku a online	ŘO/CRR	49	5	10%	●
	Webové stránky IROP	ŘO	-	-	0%	●
	Implementace konzultačního softwaru	ŘO	0	0	0%	●
	Webová aplikace IROP fórum	ŘO	0	0	0%	●
	Videoseriál „Kulturní dědictví ČR IOP/IROP“	CRR	8 dílů	0	0%	●



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Rok	Komunikační nástroj	Subjekt odpovědný za realizaci	Plánovaná hodnota plnění	Realizovaná aktivita	Míra plnění	Symbol
2016	Q&A na microsite IROP	ŘO	X otázek a odpovědí ⁸	613 otázek a odpovědí	/	●
	PR články v tisku	ŘO	-	9	/	●

Nejúspěšnějším nástrojem z hlediska míry plnění je microsite IROP. Web je dle respondentů fokusních skupin nejdůležitějším zdrojem informací o výzvách a všech změnách v programu, je tedy zřejmé, že návštěvnost po spuštění výzev podstatně stoupla. V době trvání výzvy potenciální žadatelé, žadatelé a poté již příjemci navštěvují web až jednou za dva dny, aby se ujistili, že se v podmínkách jejich výzvy nic nezměnilo. Jakékoliv změny nebo úpravy webu by měl být proto v příštím období přizpůsobeny faktu, že web bude v prvních třech letech programového období z pohledu návštěvnosti značně vytižen. Změna webu v průběhu administrace také může výrazně ztížit orientaci uživatelů na webu a ztížit tak proces vyhledávání pro ně důležitých informací.

Podstatnou informací je také fakt, že 7 navržených komunikačních nástrojů se v daném roce nepodařilo zrealizovat. Zejména u nástrojů, které jsou ovlivněny veřejnými zakázkami, by měl Zadavatel v budoucnu vyhodnotit jak podmínky zakázky upravit tak, aby se je i přes administrativní komplikace podařilo realizovat, případně navrhnout komunikační nástroje, které nejsou veřejnými zakázkami ovlivněny (např. přímá komunikace s obcemi, SVJ atd.).

Analýza komunikačních témat

V RKoP IROP 2016 byla jako hlavní komunikační témata vybrána:

- První realizované projekty IROP
- Výzvy IROP

V této souvislosti jsou stejně jako v roce 2015⁹ stanoveny komunikační priority (stejně pro celé programové období):

- **KP1:** Vybudovat pozitivní vnímání IROP u cílových skupin
- **KP2:** Zajistit kvalitní a fungující informační a konzultační servis potencionálním žadatelům, žadatelům a příjemcům
- **KP3:** Zajistit co nejširší absorpční kapacitu a dostatečné množství podaných projektových žádostí.
- **KP4:** Zajistit informovanost o přínosu projektů IROP pro každodenní život obyvatel ČR.

⁸ V tomto roce nebyla hodnota plnění naplánována.

⁹ Oproti roku 2015 přibyl komunikační cíl KP4 (projektová rovina)



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Odpovídající komunikační cíle:

- Cíl I: Komunikace pro úspěšnou kohezní politiku EU – rovina obecná
- Cíl II: Komunikace pro úspěšnou kohezní politiku EU – rovina programová
- Cíl III: Komunikace pro úspěšnou kohezní politiku EU – rovina projektová

K zajištění první komunikační priority mělo být použito zejména tiskových zpráv a dále webové stránky / microsite IROP a webu kvalitazivota.eu.

Pro zajištění KP3 bylo využito zejména inzerce v *e-Government*, kde byly opakovaně prezentovány výzvy týkající se kyberbezpečnosti (č. 10, č. 23, č. 28, č. 26) a *PANEL Plus*, kde byly dvakrát inzerovány výzvy týkající se energeticky úsporného bydlení (č.16 a č.37).

V komunikačních plánech není popsána metoda, jakou chce ŘO analyzovat, zda byla témata komunikována dostatečně či nikoliv. V této analýze již Dodavatel pro rok 2016 nemohl vyhodnotit efektivitu komunikovaných témat prostřednictvím fokusní skupiny.

6.1.3. Vyhodnocení míry plnění komunikačního plánu v roce 2017

Rok	Komunikační nástroj	Subjekt odpovědný za realizaci	Plánovaná hodnota plnění	Realizovaná aktivita	Míra plnění	Symbol
2017	Provoz microsite IROP	ŘO/NOK	20 000 unikátních návštěvníků	124 898 unikátních návštěvníků	624%	●
	Brožury a letáky IROP	ŘO	2 brožury 10 letáků	16 aktivit	133%	●
	Propagační tiskoviny a předměty	ŘO CRR	22 4	26 4	115%	●
	Online newsletter IROP	ŘO	4 vydání	4 vydání	100%	●
	Výroční konference IROP	ŘO	1	1	100%	●



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Rok	Komunikační nástroj	Subjekt odpovědný za realizaci	Plánovaná hodnota plnění	Realizovaná aktivita	Míra plnění	Symbol
2017						
	Tiskové zprávy	ŘO/CRR	48	38	79%	●
	Semináře pro žadatele a příjemce	ŘO CRR	3815 účastníků	2591 účastníků	68%	●
	Provoz webu kvalitazivota.eu	ŘO	20 000 unikátních návštěvníků	9269 unikátních návštěvníků	46%	●
	Fotografie projektů před a po	ŘO	66 projektů	23 projektů	35%	●
	Inzerce v tisku a online	ŘO/CRR	14 inzercí	4 inzerce	28,5%	●
	Konzultace přes e-mailovou schránku	ŘO	1200 odpovědí	241 odpovědí	20%	●
	Implementace konzultačního softwaru	ŘO	0	0	0%	●
	Webové stránky IROP	ŘO	1	0	0%	●



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Rok	Komunikační nástroj	Subjekt odpovědný za realizaci	Plánovaná hodnota plnění	Realizovaná aktivita	Míra plnění	Symbol
2017	Q&A na microsite IROP	ŘO	X otázek a odpovědí ¹⁰	167 otázek a odpovědí	/	●
	Ad hoc komunikační aktivity IROP	ŘO	-	10 mediálních výstupů	/	●
	Facebook stránka IROP	ŘO	- Sledovatelů	Cca 200 sledovatelů	/	●

Ve vyhodnocení míry plnění je znova evidentní nepoměr mezi plánovanými hodnotami u některých komunikačních nástrojů a jejich výslednými hodnotami. Například u nástroje „Provoz microsite IROP“ je potřetí naplánována hodnota plnění 20 000 unikátních návštěvníků, přičemž výsledná hodnota jí mnohonásobně převyšuje. Komunikační plán by měl reflektovat výsledky z předcházejícího roku a plánovat tak, aby se výsledky meziročně stále zlepšovaly (jestli je výsledek za rok N 100 000 unikátních návštěv, pro rok N+1 by se nemělo opakovaně plánovat s hodnotou 20 000). Jako další nedostatek lze uvést chybějící plánované hodnoty plnění u vybraných komunikačních nástrojů. I v případě, že byly některé nástroje a aktivity realizovány v průběhu roku (např. založení facebookového profilu) by bylo vhodné alespoň orientačně nastavit plánovanou hodnotu plnění. Tento údaj komunikačním pracovníkům následně poskytne mj. informaci o tom, jak náročné bylo plánované hodnoty dosáhnout a zda je v následujícím roce potřeba např. zvýšit časovou alokaci za účelem úspěšného dosažení plánovaného cíle. Dodavatel však oceňuje realizaci nových, neplánovaných komunikačních nástrojů v průběhu roku. Zejména 10 ad hoc mediálních výstupů je v případě, kdy se opakovaně nedaří zajistit komunikaci skrze masová média (např. formou TV spotů či seriálem na internetové televizi) vhodným řešením a v tomto duchu hledání nových cest by měl Odbor řízení operačních programů, oddělení podpory OP i v následujících letech pokračovat.

Analýza komunikačních témat

V RKoP IROP 2017 byla jako hlavní komunikační témata vybrána:

- *Výzvy IROP*
- *Posílení pozitivního vnímání IROP*

¹⁰ V tomto roce nebyla hodnota plnění naplánována.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Zatímco první téma je soustředěné výhradně na potencionální žadatele, žadatele a příjemce, primární cílovou skupinou 2. tématu jsou občané 15+. Toto téma tak mělo být široké veřejnosti zprostředkováno prostřednictvím mediální kampaně (TV, internet), Zpravodaje IROP, tiskových zpráv, microsite IROP, facebookových stránek IROP, brožur atd.

Také v roce 2017 byly na základě SKS ESIF definovány tyto komunikační cíle:

- **KP1:** Vybudovat pozitivní vnímání IROP u cílových skupin
- **KP2:** Zajistit kvalitní a fungující informační a konzultační servis potencionálním žadatelům, žadatelům a příjemcům
- **KP3:** Zajistit co nejširší absorpční kapacitu a dostatečné množství podaných projektových žádostí.
- **KP4:** Zajistit informovanost o přínosu projektů IROP pro každodenní život obyvatel ČR.

Odpovídající komunikační cíle:

- Cíl I: Komunikace pro úspěšnou kohezní politiku EU – rovina obecná
- Cíl II: Komunikace pro úspěšnou kohezní politiku EU – rovina programová
- Cíl III: Komunikace pro úspěšnou kohezní politiku EU – rovina projektová

Inzerce v tisku se znova zaměřila zejména na 1. komunikační téma (Výzvy IROP) a s nimi spojené KP3.

I v roce 2017 byly v rámci *eGovernment* inzerovány zejména výzvy týkající se kybernetické bezpečnosti (č. 10, č. 23, č. 28, č. 26). Dále byly v *PANEL Plus* opakovaně inzerovány výzvy týkající se energeticky úsporného bydlení (č.16 a č.37) se zaměřením na informovanost o zjednodušení celého dotačního procesu. Zateplování bylo dále propagováno formou PR článku na webu a facebookových stránkách online magazínu *Bydlení.cz* a *Radce pro SJV.cz*.

Tyto aktivity jsou v souladu se záměrem komunikačního tématu č.1 Výzvy IROP, které se zaměřuje zejména na propagaci těch výzev, ve kterých hrozí nedostatečná absorpční kapacita. Kromě zejména informačně zaměřených článků byl dále v rámci 2. komunikačního tématu prezentován IROP jako celek, a to v rámci magazínu *Pro města a obce*.

V komunikačních plánech není popsána metoda, jakou chce ŘO analyzovat, zda byla témata komunikována dostatečně či nikoliv. V této analýze Dodavatel částečně prověřil téma „*Posílení pozitivního vnímání IROP*“ prostřednictvím dotazování v rámci fokusní skupiny. Respondenti fokusních skupin v komunikaci IROP oceňují zejména osobní kontakt s pracovníky Centra a pozitivní vývoj seminářů, na kterých se již nyní zpravidla dokážou dozvědět naprostou většinu požadovaných informací. Semináře jsou zároveň jedním z nejužitečnějších nástrojů z hlediska vynaložených nákladů, neboť jsou často pořádaný v prostorech, za které IROP neplatí nájem. Respondenti také spíše pozitivně vnímali grafické zpracování nového webu. Naopak, negativní vnímání komunikace IROP je spojeno především s velkou administrativní zátěží dotačního procesu obecně. Zde je hlavním zdrojem negativního hodnocení zejména komunikace prostřednictvím MS2014+, jakož i náročná orientace na novém webu.

Nad rámec projektu Dodavatel v rámci fokusních skupin srovnával znalost značky IROP ve srovnání s dalšími dotačními programy. Značku IROP (resp. „prestencový grafický prvek“) rozpoznala naprostá většina respondentů. Také logo Centra jako zprostředkujícího subjektu je respondenty v naprosté většině rozpoznáváno a asociováno s IROP. Znalost piktogramů IROP, které jsou využívány v komunikaci Zpravodaje IROP byla naopak minimální, s operačním programem si jej spojili pouze 2 respondenti. Znalost značky IROP by se měla nechat v budoucnosti prověřit také u široké veřejnosti, které budou úspěchy programu po zbytek období prezentovány.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Ve fokusních skupinách bylo dále diskutováno téma výběru komunikačních nástrojů s ohledem na okruh potenciálních příjemců. Zejména u obcí bylo vyzdvihnuto využití odborných časopisů typu Moderní obec, Obec a finance a další, které tato cílová skupina čte a bylo doporučeno propagaci skrze tyto nástroje pro danou cílovou skupinu ponechat. Jako nedostatečně využitá se ukázala přímá komunikace s potenciálními žadateli. Jedná-li se např. o OSS, je možné informovat o výzvách prostřednictvím datových schránek. Také obce disponují vlastními datovými schránkami.

V oblasti zateplování budov bylo zjištěno, že IROP nekomunikoval přímo se sdruženími vlastníků jednotek, jejichž informace jsou veřejně přístupné. Tyto formy přímé komunikace jsou v mnohých případech mnohem efektivnější než plošná komunikace (např. formou inzercí v časopisech Panel apod.) a využívá je i komerční sektor (např. poradenské agentury). V případě, kdy je potřeba dočerpat alokaci na výzvě je tedy přímá komunikace s potenciálními žadateli (v kombinaci se zjednodušeným jazykem propagace programu) pro operační program zcela zásadní. Respondenti dále hodnotili zacílení Zpravodaje IROP a Newsletteru Centra „Včera, dnes a zítra“. V obou případech nebyli respondenti schopni určit, na kterou cílovou skupinu tyto nástroje cílí. Zpravodaj IROP dle jejich názoru komunikuje částečně pro širokou veřejnost, částečně pro zpracovatele dotací. Tato situace tak není ideální, neboť jazyk komunikace je pro širokou veřejnost příliš složitý (použití zkratk typu ITI, CLLD, číslo projektu z MS2014+), informace pro zpracovatele dotací pak naopak nejsou dostatečně konkrétní. Respondenti doporučili obsah Zpravodaje podstatně zjednodušit a zaměřit obsah pouze na jednu cílovou skupinu.

6.2. Řešení 2. evaluačního úkolu

Vyhodnocení online aktivit bylo rozděleno do tří částí:

6.2.1. Analýza webových aktivit

IROP v hodnoceném období od ledna 2015 do dubna 2018 využíval pravidelně pro své komunikační aktivity webové mikrostránky www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/IROP. Od 23.4.2018 začal IROP využívat nové webové stránky na adrese: www.irop.mmr.cz/. Dále IROP využíval webové stránky www.kvalitazivota.eu, kde prezentoval úspěšné projekty realizované za přispění dotací z IROP a facebookový profil www.facebook.cz/irop.mmr/.

6.2.2. Komparativní analýza

V tomto hodnocení směru dodavatel porovnával webové stránky www.irop.mmr.cz se čtyřmi podobně zaměřenými weby v rámci EU. Porovnávány byly tyto weby:

- www.ropka.sk – Regionálny operačný program
- www.eeagrants.cz – Fondy EHP a Norska
- <https://rpo.bgk.pl> – Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne
- www.palyazat.gov.hu – Európai Strukturális es Beruházási Apalok

Všechny porovnávané weby dodavatel hodnotil v těchto kritériích (pokud byla dostupná data):

- Informace o návštěvnost
- Obsah a struktura webu
- SEO analýza
- Uživatelská přívětivost

Samostatně byly hodnoceny i existující sociální sítě všech pěti institucí, kde byla hodnocena tato kritéria:

- Návštěvnost, počet příspěvků a zapojení uživatelů
- Interakce
- Přítomnost na dalších sociálních sítích



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

6.2.3. Hodnocení konkrétních komunikačních aktivit vůči nastavenému plánu

V rámci konkrétních komunikačních aktivit v oblasti elektronických médií byla v rámci fokusních skupin hodnocena webová stránka www.irop.mmr.cz, elektronický newsletter rozesílaný Centrem a facebooková stránka <https://www.facebook.com/irop.mmr/>.

Komunikační aktivity nastavené pro elektronická média byla plněna podle nastavených cílů. Plán pro mikrostránky IROP na rok 2015, 2016 a 2017 jsou shodné a byly v posledních dvou letech několikrát násobně přeplněny. Dodavatel doporučuje stanovit si na další roky ambicióznější plán s minimálním ročním nárůstem návštěvnosti alespoň 20% oproti minulému roku.

Jediný webový nástroj, který nedosáhl svých cílů opakovaně byl web www.kvalitazivota.eu, díky jednostrannému účelu webu a nízké propagaci.

Cíle pro elektronický newsletter byly vždy splněny nebo téměř splněny. Dodavatel doporučuje stanovit si k tomuto bodu v plánu ještě cíl počtu oslovených příjemců newsletteru.

Facebooková stránka <https://www.facebook.com/irop.mmr/> neměla pro zkoumané období nastavené cíle. Dodavatel doporučuje zaměřit se na počet uživatelů, kteří sledují profil IROP a pravidelně odebírají obsah profilu do svého newsfeedu, ale i míru zaujetí obsahem profilu tzv. engagement rate, který sleduje počet interakcí uživatelů na profilu.

6.2.4. Analýza webových aktivit

Sběr dat k datové analýze webových aktivit dodavatel pořídil z analytického systému Google Analytics za období od 1. 1. 2015 do 31. 3. 2018. Data za webovou mikrostránku IROP www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/IROP byla v analytickém nástroji dostupná až od třetího kvartálu roku 2015. V chybějícím období zřejmě nebyl nastaven analytický nástroj.

Návštěvnost stránek byla měřena kvartálně. Sledovány byly tyto parametry:

- Celkový počet návštěvníků za daný kvartál
- Celkový počet návštěv
- Celkový počet zobrazených stránek
- Míra opuštění stránek
- Průměrná délka návštěvy
- Počet nových návštěv
- Zdroje příchodu návštěvníků

6.2.5. Základní datová analýza webové mikrostránky IROP

Kompletní přehled metrik a dat je součástí přílohy č.3. Datová analýza mikrostránky IROP

Shrnutí datové analýzy webové mikrostránky IROP v období od 1.1.2015 – 31.3.2018

- Celková návštěvnost za všechny období má rostoucí tendenci až do II. kvartálu 2017, kdy dramaticky klesla asi o jednu čtvrtinu. Od té doby návštěvnost klesla ještě v následujícím kvartálu a začala pomalu růst od IV. kvartálu 2017.
- Nejvíce návštěvníků přichází na mikrostránku z vyhledávačů (okolo 40%) a toto procento stále roste. 28 % uživatelů chodí na stránky napřímo zadáním přesné URL adresy a více než 25 % uživatelů se dostává na stránky odkazy z externích webů. Je zřejmé, že optimalizace webu pro vyhledávače bude patrně i do budoucna silným marketingovým nástrojem.
- Typickým uživatelem webu je muž mezi 25 – 44 roky, pocházející z Prahy nebo moravských měst se zájmem o politiku, sport a životní styl. Toto zjištění by mělo být návodem pro tvorbu cílových skupin u budoucích online kampaní.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

- Na web uživatelé přistupují většinou ze stolního počítače (89%), dále z mobilního telefonu (8%) a z tabletu (2%). Nejvyužívanějšími internetovými prohlížeči jsou Chrome (37,79%) a Internet Explorer (21,29%). I do budoucna bude většina uživatelů pravděpodobně přistupovat na web ze stolních počítačů. Díky stále větší nutnosti získávat informace okamžitě budou stále více využívány mobilní zařízení. Což dokazuje i růst přístupů z mobilních zařízení na novém webu (13%)
- Uživatelé přistupují na web většinou z úvodní stránky (19,8%) nebo i vyhledají přímo stránku s přehledem výzev (18,68%).
- Nejčastěji vyhledávanými stránkami kromě Výzev jsou sekce Dokumenty a Kontakty.
- Nejhledanějšími klíčovými slovy jsou slova výzvy, pravidla pro žadatele, sociální bydlení a čísla výzev 37, 33 a 30. Tato klíčová slova a čísla aktuálních výzev by rozhodně měla být součástí analýzy klíčových slov při optimalizaci webu.
- Nejnavštěvovanějším článkem byly Energetické úspory v bytových domech.

6.2.6. Základní datová analýza webové mikrostránky Kvalita života

Kompletní přehled metrik a dat je součástí přílohy č.4. Datová analýza webu www.kvalitazivota.eu.

Shrnutí datové analýzy webové mikrostránky

Webové stránky www.kvalitazivota.eu měly nízkou návštěvnost a výkonnost oproti většině webových stránek. Během sledovaného období od roku 2015 návštěvnost spíše klesala. Z pohledu obsahu tyto webové stránky zdaleka nepokrývaly takový rozsah témat jako mikrostránka IROP. Měly spíše funkci propagační a reprezentativní, kdy atraktivnější formou prezentovaly úspěšně realizované projekty díky podpoře čerpané z IOP. Nižší návštěvnost stránky (oproti mikrostránce IROP) je vzhledem k prezentačnímu charakteru stránky normální a srovnatelná s podobně zaměřenými weby.

- Web má vysokou míru opuštění, což znamená, že uživatel se dostává na úvodní stránku a poté stránku opustí. Což může znamenat, že uživatel dostal potřebnou informaci hned na vstupní stránce nebo ho obsah webu nezaujal.
- Zároveň má web poměrně malé procento uživatelů, kteří přicházejí na web napřímo. Zde dodavatel soudí, že uživatel se dostává na web díky odkazu z jiného webu, nejčastěji z webů www.strukturalni-fondy.cz, www.dotaceeu.cz, www.crr.cz. Snaha o propagaci webu samotného je minimální.
- Typickými uživateli webu jsou lidé obou pohlaví ve věku od 25 do 34 let pocházející z Prahy nebo z jihomoravského či moravskoslezského kraje, kteří mají zájem o sport a informační technologie.
- Na web chodí hlavně noví uživatelé, kteří si najdou jednorázově informaci a znovu se již nevracejí.
- Na web chodí uživatelé především z vyhledávačů Google a Seznam, dále z externích zdrojů jako jsou weby www.strukturalni-fondy.cz, www.dotaceeu.cz, www.crr.cz.
- Klasickou cestou uživatele je návštěva úvodní stránky, přechod do sekce Projekty/Kulturní a následně na výpis kulturních projektů.
- Uživatelé nejčastěji přistupují na stránky ze stolních počítačů (88,54%), většinou v pracovní dny a v pracovních hodinách mezi 10 – 16 hodinou. Nejsilnější návštěvnost je pak v úterý a ve středu.
- Web www.kvalitazivota.eu byl na konci května 2018 vypnut a v současné době již webová stránka není přístupná.
- V rámci fokusních skupin navštívilo web www.kvalitazivota.eu 12,5% všech účastníků. Přesný obsah či účel webu si žádný z účastníků nevybavuje. Zmiňují pouze prezentaci známých projektů realizovaných z programu IROP. Toto zjištění potvrzuje fakt, že web www.kvalitazivota.eu poměrně úzce zaměřený a nízkou marketingovou podporou.
- I přesto, že web www.kvalitazivota.eu již není aktivní, dodavatel doporučuje aktivně propagovat osvětu o realizovaných projektech díky IOP, využívat různých formátů propagace (aktuality, před a



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

po, foto nebo video reportáž, rozhovory o projektu, bannerová reklama, atd.), stejně tak jako publikační médium (web IROP, CRR, sociální sítě, newslettery, weby třetích stran, atd.)

6.2.7. Komparativní analýza

Sběr dat k datové analýze webových aktivit Dodavatel pořídil z různých veřejně dostupných analytických nástrojů. Data byla sbírána v období 6 měsíců, od 1. 10. 2017 do 31. 3. 2018, pokud není uvedeno jinak.

Kompletní výzkum je zpracován v příloze č. 5 Komparativní analýza komunikačních aktivit IROP

Porovnávány byly tyto weby a jejich profily na sociálních sítích, pokud existovaly:

- www.ropka.sk – Regionálny operačný program
- www.irop.mmr.cz – Integrovaný regionální operační program
- www.eeagrants.cz – Fondy EHP a Norska
- <https://rpo.bgk.pl> – Europejskie Funducze Strukturalne i Inwestycyjne
- www.palyazat.gov.hu – Európai Strukturális es Beruházási Apalok

Všechny porovnávané weby byly hodnoceny v těchto kritériích (pokud byla dostupná data):

- Informace o návštěvnosti
- Obsah a struktura webu
- SEO analýza
- Uživatelská přívětivost
- Sociální sítě

6.2.8. Informace o návštěvnosti – shrnutí komparativní analýzy

- Kromě slovenského webu Ropka se všechny instituce čerpající dotace prezentují pomocí mikrostránky včleněné do webových stránek správní instituce (např. mikrostránka regionálního operačního programu v Polsku je zveřejněna na doméně Národní hospodářské banky). Což je stejné jako u mikrostránky IROP.
- Návštěvnost webů je většinou tak malá, že ji vyspělejší monitoringové nástroje ani neuvádějí, tj. méně než 1.000 návštěv měsíčně.
- Nejvíce návštěvníků se dostane na web či mikrostránku z internetových vyhledávačů.
- Nejvíce návštěvníků navštívuje přímo mikrostránku Palyzatok v Maďarsku, která má zároveň i největší návštěvnost, což je pravděpodobně dáno lepším provázáním s weby státní správy, protože obsahově se web příliš neodlišuje od ostatních.
- Nejdéle se návštěvníci zdrží na mikrostránce IROP, kde si zobrazí i největší počet stránek. Tento výstup může mít dvě interpretace. Obsah webu je bohatý a zajímavý, proto uživatelé zůstávají déle nebo je hledaná informace špatně dohledatelná.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

6.2.9. Obsah a struktura webu – shrnutí komparativní analýzy

- Mikrostránka IROP zaznamenala velký grafický pokrok oproti minulé verzi. Barevně stránka více odpovídá současným grafickým trendům, ale je graficky poměrně nevýrazná. Podle testů uživatelské přívětivosti (testováno nezávislými testery mimo IROP a jeho aktivity) je nová mikrostránka IROP lépe logicky i obsahově členěná než stará mikrostránka IROP a ostatní testované stránky. Plusem je snaha o interaktivitu některých prvků (mapa s projekty), nevýhodou potom pomalé načítání stránky.
- Slovenská ROPKA má přes 10 let staré webové stránky, které rozhodně neodpovídají současným webovým standardům. Obsah je pravidelně aktualizován, ale díky chybějícím grafickým prvkům je orientace v textu velmi těžká.
- Norské fondy využívají výrazný font, který zpřehledňuje a zkráší jinak graficky podprůměrný web. Fotogalerie na webu je zajímavým prvkem. Obsahuje pouze důležité základní informace. Přehledné třídění informací. Neobsahuje žádné obrázky, pouze text, který neodvádí pozornost uživatele. Zde je možné se inspirovat minimalismem daného webu a strukturou informací.
- Polský web RPO je graficky skvěle rozložený. Jedná se o graficky nejzdařilejší web ze všech zkoumaných subjektů. Nápaditě využívá kombinaci grafiky a textu. Nepřehledně je zpracované sekundárních menu.
- Maďarský web je graficky průměrný. Úvodní stránka využívá hero banneru, který přejímá veškerou pozornost. Stránka není efektivně využita. Navigační menu obsahují příliš mnoho podsekcí, kde se uživatel ztrácí.

6.2.10. SEO analýza – shrnutí komparativní analýzy

- Nový web IROP není vhodně připraven pro zobrazování ve vyhledávačích. Má nejnižší SEO skóre ze všech porovnávaných subjektů.
- Stránka IROP obsahuje velké množství javascriptu, proto se pomalu načítá.
- Poměr textu vůči obrázkům je pouze 8%. Což může znamenat, že web cílí na vizuální atraktivitu. Ideální je poměr textu vůči obrázkům 15%, aby bylo dosaženo ideálních výsledků ve vyhledávačích.
- Web je responzivní, což je velkou výhodou pro získání nových uživatelů i pro vyhledávání.
- Jediným webem, který se dá vyzdvihnout v oblasti SEO je polský web RPO, který je správně optimalizován pro SEO, obsahuje ideální množství textu vůči obrázkům a má minimálně chyb v HTML kódu.

6.2.11. Uživatelská přívětivost – shrnutí komparativní analýzy

- Uživatelskou přívětivost webů dodavatel rozdělil do dvou částí – na uživatelský test a datové informace. Uživatelský test provádělo 5 nezávislých testerů mimo prostředí IROP¹¹, kteří viděli weby poprvé.
- Testeré hodnotili nový web IROP velmi pozitivně oproti jiným porovnávaným webům, jak z hlediska uživatelské přívětivosti, rozložení stránek, navigace i příjemného vzhledu.
- Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt EU, tak si někteří testeré stěžovali na chybějící anglickou jazykovou verzi na některých webech.
- Stránka IROP a většina ostatních má průměrnou dobu načítání webové stránky.
- Jako jedna z mála stránek je nový web responzivní pro mobilní zařízení.
- Datové informace byly hodnoceny pouze pro IROP vzhledem k jazykové bariéře u dalších analyzovaných stránek. Zhodnocení je v kapitole 6.2.15 Webová prezentace.

¹¹ Jedná se o interní testery Deloitte, mimo testování v rámci fokusních skupin



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

6.2.12. Sociální sítě – shrnutí komparativní analýzy

- Každý regionální operační program (kromě maďarského) využívá sociální síť FB. Nejsilnější základnu fanoušků má polský RPO, který má na sociálních sítích nejvíce pokročilou strategii. Dodavatel doporučuje inspiraci některými tématy, které RPO na svých sociálních sítích zveřejňuje.
- IROP FB stránka byla založena nedávno, takže má poměrně malou základnu fanoušků. Pozitivní je, že na profilu jsou již teď interakce. Tato základna dále rostla během průběhu analýzy zejména díky letní soutěži pro fanoušky.
- Další sociální síť, kterou IROP provozuje, je YouTube s 26 videy a 4 odběrateli. Tato informace není nikde publikována ani propagována, což díky jednostrannému obsahu kanálu není dodavatelem ani doporučeno.
- Český EEA Grants využívá Instagram, který má minimální počet příspěvků i sledujících.
- Dále se využívá i sociální síť Twitter, kterou využívá RPO i EEA Grants a slouží zejména pro komunikaci s médii.
- Oproti EEA nebo RPO chybí IROP dlouhodobá koncepce ve zveřejňování příspěvků na sociálních médiích (konkrétně na facebookovém profilu.) Zprávám původně chyběl jednotný vizuální styl, který by IROP reprezentoval. Nyní jsou již vytvořeny jednotné šablony, které reprezentují, referenční projekty a informace o výzvách. Příspěvky jsou většinou zveřejňovány pravidelně a v dobré četnosti, ale z 95% se jedná o přejatý obsah z jiného média a článek je pouze přeposlán a doplněn komentářem. Nekonzistentní kvalitu vykazují také texty a použité fotografie. I tento fakt se během průběhu analýzy změnil a nyní již zastupují převzaté zprávy pouze 50% všech příspěvků. Ostatní příspěvky jsou vlastní unikátní obsah.

Většinou chybí výzva k další akci, která v návštěvnicích vyvolává i pocit, že jsou nějak zapojeni do diskuze. Vlastní příspěvky většinou odkazují na neatraktivní webovou stránku, pokrytou textem. U starších příspěvků (starší 3 měsíce a více) již některé odkazy nefungují.

Doporučení ke konkrétním zjištěním je možné najít v kapitole 7. Doporučení vyplývající z evaluace a návrh opatření.

6.2.13. Komparativní analýza – shrnutí

SWOT analýza



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

SWOT – digitální komunikace IROP

Silné stránky

- Nové zpracování webových stránek
- Aktuální a relevantní obsah
- Uživatelsky přívětivý web oproti jiným testovaným webům
- Pravidelné příspěvky na sociálních sítích
- Moderní vzhled
- Responsivní web

Slabé stránky

- Pomalé načítání stránky
- Interaktivní prvky – zpomalují obsah
- Nový vzhled a struktura s minimální návazností na strukturu starého webu.
- Absence strategie pro sociální sítě
- Špatná optimalizace webu ve vyhledávačích – špatné dohledání obsahu webu
- Chybějící EN jazyková verze pro žadatele mluvící jiným jazykem

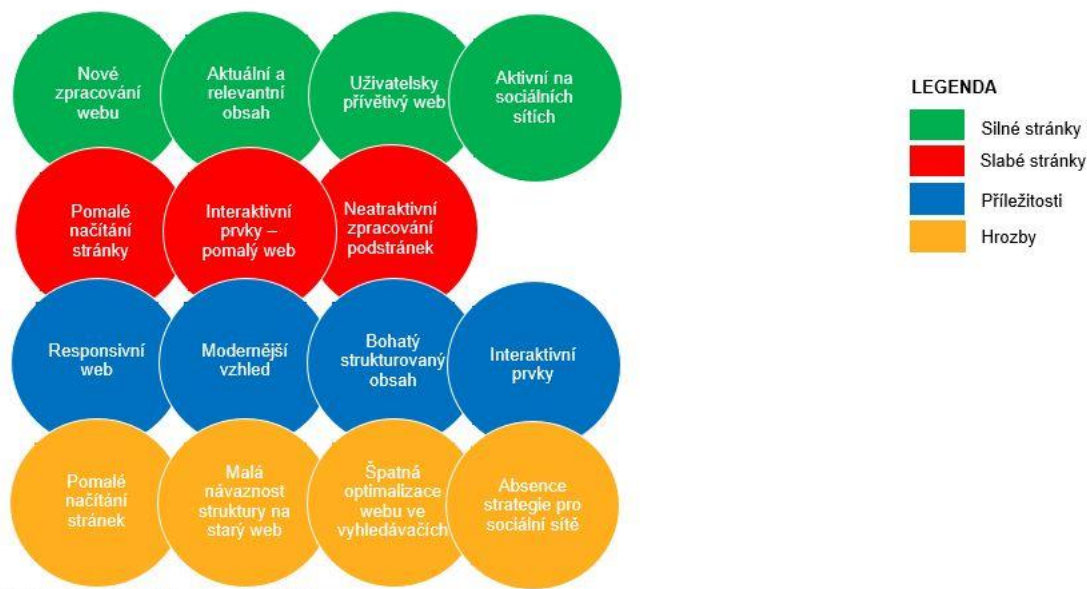
Příležitosti

- Větší publicita okolo nového webu
- Pozitivní vnímání nového webu veřejností
- Možnost využívat další komunikační kanály– sociální sítě, live chat, video obsah
- Lepší positioning webu ve vyhledávačích

Hrozby

- Ukončení některých dotačních programů může vést k menšímu využívání komunikačních nástrojů

Tato SWOT analýza vychází z výsledků komparativní analýzy mezi výše uvedenými webovými stránkami a nemusí souhlasit s výsledkem dalších výzkumů.



Grafické znázornění SWOT analýzy

- Celkový vzhled a vnímání webových stránek IROP je pozitivní, také díky tomu, že web byl nedávno spuštěn.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

- Samotné rozřazení webu (ve vrchní části výrazný prvek - okna s jednotlivými oblastmi podpory IROP, harmonogram a další informace ve spodní části) má za následek částečné zmatení návštěvníků stránek – nescrollují stránkou až dolů, nedostanou se tak ke všem informacím¹²
- Doporučujeme zaměřit se a zdokonalit optimalizaci webu pro webové vyhledávače, aby web ve výsledcích vyhledávání vyjížděl na lepších pozicích.
- Díky velkému množství javascriptu se některé stránky načítají pomaleji a mohou uživatele odradit od dalšího prohlížení webu.
- Profil na sociální síti FB je poměrně nový a zatím nemá přesně vymezenou koncepci pro zveřejňování zpráv a jejich provázání s obsahem. Doporučujeme vytvořit strategii nebo alespoň koncepci pro pravidelné přispívání na sociální síti.

6.2.14. Vyhodnocení online komunikace v rámci fokusních skupin

Součástí vyhodnocení komunikačních nástrojů bylo i hodnocení zástupců z řad žadatelů a odborné veřejnosti realizované formou fokusních skupin. Celkem byly realizovány 3 fokusní skupiny a jeden hlubkový rozhovor. Každá byla zaměřena na jeden z těchto specifických cílů:

- Energetická úspora budov
- Sociální bydlení
- Zvýšení regionální mobility - silnice
- Kybernetická bezpečnost

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením výsledků fokusních skupin za oblast online komunikace, která je rozdělena podle tří komunikačních nástrojů IROP, které dodavatel hodnotil:

- webové stránky
- elektronický newsletter
- facebookový profil IROP

Účastníci fokusních skupin nejprve zodpovídali otázky ve skupině, kde odpovídali na všeobecné dotazy. V druhé části podstoupili one-to-one test, které se odehrával podle jednotného testovacího scénáře a měl odhalit osobní zkušenosti, které mají uživatelé s novým webem.

6.2.15. Webová prezentace

IROP v průběhu aktuálního programového období využíval dvě webové stránky: www.kvalitazivota.eu a webovou mikrostránku www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/IROP. Obě stránky byly staženy z online prostředí na začátku května 2018. Od konce dubna IROP zveřejňuje informace na nové mikrostránce www.irop.mmr.cz.

- Všichni respondenti alespoň jedenkrát navštívili starou verzi mikrostránky IROP.
- Nový web IROP prozatím navštívilo 62,5% ze všech účastníků fokusních skupin.
- Web www.kvalitazivota.eu navštívilo pouze 12% všech respondentů.

Web je používán jako hlavní komunikační nástroj. Pokud uživatel hledá určitou informaci, jde primárně na web. Téměř všichni respondenti, kteří navštívili nový web, dávají přednost struktuře a řazení informací na starém webu (byla zmíněná otázka zvyku).

¹² Potvrzeno výsledky fokusní skupiny



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Pozitivní stránky nového webu

Grafický vzhled nového webu hodnotí všichni respondenti pozitivně.

Negativní stránky nového webu

Všichni respondenti, kteří web navštívili, si stěžují na pomalé odezvy při načítání stránek. Uživatelé zmiňují, že fulltextové vyhledávání vždy nefunguje (v průběhu fokusních skupin došlo k zlepšení). Rovněž řazení výzev není pro uživatele webu srozumitelné, např. Výzva č.22 Cyklodoprava – Pardubice byla uživateli neúspěšně hledána v odkazu „Doprava“ na hlavní stránce. Jazyk využívaný na webu je těžkopádný, některé definice jsou méně srozumitelné.

Na základě výsledků individuálního testování nového webu bylo zjištěno, že:

- Uživatelé nemají problém s nalezením nové webové stránky. Někteří ji mají uloženu v rámci záložek svého internetového prohlížeče, jiní vepíšou heslo IROP do vyhledávače a výsledek se jim zobrazí na prvním místě. Žádný z uživatelů si však nevybaví URL adresu, na které je nový web umístěn.
- Vyhledávání informací na novém webu není pro uživatele intuitivní. Toto zjištění je určitě jednou z hlavních překážek při dohledávání informací.
- Informace se rovněž občas nezobrazí, protože čas pro vyhledání stránky vypršel.
- Uživatelé uvádějí, že přibližně 80% informací, které potřebují, najdou přímo ve výzvě. Zbývající informace zjišťují pomocí kontaktu na osobu uvedenou ve výzvě, u projektového manažera nebo garanta projektu.
- Někteří žadatelé si vytváří (hlavně díky seminářům) skupinu kontaktů z podobných organizací, kterých se ptají na nezjištěné informace
- Z hlediska obsahu uživatelé hledají nejvíce svou specifickou výzvu a aktualizace k ní, kalendář akcí a výzev a případně i harmonogram výzev.

6.2.16. Elektronický newsletterů

Centrum dlouhodobě obesílá své žadatele s elektronickou verzí Newsletteru, kterou pravidelně odebírá 19% respondentů.

Obsah hodnotí respondenti jako užitečný, za vhodné však považují změnu struktury Newsletteru.¹³

6.2.17. Facebookový profil IROP

Během hodnotícího období se FB profil IROP významně změnil a zvýšil trojnásobně základnu svých fanoušků. I to svědčí o tom, že veřejnost má o podobné informace zájem.

FB profil aktivně sleduje 12% respondentů. Na jeho existenci mají respondenti protichůdné názory. Někteří by profil navštěvovali pravidelně, aby sledovali informace o aktuálních výzvách. Jiní nepovažují FB za vhodný komunikační kanál pro státní instituci.

¹³ Doporučení pro tuto oblast v kapitole 7.1 (č. 14).



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Obsah FB stránek si také prošel svou proměnou. Zveřejněny jsou informace od třetích stran o nových projektech realizovaných díky IROP. IROP má již svou vlastní fotobanku, která je tvořena fotodokumentací realizovaných projektů. Na svém profilu zveřejňuje i nové výzvy. Oba typy vlastních příspěvků již mají svou vlastní grafickou identitu IROP a nechybí ani výzva k další akci, která přesměruje čtenáře na nový web IROP.

Dodavatel doporučuje pokračovat v propagačních aktivitách na sociálních sítích viz. Kapitola č. 7 Doporučení vyplývající z evaluace a návrh opatření.

6.2.18. Základní poznatky respondentů fokusních skupin ohledně online komunikace IROP

- Účastníci fokusních skupin jsou s celkovou komunikací IROP vůči žadatelům a příjemcům **převážně nespokojeni**. I přes veškerou snahu moderátorů diskuze, respondenti inklinovali spíše k tomu hodnotit celkově podávání žádostí do IROP než pouze marketingovou komunikací. Tento výsledek však Dodavatel i tak považuje za důležité zjištění pro Zadavatele, a to i z hlediska uživatelské přívětivosti celého procesu.
- Informace na novém webu IROP jsou podle účastníků fokusních skupin **hůře dohledatelné**. Struktura webu je pro ně nepřehledná.

Poznámka: Tento závěr je v rozporu se zjištěním učiněným v testu uživatelské přívětivosti v kapitole 6.2.11, kde byla struktura nového webu hodnocena jako přehledná. Nutno podotknout, že v testu uživatelské přívětivosti se jednalo o porovnání s dalšími zahraničními weby, které se zabývají podobnou tematikou, proto jsou zjištění v rozporu. U pravidelných návštěvníků webu IROP Dodavatel považuje jejich stanovisko na směrodatnější. Dodavatel upozorňuje, že tento názor účastníků fokusních skupin může také pramenit ze zažité praxe se starými mikrostránkami a obměněnou strukturou nového webu.

- Respondenti si dále stěžují, že **rychlost načítání informací** na novém webu **je velmi pomalá**. Někdy se hledaná informace ani nezobrazí a stránka vyprší.
- **Informace k výzvám jsou většinou úplné**. Respondenti uvádí, že musí dohledávat cca 10 - 20% informací, které jsou specifické pro jejich žádost.
- Existuje zpětnovazební mechanismus, ale **rychlost odezvy** (odpovědi na dotaz) je **příliš pomalá**.

6.2.19. Doporučení pro zlepšení online komunikace IROP

Online komunikace se stává a do budoucna bude hlavním komunikačním nástrojem IROP. Všeobecně lze doporučit pravidelně sledovat trendy v této oblasti a ty aplikovat do online komunikačních nástrojů, které IROP využívá.

Veškerá doporučení, která vyplývají z hodnocení a zjištěných skutečností během analýzy online komunikačních nástrojů, jsou uvedeny v kapitole 7. Doporučení vyplývající z evaluace a návrh opatření.

6.3. Řešení 3. evaluačního úkolu

Od začátku programového období patří semináře realizované řídicím orgánem i zprostředkujícím subjektem ze strany ŘO k nejlépe hodnoceným komunikačním nástrojům. Zároveň se jedná o poměrně efektivní nástroj z hlediska vynaložených nákladů, neboť IROP ani Centrum ve většině případů neplatí za prostor pro pořádání seminářů nájem. Dobře vedené semináře zároveň zvyšují pozitivní vnímání programu mezi zpracovateli dotací. Dodavatel však upozorňuje, že semináře aktuálně nefungují jako



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

propagační nástroj ve smyslu informování o nových výzvách a „nalákání“ nových potenciálních žadatelů, ale jako individuální poradní nástroj žadatelů, kteří se zpravidla již rozhodli žádost podat a potřebují upřesnění informací, které nedohledali v materiálech výzvy (tzn. obecných a specifických pravidlech). Jde tak spíše o suplování konzultační činnosti, než o nástroj propagace.

Od roku 2015 bylo realizováno několik druhů, zejména:

- **Semináře k představení IROP**, které během roku 2015 proběhly v každém krajském městě
- **Semináře pro žadatele k prvním výzvám**

V tabulce níže seřadil Dodavatel výsledky (oproti předchozím tabulkám) dle časového hlediska.

Rok	Typ semináře	Zodpovědný subjekt	Očekávaný počet účastníků	Reálný počet účastníků	Míra plnění
2015	K představení IROP	ŘO	2400	2400	100%
2015	K prvním výzvám	ŘO	550	700	127%
2016	K výzvám (centrální)	ŘO	2600 ¹⁴	2200	85%
2016	K výzvám (regionální)	CRR	4800 ¹⁵	4690	98%
2017	K výzvám (centrální)	ŘO	845 ¹⁶	900	106%
2017	K výzvám (regionální)	CRR	2970 ¹⁷	1691	57%

Jak ukazuje tabulka, zatímco ve většině programového období se míra plnění blížila či dokonce přesáhla 100%, v roce 2017 byly regionální semináře pořádané Centrem kapacitně naplněné pouze na 57%. Vzhledem k meziročnímu poklesu o 41% Dodavatel analyzoval důvod tohoto poklesu ve spolupráci s komunikačními pracovníky Centra. Příčinou poklesu počtu účastníků není změna místa pořádání akce, neboť prostory se během let 2016 a 2017 téměř neměnily. Pravděpodobně tak lze důvod hledat v nedostatečném zájmu účastníků o „semináře pro příjemce“, které byly v druhé polovině roku pořádány příliš často.

Cílem evaluace bylo také posouzení dostupnosti seminářů pro příjemce. Většina dotazovaných (respondenti v rámci fokusních skupin) se alespoň jednoho semináře zúčastnila a dostupnost považovala za dobrou. Respondenti však upozornili na nutnost vyhledávání informací o seminářích na webu IROP, kde se od nich očekává, že již ví o konkrétní výzvě, jakož i o existenci souvisejících seminářů. V případě, že by ŘO chtěl propagovat novou výzvu mezi prvožadatele, bylo by vhodné je upozornit také na

¹⁴Odhad upraven Dodavatelem. RKO IROP 2016 hovoří o 5000 účastnících a 50 seminářích, odhad ŘO byl tedy 100 účastníků/seminář. Realizováno bylo 26 seminářů.

¹⁵Odhad upraven Dodavatelem. RKO Centrum 2016 hovoří o 130 plánovaných seminářích s očekávaným počtem účastníků 30/seminář. Realizováno bylo 160 seminářů.

¹⁶Odhad upraven Dodavatelem. Pro rok 2017 poklesl odhad ŘO ohledně počtu účastníků na seminářích na 65 účastníků/seminář. RKO IROP 2017 hovoří o plánovaných 22 centrálních seminářích, uskutečněno bylo 13 seminářů.

¹⁷Odhad upraven Dodavatelem. RKO Centrum 2017 hovoří o zhruba 34 účastnících/ regionální seminář. Plánovaných bylo 160 seminářů, uskutečněných bylo 88 seminářů.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

související semináře.¹⁸ Dále Dodavatel vyhodnotil zpětnovazební dotazníky, které využívá jak IROP, tak Centrum. Dodavatel doporučuje, aby v nich byla pro další období zachována anonymita. Někteří účastníci seminářů, se kterými Dodavatel provedl polo-strukturované rozhovory, uvedli, že v případě, kdy se mají pod dotazník podepsat, si větší kritiku na pořadatele nedovolí, neboť se chtějí vyhnout případným problémům při administraci žádosti. Je také vhodné, aby pořadatelé jak seminářů Centra, tak IROP v pravidelných intervalech opakovali rozhovory s účastníky a zjišťovali jejich názor na seminář i jinou formou, než dotazníkem. Důvodem je fakt, že účastníci, kteří se seminářem nejsou spokojeni nebo by mohli poukázat na nedostatky některých částí, odchází v průběhu semináře a zpravidla tak dotazník nevyplní. Výsledky šetření tak poté mohou být zkreslené. Forma a styl dotazování v dotaznících je dle Dodavatele v nynější podobě vhodná, není potřeba jí upravovat.

¹⁸ Jednou z možností jsou reklamy na FB zacílené na návštěvníky webu (lze provázat s webem IROP), které by uživatele odvedly přímo na registrační formulář.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

7. Doporučení vyplývající z evaluace a návrh opatření

Evaluace byla zaměřená na realizované nástroje a aktivity IROP v letech 2015-2017, kdy byla komunikace zaměřená zejména na potenciální žadatele, žadatele a příjemce. Také účastníci fokusních skupin byli vybráni z řad žadatelů a zástupců odborné veřejnosti jednotlivých specifických cílů. Doporučení jsou tedy uzpůsobená získaným datům a zaměřují se zejména na zlepšení komunikace a oslovení nových potenciálních žadatelů v dalším programovém období nebo stále otevřených výzvách. V některých případech Dodavatel nad rámec projektu doporučil také návrh opatření pro druhou polovinu programového období, kdy by se komunikace měla zaměřit spíše na širokou veřejnost a prezentaci pozitivních výsledků IROP. Vnímání operačního programu širokou veřejností však nebylo v rámci projektu primárně analyzováno.

7.1. Hlavní zjištění a doporučení

#	Hlavní zjištění	Doporučení
1	Jazyk, jakým komunikuje IROP a další operační programy ESIF, je pro většinu cílové skupiny (žadatelé, odbornou veřejnost) jakož i širokou veřejnost velmi složitý a proto nesrozumitelný.	<p>Hlavním sdělením komunikačních aktivit v období propagace výzev by měly být výhody, které pramení z poskytnuté podpory. Odbor řízení operačních programů, oddělení podpory OP se v tomto směru může v dalším programovém období inspirovat u poradenských firem, které jednotlivé výzvy IROP ve svých propagačních materiálech pro potenciální žadatele podstatně zjednodušují.</p> <p>Také v tiskových zprávách o IROP, které přejímají média, by měl být propagační jazyk velmi zjednodušen (např. nevyužívání zkratk ITI, CLLD aj., které neznají ani oslovení zpracovatelé dotací).</p> <p>Dalším zjednodušením by byla i jednoduchá informace, která by fungovala jako interaktivní slovník, nabitý zkratkami a pojmy. Slovník by se mohl neustále rozšiřovat díky příspěvkům od žadatelů a příjemců.</p>
2	IROP je vzhledem k neúspěšným veřejným zakázkám, které měly zajistit jeho propagaci	Dokud nebude zajištěná propagace skrze masové komunikační nástroje, je potřebné, aby byla široká veřejnost s IROP seznámena jinými nástroji, tedy



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

	<p>mezi širokou veřejností, nedostatečně propagován.</p>	<p>alespoň na microsite programu, a to již na její homepage. Web je dle respondentů hlavním komunikačním nástrojem a prvním zdrojem informací.</p> <p>Nabízí se také možnost prezentace výsledků úspěšných projektů formou putovní veřejné výstavy v hlavních krajských městech či další propagace formou zacílené reklamy na sociálních sítích (regionální projekty lze propagovat jen v daných krajích, případně městech).</p> <p>Některá témata lze prezentovat formou článků v lifestyleových časopisech (např. téma zateplování lze komunikovat v Magazín o bydlení, Moderní byt, ELLE Decor a další; téma podpory mateřských školek v časopise Maminka a další).</p>
<p>3</p>	<p>IROP nyní disponuje několika komunikačními nástroji, přičemž některé využívá jak k propagaci IROP mezi širokou veřejností, tak k oslovení a komunikaci se žadateli/příjemci. Tímto způsobem však není sdělení přizpůsobeno ani jedné cílové skupině. Příkladem může být Zpravodaj IROP, jehož zacílení nebylo pro respondenty fokusních skupin srozumitelné.</p> <p>Zástupci obcí se tištěnou verzí prozatím spíše neseťkali¹⁹, grafické zpracování je pro čtenáře nepřehledné</p>	<p>Je potřeba správně nastavit komunikační matici segmentující komunikační nástroje dle definovaných cílových skupin a času, ve kterém se programové období nachází. Například Moderní obec, Obec a finance a další odborné časopisy jsou v čase vyhlášení výzev velmi dobrým komunikačním nástrojem pro obce. Dodavatel doporučuje v těchto periodikách ponechat inzerci výzev doplněné o harmonogram připravovaných výzev. Jejich využití však v období prezentace úspěšných projektů již není potřebné, neboť široká veřejnost tento komunikační nástroj nevyužívá.</p> <p>Dodavatel dále doporučuje realizaci dlouhodobé marketingové kampaně, která by seznámila širokou veřejnost s projekty realizované prostřednictvím IROP. Součástí přípravné fáze kampaně by měla být:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analýza zajímavých cílových skupin (opinion leadři, u kterých je potenciál, že propagovanou informací budou dále šířit)

¹⁹ V době analýzy vyšel teprve druhý výtisk Zpravodaje. Toto zjištění může mít vliv na neznalost tištěné verze mezi respondenty.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

		<ul style="list-style-type: none"> - Analýza propagovaných témat a projektů (IROP disponuje různými zdroji, jak oblíbenost témat zjistit, např. na webu www.kvalitazivota.eu to byly kulturní projekty, v analytickém nástroji Google Analytics zase energetické úspory budov, atd.) - definovat cílovou skupinu Zpravodaje a dle toho upravit sdělení (výrazně zjednodušit a propagovat pozitivně pro širokou veřejnost nebo přidat více užitečných rad pro zpracovatele dotace). Ověřit logistiku Zpravodaje. <p>Další možností propagace je úzká spolupráce se subjekty, které realizované projekty provozují nebo je využívají. Vytvoření plánu/balíčku/manuálu, jak je možné projekt vhodně propagovat v rámci svého regionu. Dojde tím k zapojení i dalších skupin (peer to peer communication), propagace tak nebude jen na bedrech komunikačních pracovníků ŘO IROP a Centra.</p>
4	<p>Semináře jsou jedním z nejlepších komunikačních nástrojů, kterými Odbor řízení operačních programů, oddělení podpory OP disponuje. Žadatelé je preferují před jakoukoliv jinou formou propagace nově vyhlášených výzev, neboť za nejpřírodnější považují možnost dotázat se na informace, které v materiálech k výzvě nenašli. Účastníci si po semináři vyměňují kontakty a dále spolu komunikují a radí si formou e-mailové komunikace. Semináře však nefungují jako nástroj propagující IROP pro typické prvožadatele, kteří nemají s dotačním procesem žádnou zkušenost.</p> <p>Respondenti jsou spokojeni s průběhem seminářů, někdy jsou však informace podávané na jiných pobočkách odlišné.</p>	<p>Dodavatel doporučuje ponechat semináře i v dalším programovém období a provázat je s fórem na webu IROP. Po ukončení konkrétního semináře by mohli jeho pořadatelé otevřít nový klub ve fóru na webu a zaslat na něj link všem potvrzeným účastníkům. Zde by také mohli nahrávat prezentace a záznam otázek a odpovědí, které se nyní zasílají formou e-mailu. Tímto způsobem získá potřebné informace širší okruh zájemců. Na podobném principu funguje fórum ESFCR, kde do jednotlivých klubů vstupují i metodici konkrétních výzev a dále zde zodpovídají dotazy. Fórum by zároveň mohlo sloužit i jako wiki pro budování sdílených znalostí všech žadatelů k dané výzvě.</p> <p>Dodavatel dále doporučuje na začátek seminářů přidat krátkou „polopatickou“ prezentaci výzvy (ne psaného obsahu) vč. toho, proč je užitečná a proč by si měli prvožadatelé zažádat a zároveň</p>



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

		sjednotit informace podávané na pobočkách Centra.
5	Naprostá většina respondentů fokusních skupin rozpozná „prstencový grafický prvek“, ne však piktogramy, které jsou využívány pouze pro komunikaci ve Zpravodaji IROP.	Dodavatel doporučuje ponechat pouze 1 grafický prvek IROP, který by měl být snadno rozpoznatelný pro zpracovatele dotace i širokou veřejnost, v tomto případě pouze „prstencový diagram“. Široká veřejnost není schopná témata pokrytá jednotlivými piktogramy rozlišit.
6	Komunikační plány jsou napsány dobře a ve většině případů je míra jejich plnění velmi dobrá. Neúspěchy jsou spojené především s omezeními státní správy, jakými jsou například komplikace veřejných zakázek a s nimi spojená administrativní zátěž.	V dalších obdobích je potřeba pracovat s jednotlivými dosaženými hodnotami a v případě, že jsou vyšší, než plánované hodnoty, v dalším období plánované hodnoty navýšit. Je také potřeba nastavit plánované hodnoty plnění u všech komunikačních nástrojů, v jiném případě je poté nelze vyhodnotit.
7	Jedním z komunikačních témat IROP je „Zvýšení pozitivního vnímání IROP“ mezi širokou veřejností. Odbor řízení operačních programů, oddělení podpory OP však nyní nedisponuje výchozími hodnotami ani plánem o kolik % chce pozitivní vnímání programu zvýšit. Tento cíl je tedy z hlediska pozdější evaluace neproveditelný.	Dodavatel doporučuje mezi širokou veřejností provést ještě v roce 2018 šetření o vnímání IROP, ze kterého bude moci Odbor řízení operačních programů, oddělení podpory OP dále vycházet při propagaci úspěchů IROP po zbytek programového období. Odbor řízení operačních programů, oddělení podpory OP by měl také nastavit procentuální cíl, o kolik chce pozitivní vnímání IROP mezi širokou veřejností zvýšit a na konci programového období poté ověřit, zda těchto hodnot bylo dosaženo. V dalších letech by komunikační pracovníci IROP měli provést průzkum veřejného mínění o tématu propagovaném v daném roce a v roce následujícím tento průzkum zopakovat. Jako možnost průzkumu lze uvést anketu na web IROP.
8	Webová mikrostránka IROP je nevhodně strukturovaná. Pravidelní uživatelé webu nemohou najít specifickou informaci.	Dodavatel doporučuje zrealizovat následující konkrétní doporučení: 1. Umístit odkaz na aktuální harmonogram výzev na viditelnější místo na úvodní stránce 2. Posunout Kalendář akcí a výzev do horní části úvodní stránky



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

		<p>3. Zlepšit fultextové vyhledávání a filtr v sekci Výzvy. Zpřehlednit řazení výzev.</p> <p>Dodavatel také doporučuje realizovat test uživatelské přívětivosti webu mezi jednotlivými cílovými skupinami uživatelů, který odhalí současné nedostatky nového webu a jeho struktury.</p>
9	Web se pomalu načítá.	<p>Dodavatel doporučuje zrealizovat technický audit webu. Zjistit, proč je web tak datově vytížený a eliminovat zdroje pomalého načítání (příliš CSS požadavků na obrázky, obsah bez http komprese, atd.)</p>
10	<p>Téměř polovina návštěvníků webu přichází přes internetové vyhledávače.</p> <p>Návštěvníci vyhledávají informace, které nemohou vyhledat na webu IROP, přes internetové vyhledávače.</p> <p>Vysoká míra opuštění webu</p> <p>Neintuitivní vyhledávání informací na webu IROP a složitý „projektový jazyk“.</p>	<p>Dodavatel doporučuje zrealizovat kvalitní optimalizaci webu IROP pro internetové prohlížeče a pravidelnou aktualizaci včetně:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pravidelná analýza klíčových slov - Jasná struktura webu - Dodržování struktury - Linkbuilding - Začlenit více obrázků s alternativními popisky <p>Dodavatel doporučuje umístit na úvodní stránku webu IROP jednoduchou informaci o tom, co IROP dělá, kdo a proč může jeho pomoci využít</p> <p>Vytvořit jednoduché el. nástroje, které by potenciálním žadatelům ukázaly výhody žádosti o dotaci (kalkulačky, slovníky, atd.)</p> <p>Vytvořit uzavřený diskuzní nástroj pro žadatele (např. po návštěvě semináře)</p>
11	Nejčastější uživatelé webu IROP jsou mezi 25 – 44 lety, zajímají se o politiku a životní styl, nejčastěji navštěvují web mezi 10 – 16 hodinou v úterý a ve středu.	<p>Dodavatel doporučuje využít tyto informace při cílení kampaní např. v rámci propagace na sociálních sítích.</p>
12	89% uživatelů využívá pro návštěvu stránek IROP desktopové zařízení	<p>I když se toto procento zdá velké, dodavatel doporučuje pokračovat v responsivním designu webových stránek.</p>



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

13	Elektronický newsletter nenajde vždy správného příjemce. Elektronické newslettery najdou cílového čtenáře lépe, než ty v tištěné podobě, jejich vzhled je však neatraktivní.	<p>Dodavatel doporučuje vytvoření databáze vhodných e-mailových kontaktů formou spolupráce s ostatními státními a polostátními organizacemi (různé asociace, velké spolky, ministerstva, atd.)</p> <p>Více propagovat existenci Newsletteru mezi cílovými skupinami (např. během osobních konzultací s žadateli, formou placené reklamy mezi fanoušky FB stránky IROP, nejen ve stojanech Centra). Vytvoření či doplnění databáze čtenářů.</p> <p>Pokud IROP posílá newsletter na nekonkrétní adresu (info@organizace.cz), je doporučeno uvést přibližný popis příjemce (např. zodpovědný za dotační programy, atd.)</p>
14	IROP nedostatečně využívá veřejných neplacených nástrojů přímé komunikace s vybranými potenciálními žadateli (databáze SVJ, databáze kontaktů Svazu obcí a měst, datové schránky obcí apod.)	<p>Ve fázi propagace výzev maximálně využít přímé komunikace s potenciálními žadateli.</p> <p>Ve fázi propagace výsledků maximálně využít masových komunikačních nástrojů.</p>
15	Elektronický newsletter má nevyhovující formát.	Newsletter by měl být zveřejněn jako plně digitální ve formátu html (nikoli) pdf, aby si čtenář mohl získat více informací odkazem na web. Toto doporučení může zároveň pomoci vyšší návštěvnosti webové mikrostránky IROP. Obsahem newsletteru pak nebude muset být komplexní text, ale pro více podrobnějších informací bude čtenář odkázán na hlavní komunikační kanál.
16	Struktura newsletteru je uživatelsky nepřívětivá.	Dodavatel doporučuje uvést stručný obsah s krátkou anotací na článek hned v úvodu newsletteru. Jednotlivé články mohou být prolinkovány na web IROP, (viz doporučení výše).
17	Velikost uživatelské základny facebookového profilu IROP je stále poměrně nízká.	Dodavatel doporučuje propagovat FB profil napříč jednotlivými komunikačními nástroji IROP a zvážit využití cílených placených kampaní v rámci FB



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

		s konkrétními příspěvky. Jde o řádově nižší investici než propagace v masmédiích.
18	Stávající uživatelé facebookového profilu jsou většinou v pasivní roli – příspěvky nekomentují, ani nesdílí.	<p>Dodavatel doporučuje osvěžit texty např. pořádáním soutěží a anket.</p> <p>Rozšířit text příspěvku o jednoduchou výzvu. Např.: Chtěli byste takovou hasičskou stanici u vás také?</p>
19	Facebookový profil má jednotvárný obsah.	<p>Dodavatel doporučuje vytvořit dlouhodobou strategii pro sociální média (cíle, cílová skupina, obsah, růst fanoušků, propagace, přidání nových sociálních kanálů, atd.).</p> <p>Inspirovat se na jiných úspěšných FB profilech s podobným zaměřením.</p>



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

8. Přílohy

Příloha č. 1 – Testovací scénář one-on-one

Příloha č. 2 – Scénář průběhu fokusní skupiny

Příloha č. 3 – Datová analýza mikrostránky IROP

Příloha č. 4 - Datová analýza webu www.kvalitazivota.eu

Příloha č. 5 – Komparativní analýza komunikačních nástrojů IROP

Příloha č. 6 – Prezentace výsledků fokusních skupin



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Omezení

- Analýza současně může splňovat znaky autorského díla dle platných právních předpisů. Práva k užívání takového díla upravuje Smlouva a užití této Analýzy je omezeno pouze na oprávněné osoby v souladu se Smlouvou. Analýza je určena pouze pro účely specifikované ve Smlouvě nebo Výstupu samotném a pro použití Klientem. Pouhé přijetí Analýzy jakýmkoli jinými osobami nebude důvodem pro vznik jakékoliv povinnosti, právního vztahu nebo současné či budoucí odpovědnosti mezi takovými osobami a společností Deloitte. Jsou-li tedy poskytnuty kopie Analýzy (nebo informací z ní odvozených) jiným osobám, stane se tak výhradně na základě toho, že Deloitte nebude mít jakoukoliv povinnost či odpovědnost vůči těmto osobám, či dalším osobám, které získají k Analýze přístup.
- Při zpracování této Analýzy vycházel Deloitte výhradně z informací poskytnutých Klientem, případně ze všeobecně uznávaných veřejných zdrojů, přičemž informace poskytnuté Klientem nepodléhají nezávislému ověřování přesnosti a úplnosti ze strany Deloitte. Deloitte nepřebírá jakoukoliv odpovědnost za přesnost a úplnost těchto informací. Obsah Analýzy vychází z informací, které měl Deloitte k dispozici v době její přípravy. Klient je povinen informovat Deloitte pokud zjistí, že informace, které poskytl Deloitte, nebo informace uvedené v Analýze nejsou aktuální, správné či úplné.
- Deloitte dále vycházel při zpracování této analýzy z toho, že materiály a informace zpřístupněné Klientem společnosti Deloitte nejsou dokumenty či informace zatížené právy třetích osob a v případě, že se o takové materiály či informace jedná, je Klient oprávněn poskytnout tyto informace Deloitte.
- Analýza ani její části nejsou znaleckým posudkem, jenž by mohl být jako takový použit před soudem.
- Deloitte prohlašuje, že jakékoliv činnosti vedoucí k vytvoření Analýzy byly provedeny se znalostí a péčí, která je očekávána od konzultantů, kteří mají požadované znalosti a relevantní zkušenosti v oblasti obchodní praxe, průmyslové aplikace a projektování systémů, a že jakékoliv činnosti vedoucí k vytvoření Analýzy byly poskytnuty zcela objektivním, nestranným a profesionálním způsobem, neovlivněným jakýmkoliv konkrétním obchodním zájmem Deloitte či kohokoliv z jeho personálu, bez jakékoli vazby na obdržení jakýchkoliv odměn ve spojitosti s poskytováním Služeb od jiné strany (třetí osoby) než je Klient.
- Pokud tak nebylo stanoveno ve Smlouvě Deloitte tímto odmítá jakékoliv další záruky, a to ať již výslovně stanovené či mlčky předpokládané, a to zejména záruku vhodnosti výsledků uvedených v Analýze pro specifický účel. Deloitte se zproští odpovědnosti za vady, prokáže-li, že Služby poskytla s řádnou odbornou péčí.
- Podmínky pro uplatnění případné náhrady škody plynoucí z poskytnutých Služeb a její výši stanoví Smlouva. Deloitte prohlašuje, že vznik škody, která přesahuje částku všech plateb řádně uhrazených ze strany Klienta společnosti Deloitte na základě Smlouvy, považuje za vysoce nepravděpodobný.
- Deloitte nenes odpovědnost za implementaci doporučení a jiných výstupů předávaných ze strany Deloitte Klientovi, ani za výsledek takového provedení. Klient bere na vědomí, že součástí Služeb není poskytnutí jakékoliv rady, návodu nebo závazného doporučení ohledně obchodního postupu Klienta nebo jiných osob, které získají k Analýze přístup. Pokud Klient vezme v úvahu při svém rozhodování Analýzu, je si vědom toho, že Analýza byla vytvořena pouze z informací, které byly Deloitte v době přípravy Analýzy známy, a že tedy nemusí zahrnovat všechny skutečnosti, aspekty či okolnosti, nutné pro učinění takového rozhodnutí. V důsledku toho některé potenciálně důležité skutečnosti pro učinění takového rozhodnutí nemusí být specificky zohledněny nebo analyzovány. Deloitte proto nepřebírá žádnou odpovědnost za úplnost nebo vhodnost informací obsažených v Analýze, nebo jiných výstupech Služeb, pro veškeré účely sledované Klientem. Klient nese výlučnou odpovědnost za vlastní vyhodnocení situace a vhodnost informací a názorů poskytnutých Deloitte pro jím sledovaný účel.
- Deloitte zároveň nečiní žádná vyjádření a nepřebírá odpovědnost za vliv pozdějších událostí, které nastaly v době po vydání Analýzy a které mohou mít vliv na Klienta a interpretaci Analýzy.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Integrovaný regionální operační program



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

- Další specifická omezení, jež se týkají určitých aspektů Analýzy, jsou uvedena v příslušných částech tohoto dokumentu.
- Převzetím Analýzy Klient prohlašuje, že je srozuměn a souhlasí s podmínkami zde uvedenými, včetně jakýchkoli omezujících podmínek.
- Označení „Společnost skupiny Deloitte“ nebo „Deloitte“ označuje jednu či více členských firem Deloitte Touche Tohmatsu Limited, společnosti s ručením omezeným zárukou („private company limited by guarantee“) založené dle práva Spojeného Království Velké Británie a Severního Irsku, a jejich dceřiné a přidružené společnosti, jejich právní předchůdce, nástupce a postupníky, včetně jejich partnerů, vedoucích, členů statutárních orgánů, majitelů, ředitelů, zaměstnanců, subdodavatelů a zástupců. Není-li v této Smlouvě uvedeno jinak, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ani žádná jiná z jeho členských firem navzájem nenesou odpovědnost za jednání či opomenutí ostatních členských firem. Každá členská firma je oddělenou a nezávislou právní osobou působící pod názvem „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ či jiným obdobným názvem. „Deloitte Central Europe“ je regionálním sdružením subjektů zastřešených společnostmi Deloitte Central Europe Holdings Limited, členskou firmou organizace Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Služby jsou poskytovány dceřinými a přidruženými podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty („Společnosti Deloitte CE“). Deloitte Advisory s.r.o. je dceřinou společností Deloitte Central Europe Holdings Limited

Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), síť jejich členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejich členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Více informací o naší globální síti členských firem je uvedeno na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkompexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 245 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve střeoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím více než 6 000 zaměstnanců ze 44 pracovišť v 18 zemích.

© 2018 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.