



Komunikační strategie PPP projektů

Datum vydání: červenec 2008

Datum aktualizace: listopad 2011

Schéma procesu PPP

Etapy procesu PPP

1. Identifikace projektu

2. Posouzení proveditelnosti

3. Příprava projektu

4. Výběr partnera

5. Uzavření smlouvy

6. Řízení a monitorování

7. Ukončení smlouvy

Kontrolní, schvalovací

proces

1. Test strategické vhodnosti

Rozhodnutí o přípravě studie proveditelnosti

2. Test ekonomické výhodnosti

I. Schválení studie proveditelnosti

3. Rozhodnutí o zahájení výběru

4. Rozhodnutí o podpisu smlouvy

II. Schválení smlouvy

5. Rozhodnutí o připravenosti služby

6. Hodnocení průběhu projektu

7. Zhodnocení přínosu

Užitečné metodiky

- Proces přípravy a realizace PPP projektů*
- Hodnota za peníze*
- Kodex řízení PPP projektu*
- **Komunikační strategie PPP projektu***
- Metodika vypracování studie proveditelnosti
- Metodika hodnocení kvantitativních aspektů hodnoty za peníze v projektech PPP
- Řízení rizik v projektech PPP
- Platební mechanismy PPP projektů
- Zobrazení PPP projektů v dokumentaci státního rozpočtu
- Praktická interpretace finančních modelů k PPP projektům
- Vzorová koncesní smlouva + Manuál PPP
- Metodika ke koncesnímu zákonu*
- Řízení rizik v projektech PPP
- Vzorová koncesní smlouva + Manuál PPP
- Řízení rizik v projektech PPP
- Zobrazení PPP projektů v dokumentaci státního rozpočtu
- Metodika ke koncesnímu zákonu
- Vzorová koncesní smlouva + Manuál PPP
- Vzorová koncesní smlouva + Manuál PPP
- Zobrazení PPP projektů v dokumentaci státního rozpočtu

Legenda:

Etapa přípravy a realizace projektu

Kontrolní proces

Schvalovací proces

Pozn.: *Materiál využitelný pro všechny následující etapy

Obsah

Obsah	3
1 Úvod	4
2 Úloha komunikace.....	5
3 Patron a komunikátor projektu	6
4 Komunikační strategie a její tvorba	8
5 Závěry a doporučení	21
Příloha č. 1: Případová studie komunikační strategie	23
Přehled použitých pojmů.....	30
Zdroje	32
Kontakt	33

1 Úvod

Tento dokument je určen zadavatelům veřejného sektoru s cílem usnadnit zvládnutí komunikační role při přípravě projektů veřejného a soukromého sektoru – PPP. Protože na všech úrovních státní správy nemusí být vždy k dispozici dostatečná zkušenost v oblasti komunikace jak se zainteresovanými subjekty, tak s běžnou veřejností nebo médií, poskytuje tento materiál praktický přehled o významu komunikace v PPP projektech, cílech komunikační strategie a činnostech k jejich naplnění.

Příručka obsahuje základní odpovědi na otázky z oblasti komunikace:

- PROČ? – úloha komunikace;
- KDO? – komunikátor;
- JAK? – komunikační strategie – analýza zúčastněných stran a volba strategie postupu;
- POMOCÍ? – doporučené nástroje komunikace;
- KDY? – komunikace v závislosti na etapách projektu;
- ZA KOLIK? – rozpočet na komunikaci.

Vzhledem k tomu, že každý PPP projekt je specifický rozsahem i náročností své přípravy, bude se lišit i zvolený způsob a rozsah komunikace. Tento dokument má doporučující charakter. Nicméně vzhledem k tomu, že realizace projektů PPP není v České republice tolik rozšířená, doporučuje se řídit se postupem uvedeným v tomto materiálu. Tím zadavatel sníží riziko, že projekt nebude ze strany veřejnosti nebo jiných zainteresovaných stran kladně přijat.

V metodice popsané kroky komunikační strategie PPP projektu by měly sloužit jako návod zejména pro významné investiční projekty, nicméně ani u projektů menšího rozsahu by se neměla role komunikace podceňovat. A to zejména z toho důvodu, že se jedná o projekty ve veřejném zájmu, které realizuje veřejný sektor z veřejných prostředků a bude se k nim upírat větší pozornost médií i veřejnosti.

V následujících kapitolách bude popsána úloha komunikace (kapitola 2), role patrona a komunikátora projektu (kapitola 3), analyzována tvorba komunikační strategie (kapitola 4) a jako zjednodušený obecný příklad rozpracována případová studie komunikační strategie (příloha č. 1).

Po nastudování této metodiky by měl čtenář získat základní přehled o způsobu tvorby komunikační strategie a její úloze v celém procesu přípravy PPP projektu.

Metodika Komunikační strategie PPP projektu byla zpracována v roce 2008 společností PPP Centrum a.s. V listopadu 2011 byla provedena aktualizace tohoto materiálu, která měla zejména implementovat zkušenosti z PPP projektů v ČR a zohlednit změny v legislativním prostředí v ČR za poslední 3 roky.

Metodika je aktuální k datu vydání (listopad 2011) a reflektuje tak legislativu platnou k tomuto datu. Konkrétní postupy uvedené v metodice je tak nutné ověřit v platné legislativě.

2 Úloha komunikace

PPP projekty jsou v českém prostředí relativně nové, nezvyklé a jako každý přístup, který nemá ve stávajícím prostředí delší tradici, může být zpočátku přijímán se smíšenými až negativními pocity.

Cílená komunikace je jedním z klíčových faktorů úspěchu PPP projektů. Zvolená komunikační strategie může projekt významně podpořit, ale i zásadním způsobem poškodit. Bez efektivní komunikace může nastat situace, kdy klíčové zúčastněné strany budou postrádat nezbytné informace a nebudou chápat potřeby projektu.

Úspěšná komunikace PPP projektu by se měla soustředit na reálnost příslušného projektu a výstupů, které mají být jeho výsledkem, nikoli na hypotetické a negativní informace z jiných oblastí. Aby se vytváření negativních emocí předcházelo, je potřeba komunikovat otevřeně, intenzivně a zajistit, aby všichni relevantní účastníci projektu měli potřebné informace včas a v dobré kvalitě a aby byla dostatečným způsobem informována a motivována i široká veřejnost. Náležitá příprava umožní vždy nabídnout přesvědčivé odpovědi na námitky médií, veřejnosti, či politických odpůrců. Tímto způsobem lze zajistit, že o projekt bude na trhu zájem, bude realizovatelný a bude veřejností a ostatními zainteresovanými stranami kladně přijat.

Komunikace by měla být vedena kromě přímo zainteresovaných subjektů i s potenciálními příjemci výstupů projektu, zaměstnanci zadavatele, které projekt ovlivní, odborovými svazy v otázkách zaměstnanosti a převodu pracovníků apod. Pro kladné přijetí projektu a zajištění spolupráce všech dotčených subjektů je vždy důležité vysvětlit důvody realizace projektu a jeho očekávané dopady. Aktivní marketingová komunikace o charakteru projektu musí být také vedena na trhu potenciálních soukromých partnerů, aby byla zajištěna zpětná vazba od soukromého sektoru a také dostatečně konkurenční soutěž při výběru soukromého partnera.

3 Patron a komunikátor projektu

3.1 Patron projektu

„Důvěryhodná a dostatečně vlivná osoba z veřejného sektoru (politik), která projekt veřejně podporuje.“

Klíčovou potřebou PPP projektu z pohledu komunikace a marketingové podpory je nalezení osoby z veřejného sektoru - tzv. **patrona projektu**, která je dostatečně důvěryhodná a vlivná do té míry, aby mohla projekt veřejně podporovat.

Tato významná osoba (např. politik) je svázána s jedním ze základních komunikačních produktů specifických pro PPP, který lze označit jako „Základní prohlášení“. Při zahájení projektu by tato osoba měla co možná nejdříve vydat veřejné prohlášení týkající se projektu, popsat situaci, kterou by měl projekt řešit, výsledky, jichž by mělo být dosaženo a jednotlivé etapy projektu. Toto prohlášení by mělo v co možná největší míře předjímat argumenty případných oponentů a reagovat na ně.

Patron projektu představuje velice důležitou postavu, která dá najevo, že projekt má podporu zainteresovaných stran. Tento krok je velice důležitý zejména v situaci, kdy projekt není stále veřejností a jinými subjekty kladně přijímán.

Patron projektu úzce spolupracuje s osobou, která má na starosti celou komunikační strategii projektu – jedná se o tzv. „komunikátora“. Činnosti, které patron projektu provádí, by měly být v souladu s dohodnutou a schválenou komunikační strategií projektu.

3.2 Komunikátor projektu

„Odborník, který je odpovědný za tvorbu a realizaci komunikační strategie projektu. Komunikátorem může být zástupce veřejného sektoru, např. tiskový/á mluvčí nebo externí odborník či společnost.“

Jakmile začnou orgány veřejného zadavatele vážně uvažovat o PPP, měly by kromě výběru patrona projektu jmenovat i komunikátora projektu. Komunikátora jmenuje Zadavatel společně se jmenováním Řídícího výboru. Hlavní úlohou komunikátora je poskytování informací o vývoji projektu PPP veřejnosti a médiím.

Na komunikátora projektu je obvykle delegována odpovědnost za komunikaci v projektu současně s požadavkem na zpracování celkové komunikační strategie.

Komunikátor je zástupce veřejného sektoru a může jím být např. člen Řídícího výboru, Projektový manažer anebo jiná osoba na straně Zadavatele. V závislosti na zkušenostech zadavatele s komunikací a tvorbou komunikačních strategií, bude tedy tuto roli zastávat buď osoba na straně zadavatele nebo vybraný externí subjekt (například Public Relations (PR) agentura). Komunikátor poskytne veřejnosti a médiím požadované informace související s realizací projektu PPP. Výjimku tvoří informace, jejichž utajení vyžadují zvláštní okolnosti vyplývající z komunikační strategie nebo právních předpisů.

Komunikátor by měl vypracovat komunikační strategii projektu PPP, která bude obsahovat plán komunikačních aktivit a činností, které budou použité při komunikaci s jednotlivými zainteresovanými stranami v průběhu projektu. Mezi obvyklé aktivity patří:

- analýza a porozumění faktorům, které ovlivňují názory a postoje zaměstnanců, veřejnosti, médií a potenciálních účastníků k projektu PPP;
- příprava nejrůznějších komunikačních produktů;

- instruktáž Řídícího výboru, Projektového manažera, členů Projektového týmu v oblasti komunikace a v případě potřeby též mediální školení a trénink;
- sběr a interpretaci informací získaných z různých zdrojů a příprava instruktážních poznámek na základě těchto informací.

Komunikátor by si měl být plně vědom celé řady výzev, kterým čelí, a zdrojů potřebných ke své práci. Poskytované informace musí splňovat vysoká kritéria konzistence, přesnosti a aktuálnosti. Naproti tomu komunikace opozice může být velmi emocionální, roztříštěná i rozporuplná. Vyjádření oponentů projektu se mohou velice často měnit, dokud některé nevyvolá odezvu a nestane se tak ústředním tématem útoku na projekt. Tyto informace by měl komunikátor uvést na pravou míru a uvést komunikaci ohledně projektu zpět do reálné roviny.

Pověřený komunikátor by měl být v těsném a pravidelném kontaktu s vedoucími pracovníky odpovědnými za rozhodování v PPP projektu, tj. především s Řídícím výborem. Na jednáních, kde se zvažuje možný průběh dané akce, má odborná znalost komunikace nezastupitelnou úlohu a komunikátor by tam proto neměl chybět. Je potřeba, aby byl Řídící výbor průběžně seznamován s aktuálními informacemi o dopadu, který komunikace na daný projekt má nebo by mít mohla. Komunikátor zároveň pracuje v úzké součinnosti s Projektovým manažerem a Projektovým týmem, kteří projekt připravují a mají nejbližší ke všem informacím.

U mnoha projektů PPP, které byly v České republice připravovány, chyběla jak osoba komunikátora projektu, tak patrona projektu PPP. Tento fakt následně vedl k situaci, že informace o projektu nebyly veřejnosti předávány včas a v kompletní podobě. Tak docházelo k šíření mylných informací mezi zainteresovanými subjekty a ke špatnému přijetí jak projektu, tak samotného konceptu PPP.

4 Komunikační strategie a její tvorba

Základním cílem projektové komunikace a nezbytným předpokladem úspěchu každého PPP projektu je zajistit průběžnou informovanost a podporu projektu od všech klíčových zainteresovaných stran. Nejjistějším způsobem, jak naplnění tohoto cíle dosáhnout, je vytvoření koordinované **komunikační strategie**. Ta hraje velmi důležitou úlohu zejména u významných projektů velkého rozsahu. Nicméně ani u menších projektů by zadavatel na prezentaci projektu směrem k veřejnosti neměl úplně zapomenout. Zejména, pokud se jedná o projekty se složitějším předmětem plnění, které by nemusely být pochopeny veřejností nebo u kterých se očekává negativní reakce veřejnosti.

K návrhu a postupné implementaci komunikační strategie se obvykle přistupuje již v samém počátku projektu (etapa jeho identifikace) z důvodu potřeby včasného informování hlavních zúčastněných stran o očekávaných výstupech projektu, způsobu jeho přípravy i zadání. Je pravděpodobné, že během přípravy projektu se zpracovaná komunikační strategie bude vyvíjet a aktualizovat s ohledem na stále se měnící prostředí. Tyto aktualizace se projeví v krátkodobých akčních plánech komunikační strategie. Přizpůsobování komunikační strategie v průběhu přípravy projektu PPP je důležité. Během této doby může docházet jak ke změnám v projektu, tak ke změnám zainteresovaných subjektů, které budou zapojené do projektu, a je tak nutné směřovat komunikaci také k těmto subjektům.

Komunikační strategie by měla být schválena Řídícím výborem projektu, který by měl být zároveň průběžně informován o stavu jejího plnění či nutných změnách prostřednictvím osoby komunikátora.

4.1 Obsah komunikační strategie

Komunikační strategie by měla pokrývat minimálně následující body:

Popis projektu

Stručně popsat strukturu projektu.

Cíle komunikace

Stanovit cíle komunikace, mezi které obvykle patří informovat relevantní zainteresované strany o podstatě a harmonogramu projektu, přesvědčit je o projektových přínosech a transparentnosti, vtáhnout veřejnost do projektu, nastavit pravidelný kontakt se zástupci médií apod. Pro každou zainteresovanou stranu lze stanovit specifický komunikační cíl, kterého chceme dosáhnout.

Zainteresované strany

Analyzovat současnou situaci a identifikovat veškeré subjekty, kterých se projekt dotýká a se kterými je nutné komunikovat – např. veřejnost v dotčených lokalitách, odborná veřejnost (architekti, ekologové, investoři, banky, urbanisté...), veřejná správa¹, média, zaměstnanci angažovaných stran či subjekty dotčené projektem atd.

¹ Přímo dotčené subjekty ze státní správy (které se účastní projektu finančně či mají schvalovací pravomoci), ale rovněž i orgány, které mají nepřímý vztah k PPP projektu a budou se k němu vyjadřovat na základě příslušných právních předpisů – zejména z titulu zákona č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (např. Ministerstvo financí, které vydává stanovisko k uzavření koncesní smlouvy pro územní samosprávné celky).

Klíčová sdělení

Formulovat sdělení, kterým mají všechny zúčastněné strany v rámci projektu porozumět a zároveň o nich informovat a přesvědčit další zainteresované strany vně projektu (např. veřejnost). Klíčová sdělení by se měla zaměřit na přínosy realizace projektu, metodu zadání, efektivnost, strukturu financování a transparentnost, prestiž projektu i odkazy na již existující zkušenosti.

Komunikační nástroje

Rozpracovat použití různých komunikačních nástrojů dle vhodnosti pro komunikaci a dosažení cílů u identifikovaných zainteresovaných skupin (viz Výstup analýzy zainteresovaných stran – souhrnná tabulka č. 1, str. 12 metodiky). Mezi užívané komunikační nástroje obvykle řadíme webovou prezentaci, schůzky, newsletter, tiskové zprávy (klasická i specializovaná media), cílené PR akce pro vedení veřejné diskuse k návrhu projektu, prezentace projektu vůči potenciálním poradcům projektu, press room, konference, kulatý stůl, media trip, informační brožury apod.

Rozpočet

Stanovit rozpočet na nezbytné i mimořádné události, případně na výdaje na externího odborníka atd.

Harmonogram

Zaměřit se dle jednotlivých fází projektu na různé zainteresované strany. Z počátku iniciace projektu je nutné komunikovat s místní veřejností, politickými představiteli a médii (test realizovatelnosti projektu). Při zadávání projektu je dobré komunikovat zejména s odbornou veřejností (uchazeči, banky), státní správou a municipalitami. Pravidelná komunikace se všemi zúčastněnými stranami je nezbytná pro úspěch projektu.

Rizika spojená s komunikací

Určit potenciální rizika projektu, která je možné snížit vhodnou komunikací a připravit jejich možné řešení (veřejný odpor, ztráta podpory projektu, obstrukce státních orgánů a nevládních organizací atd.).

Vyhodnocení

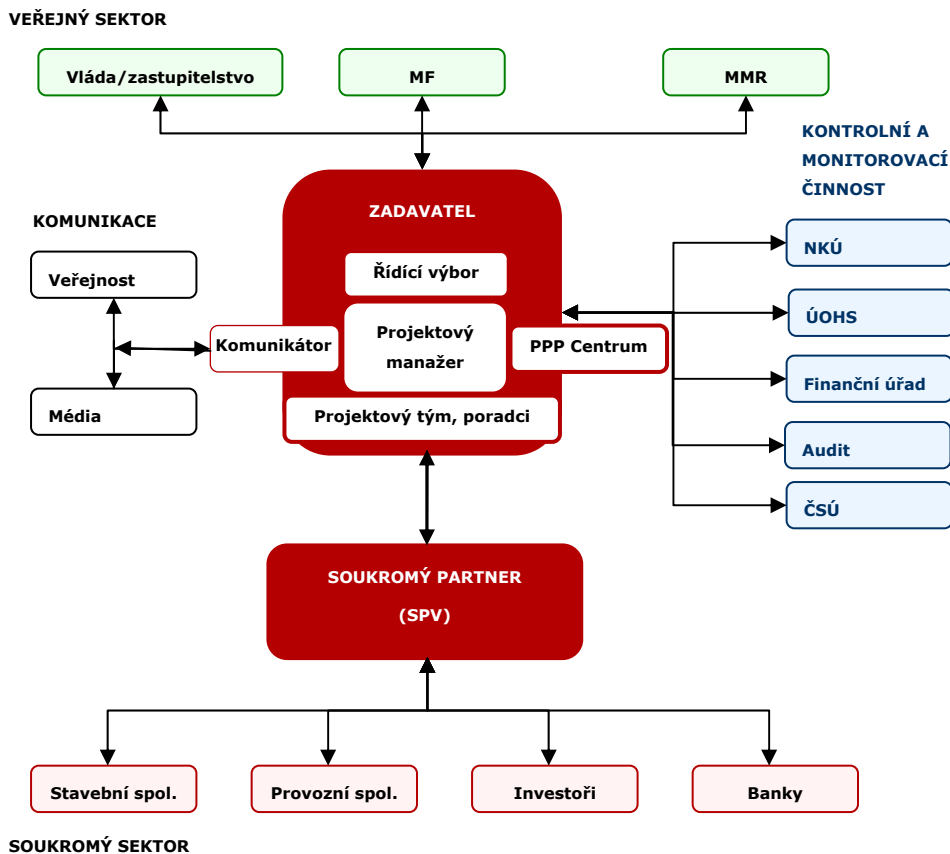
Monitorovat rozsah publicity a analyzovat získané informace.

4.2 Postup při tvorbě komunikační strategie

Jedním z základních aspektů tvorby komunikační strategie je identifikace a analýza zainteresovaných stran. **Identifikace** zainteresovaných stran může probíhat např. pomocí brainstormingu, kdy se sejdou členové projektového týmu a společně označí všechny strany, kterých se realizace projektu bude nějakým způsobem dotýkat či do ní budou přímo zapojeni. Často může být vhodné podpořit své úvahy ilustrativním schématem, které znázorňuje i vztahy zainteresovaných skupin k projektu.

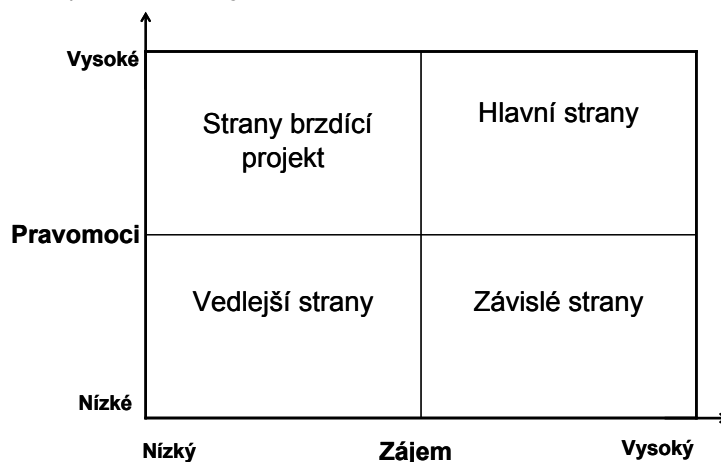
Příkladem takového schématu může být následující obrázek, který v obecném duchu zachycuje základní zúčastněné strany PPP projektu. Pro každý projekt bude schéma **specifické** díky zahrnutí dalších zainteresovaných stran (např. dotčené obce a kraje, vlastníci pozemků, stávající zaměstnanci atd.) a díky vyšší úrovni detailu.

Schéma 1: Obecné schéma základních zúčastněných stran PPP projektu



Poté, co budou identifikovány všechny dotčené strany projektu, je důležité **stanovit významnost** jejich vztahu k projektu z pohledu komunikace. Užitečnou pomůckou k určení významu strany pro projekt bývá **matice pravomocí a zájmů**, kterou zachycuje následující schéma.

Schéma 2: Matice pravomocí a zájmů

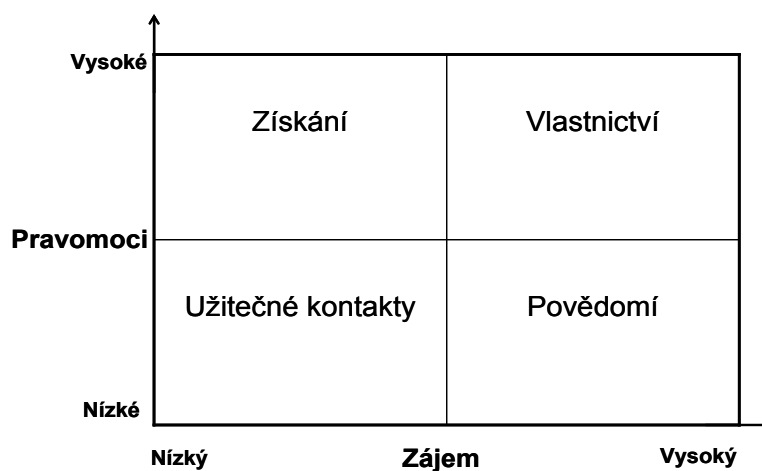


Výše uvedená matice dává do vztahu pravomoc zainteresované strany a zájem na realizaci projektu. Na základě kombinace těchto dvou faktorů lze rozřadit strany do čtyř skupin dle významu pro projekt. Do nejvýznamnější skupiny nazvané „hlavní strany“ patří strany disponující vysokými pravomocemi s vysokým zájmem o projekt. Jako nejméně významné lze klasifikovat strany disponující nízkými pravomocemi a nízkým zájmem na projektu zařazené do skupiny „vedlejší strany“.

Analýzu provedenou výše popsaným postupem je pak možné doplnit detailním **popisem aktuálního postoje** každé jednotlivé strany k projektu včetně jejích očekávaných zájmů.²

Rozklíčování významu stran dle uvedené matice umožní následně **stanovit cíl** komunikace (jakou úroveň zapojení těchto stran do projektu chceme dosáhnout), od něhož se následně odvíjí i volba způsobu komunikace – vhodné nástroje. Níže uvedené schéma znázorňuje potřebnou úroveň zapojení dle významu skupin.

Schéma 3: Matice potřebné úrovně zapojení



Pro strany, které jsou pro projekt nejvýznamnější patří do skupiny „hlavní strany“, je nezbytné dosáhnout zapojení typu „vlastnictví“. To znamená, aby na projekt pohlížely kladně, zasazovaly se o jeho realizaci a přesvědčovaly i ty méně přesvědčené subjekty. Když budou do projektu zapojeni vhodní lidé, vhodným způsobem, může to výrazně napomoci úspěchu celého projektu.

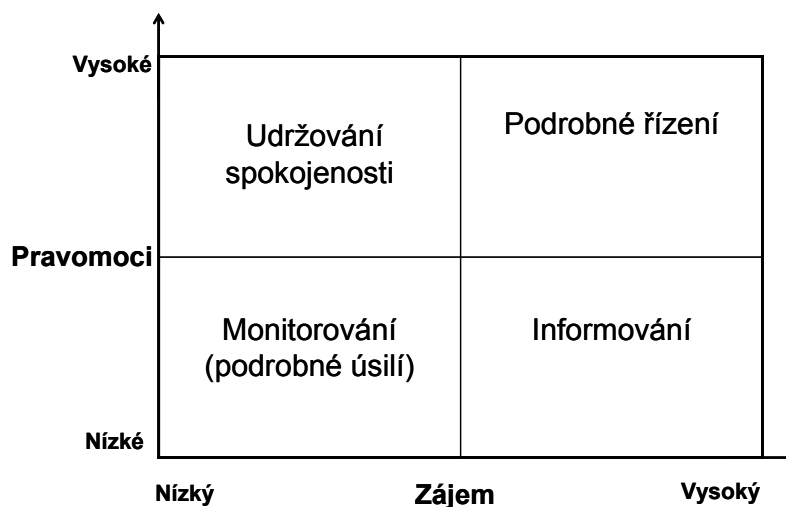
Pro strany zařazené do nejméně významné skupiny „vedlejší strany“ je naopak vhodné pouze dosáhnout stavu „užitečných kontaktů“, neboť se jich projekt příliš nedotýká a mají nízké pravomoci jej ovlivnit.

Velmi důležité je dosáhnout stavu „získání“ pro skupinu s vysokými úrovněmi pravomocí a nízkým zájmem o projekt vzhledem k tomu, že projekt mohou zásadně ovlivnit. U poslední skupiny „závislé strany“ je vhodné udržovat neustálé povědomí o projektu.

V závislosti na těchto analýzách a stanovení požadovaného cíle komunikace je možné **zvolit způsob komunikace** (jak naznačuje následující schéma) a dále i vhodné **komunikační nástroje**.

² Důkladná analýza současné situace a postoje jednotlivých zainteresovaných stran podstatně napomůže porozumění jejich zájmů a budoucímu chování, což výrazně ulehčí komunikátorovi stanovit cíle pro jednotlivé skupiny a dále nástroje a činnosti, které budou vhodné ke komunikaci.

Schéma 4: Potřeba komunikace



Aby bylo např. dosaženo stanoveného cíle „vlastnictví“ je třeba vyvinout v komunikaci značné úsilí a podrobně ji řídit. Naopak pro dosažení cíle „užitečné kontakty“ je vhodné pouze vynaložit minimální úsilí a celou situaci monitorovat. Pro plnění cíle „získání“ je důležité neustálé udržování spokojenosti s projektem, což můžeme významně podpořit například posíláním informačních e-mailů, občasnými schůzkami, pozvánkami na konference apod. Pro „udržování povědomí“ skupiny „závislých stran“ je pak vhodné přijmout strategii neustálého informování – např. pomocí webové prezentace projektu, newsletteru, mediálními zprávami v závislosti na konkrétním subjektu zařazeném do skupiny.

O vybraných komunikačních nástrojích, které je možné použít ke komunikaci a jejich výhodách a nevýhodách se dočtete dále v textu.

Tabulka č. 1: Výstup analýzy zainteresovaných stran

Celkovým výsledkem analýzy zúčastněných stran a jedním ze základních výstupů komunikační strategie by se měla stát **souhrnná tabulka**, která by shrnovala následující informace:

- vyjmenování všech **zainteresovaných stran** včetně popisu jejich aktuálního postoje a zájmů;
- určení jejich **významu** pro projekt;
- požadovaná **úroveň jejich zapojení** do projektu – cíl, kterého je potřebné dosáhnout;
- **způsob komunikace** vhodný k naplnění cíle – užitečné nástroje.

Příklad takovéto tabulky lze najít v příloze č. 1 této metodiky.

Kromě výše uvedeného (souhrnná tabulka provedené analýzy zainteresovaných stran), by měla komunikační strategie obsahovat další nezbytnosti jako popis projektu, cíl komunikace, klíčová sdělení, rozpočet, vyhodnocování komunikace atd. – viz kapitola 4.1. Obsah komunikační strategie.

Za průběžné plnění komunikační strategie a tvorbu akčních plánů je odpovědný komunikátor projektu, který informuje a zodpovídá se Řídícímu výboru projektu.

V následující části jsou uvedeny vhodné komunikační nástroje pro využití v rámci komunikační strategie projektu PPP.

4.3 Komunikační nástroje

Přehled komunikačních nástrojů	
Vztahy s médii	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressroom, presskit – základní informace pro tisk (+ elektronická varianta pro web). ▪ Tiskové zprávy – pravidelné informace mediím při významných událostech. ▪ Tisková konference – setkání s médii v zásadních okamžicích (oznámení záměru projektu, představení iniciátorů, zahájení realizace, představení realizátorů, závěrečná tisková konference k dokončení). ▪ Kulatý stůl – setkání se zástupci odborných médií k podrobnějšímu představení projektu (podstata, důvod navrženého řešení apod.) v projektové fázi. Zakončeno neformální diskuzí. ▪ Exkurse na místo – návštěva v místě výstavby projektu s odborným výkladem. ▪ Tematické akce pro odborná média – specializované materiály, tiskové zprávy, setkání s novináři zaměřujícími se na dotčenou problematiku. Zprostředkování dvoustranných rozhovorů s odborníky. ▪ Media trip – exkurze (přijatelná z hlediska organizačního se jeví skupina 5–7 osob) do zahraničí na místa, kde byl již obdobný projekt realizován. ▪ Monitoring a analýza médií – průběžné sledování a následné analyzování publicity věnované projektu, případně korekce (zesílení, přesměrování) komunikačních aktivit dle reálné situace. 	
Komunikace s odbornou veřejností	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prezentační sada – soubor informačních materiálů pro partnery (dodavatele, dotčené instituce atd.) v podobě brožury, letáku, CD-ROMu či kombinace. Obsahem je popis projektu, záměr investorů, nástin technického řešení, struktura financování, možnosti zapojení do projektu na straně dodavatelů atd. ▪ Webová prezentace – vyhrazená webová sekce obsahující elektronickou podobu materiálů z prezentační sady, včetně obrazového materiálu, odkazů na obdobné projekty realizované v zahraničí a vizualizace finální podoby. Průběžně aktualizována. ▪ Odborný seminář – setkání pro odbornou veřejnost s cílem získat její podporu pro realizaci projektu (účast významného experta, optimálně zahraniční autority v příslušném oboru). ▪ Newsletter – odborně zaměřený periodicky distribuovaný informační materiál se stručnými informacemi o pokroku při realizaci projektu. ▪ Schůzky ▪ Informační memorandum projektu - dokument, který seznamuje potenciální soukromé partnery se současným stavem projektu. Dále obsahuje nejdůležitější závěry vyplývající z výstupů projektové dokumentace i ustanovení smlouvy, ke kterým zadavatel plánuje získat zpětnou vazbu. Materiál slouží zejména k marketingovým aktivitám a testování zájmu trhu. 	
Vztahy se širokou veřejností	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výzkum postojů veřejnosti – zjišťování postoje cílových skupin k projektu. Vytipování hlavních problémových témat pro komunikaci. ▪ Veřejné setkání – představení projektu a jeho iniciátorů na veřejně přístupné diskusi na úrovni zastupitelstva obce (kraje). Obsahem jsou i vystoupení odpůrců projektu a odpovědi na jejich hlavní argumenty. ▪ Informační brožura – materiál reagující na hlavní kritická tvrzení směřující proti projektu. 	

- **Den otevřených dveří** – osobní seznámení zainteresovaných obyvatel obce (regionu) se stavem realizace projektu. Spojeno s odborným výkladem a informačními materiály. Využití rovněž v rámci media relations.
- **Sponzoring** – příspěvek na vybrané veřejné aktivity související s projektem a jeho medializace.

Vztahy s veřejnou správou

- **Informační materiál** – sada materiálů informujících o záměru, přínosech a způsobu financování projektu s důrazem na oblasti zájmu, možnost využití jako prezentační nástroj při prvním jednání.
- **Společenské setkání** – akce, která je zaměřena na posilování vztahů mezi iniciátory projektu, subjekty financujícími projekt a představiteli institucí významných pro bezproblémový průběh projektu. Spojeno vždy s konkrétním významným mezníkem projektu.
- **Seminář** – pracovní setkání seznamující odborné pracovníky státních institucí s jednotlivými aspekty projektu, které jsou významné pro získání všech nezbytných povolení atd. Vytvoření prostoru pro diskusi o otázkách a protiargumentaci k tvrzením odpůrců projektu.
- **Newsletter** – periodicky distribuovaný informační materiál se stručnými informacemi o pokroku při realizaci projektu.
- **Schůzky**

Interní komunikace uvnitř projektu

- **Intranet, extranet** – samostatná webová sekce, která je přístupná pouze autorizovaným členům zapojeným do projektu (s různými přístupovými právy).
- **Setkání s partnery a dodavateli** – setkání se zástupci společností zapojených do projektu. Pořádáno k významným milníkům projektu (oslava zahájení, dokončení apod.).
- **Newsletter** – periodicky distribuovaný informační materiál se stručnými informacemi o pokroku při realizaci projektu.

Mezi velmi často využívané komunikační nástroje při realizaci PPP projektů patří:

1. centrální webová prezentace projektu;
2. newslettery/zprávy o postupu projektu;
3. média – noviny, televize, rozhlas;
4. přímé schůzky.

Ad 1. Centrální webová prezentace projektu

Naprostá většina současných úspěšných PPP projektů je podporována profesionální webovou prezentací. Tato forma plní roli velmi otevřeného a širokého obousměrného informačního kanálu. Ačkoli je jeho využití ceněno v průběhu celého projektu, velmi zásadním způsobem může pomoci ovlivňovat zvláště počáteční etapu projektu. Otevřený způsob komunikace základní myšlenky a úvodních technických a architektonických návrhů projektu vůči odbornému auditoriu a veřejnosti dává příležitost k technickému obohacení projektu a hladkému projednání se všemi zájmovými skupinami. Dostatek relevantních informací může pomoci eliminovat i prvotní pocity ohrožení a nejistoty plynoucí z chystaného projektu. Potenciální zájmové skupiny jsou vyzývány k vzájemnému dialogu a poskytnutí zpětné vazby zadavatelům a realizátorům projektu, např. i formou interaktivního fóra na webových stránkách.

Jako konkrétní **případové studie** webové prezentace uvádíme dva železniční projekty. Forma webové prezentace je v rámci těchto projektů využívána ke komunikaci s veřejností a zájmovými

skupinami po celou dobu uvažovaného projektu. Ve vhodném okamžiku jsou na webových stránkách zveřejňovány a poskytovány ke stažení informace a studie, které jsou představeny patronem projektu a vedoucími představiteli zadavatele na veřejných setkáních.

První příklad představuje **Crossrail – Gross London Rail Links** (<http://www.crossrail.co.uk>). Projekt podporuje splnění dopravních, urbanistických, sociálních a ekologických cílů, které byly definovány v plánech rozvoje aglomerace Londýna. Jedná se o dopravní propojení dosavadní příměstské železniční dopravy napříč Londýnem (spojení západ – východ) a z toho plynoucí spojení oblastí východu a jihovýchodu Londýna s rozvojovými oblastmi. Toto řešení nabízí redukci dosavadního přetížení v systému železniční dopravy a metra a možnost nového propojení v rámci sítě integrované dopravy. Součástí dopravního řešení je i nové napojení **letiště Heathrow** do železniční dopravní sítě.

Druhou případovou studií webové prezentace projektu je kanadský PPP projekt železničního propojení měst Vancouver a Richmond s odbočkou na letiště s názvem **RAV Project: Richmond – Airport – Vancouver Rapid Transit** (<http://www.ravrapidtransit.com> a <http://www.richmond.ca/discover/services/rav.htm>). Tento projekt s navrhovanou 19,6 km dlouhou tratí se 16 stanicemi je zajímavý svým technickým řešením i velice didaktickou webovou prezentací PPP projektu.

Jako další příklad může sloužit webová prezentace projektu výstavby **rychlostní silnice R1** na Slovensku (<http://www.pr1bina.sk/sk>).

2. Newslettery/zprávy o postupu projektu

Newslettery obsahující krátké zprávy o aktuálním stavu projektu, dosažených pokrocích a očekávaném blízkém vývoji jsou dalším často užívaným a účinným nástrojem komunikace. Newslettery mohou být přímo rozesílané na adresy osob, které chceme oslovit v elektronické či tištěné podobě nebo zveřejňované na webových stránkách projektu. Jejich výhodou je snadný způsob jak informovat příslušné osoby o cílech a milnících projektu, nevýhodou ovšem je jejich jednosměrnost (je těžké získat zpětnou vazbu od oslovené osoby). Newslettery jsou tak vhodné např. pro méně významné zainteresované subjekty k projektu, u kterých je cílem informovat a udržet povědomí o projektu.

Často je vhodné newslettery distribuovat i v cizím jazyce (např. angličtina) a zasílat je na zahraniční agentury, které zprávu zveřejní na svých webových stránkách nebo přímo zašlou svým klientům. Tímto způsobem se udržuje informovanost a podporuje zájem o projekt i u zahraničních investorů (potenciálních soukromých partnerů), kteří disponují již rozsáhlejšími zkušenostmi z realizace PPP projektů a svým zájmem o projekt by mohli zvýšit konkurenci na českém trhu při výběru soukromého partnera.

Velmi užitečným nástrojem pro prezentaci projektu odborné i laické veřejnosti bývají tzv. Informační listy („Infosheety“). Jedná se o krátký text shrnující hlavní informace o projektu – popis, cíl, předpokládané investiční náklady, očekávaný platební mechanismus, délka smlouvy, forma PPP i harmonogram postupu včetně kontaktních informací na projektového manažera (či jiné klíčové osoby projektu). Jako ilustrativní příklad mohou v českém prostředí sloužit Informační listy k pilotním PPP projektům z etapy iniciace, zveřejněné na www.mfcr.cz a www.pppcentrum.cz.

Ad 3. Média – noviny, televize, rozhlas

Jako efektivní nástroj komunikace jsou využívána tradičně média typu novin (celorepublikové, místní, odborné týdeníky atd.), televize a rozhlas. Využití těchto médií umožňuje širokou komunikaci s všeobecným publikem a nabízí tak možnost ovlivnit veřejné mínění o projektu, vyzvednout jeho přínosy, vysvětlit možné dezinformace a případná rizika projektu. Příprava vystoupení v televizi a v rozhlasu je však náročná a je nutné pro prezentaci vybrat marketingově zdatnou osobu, která bude projekt reprezentovat. Rizikem tohoto nástroje komunikace mohou být dezinterpretace a snaha o překrucování informací ze strany oponentů (v případě rozhovoru).

Zkreslení či nepřesné informace se mohou vyskytnout i v případě článků v novinách či odborných periodikách, např. v případě interview. Pro minimalizaci tohoto rizika je vhodné vždy vyžadovat před finálním zveřejněním možnost korekce textu. Pro projekt je užitečné udržovat reportéry informované a poskytovat jim objektivní informace.

Nevýhoda tohoto způsobu komunikace je obdobná jako u newsletteru – není zde dokonalá přímá zpětná vazba. Média jsou tak vhodná pro udržení povědomí a informovanosti.

Ad 4. Přímé schůzky

Přímé schůzky jsou jedním z nejefektivnějších nástrojů komunikace vhodné k využití v komunikaci s významnými stranami projektu, které chceme získat nebo si udržet jejich podporu. Jedná se o dvousměrnou komunikaci, tedy je možné získat zpětnou vazbu, reagovat na přímé dotazy a po ukončení schůzky vyhodnotit její úspěšnost. Nevýhodou je vysoká časová náročnost tohoto způsobu komunikace, využívat by se tedy měl zejména u významných zainteresovaných stran („hlavní strany“ a „strany brzdící projekt“).

4.4 Rozpočet na komunikaci

Vhodná a cíleně zaměřená komunikační strategie bude vyžadovat vynaložení finančních prostředků. Zkušenosti zadavatelé PPP projektů zdůrazňují, že dobrá komunikace je pro úspěch nezbytná. Je to zejména díky skutečnosti, že předává informace o zamýšlených přínosech projektu, odpovídá na veškeré obavy, reaguje na případné negativní postoje a podporuje záměr navrhovatelů dovést úspěšně celý projekt až do samého závěru. Komunikátoři by měli být realističtí v odhadu potřebných prostředků s využitím veškerých předchozích zkušeností.

V některých oblastech veřejného sektoru mohou být náklady na adekvátní komunikaci vnímány jako nadbytečný výdaj. Pokud je to možné, měli by se zadavatelé projektu pokusit kvantifikovat plánované úspory plynoucí z úspěšné komunikace, rizika nedostatečné komunikace a vyjádřit rozpočet na komunikaci jako procentní podíl z této částky.

Po uzavření smlouvy mohou být náklady na komunikaci se zainteresovanými stranami sdíleny oběma partnery. Konkrétní situace a jednotlivé podíly by měly být řešeny smluvním ujednáním mezi oběma partnery.

4.5 Etapy PPP projektu a komunikace – krátkodobé akční plány

PPP projekt prochází několika etapami přípravy od identifikace projektu až po řízení a monitorování smlouvy a následné ukončení projektu. Tuto posloupnost zobrazuje níže uvedený obrázek č. 1.

Potřeba a forma komunikace se mění společně se změnou jednotlivých etap vývoje projektu. Je více než pravděpodobné, že zaměření komunikace bude jiné při identifikaci projektu a při posuzování jeho proveditelnosti než při výběru soukromého partnera. Je tedy nezbytně nutné, aby komunikace a činnosti komunikátora reflektovaly aktuální průběh projektu.

Z tohoto důvodu je vhodné na základě strategie vytvářet **aktuální krátkodobé akční plány**. Tyto plány detailně rozepisují jednotlivé nástroje a úkoly, které plynou z komunikační strategie. Identifikují také odpovědnou osobu za provedení stanoveného úkolu, termín jeho plnění i předběžný rozpočet. Zjednodušený příklad takového akčního plánu je uveden v rámci přílohy č. 1 této metodiky.

Akční plány je možné vytvářet na krátká období, kdy se předpokládá stabilní komunikace a její zaměření se nebude měnit. Z hlediska komunikace lze projekt rozdělit na tři základní klíčové komunikační fáze, pro které je vhodné vytvářet samostatné plány. Jedná se o fázi I. test realizovatelnosti projektu, fázi II. příprava a výběr partnera a fázi III. implementace. Dle povahy projektu však těchto fází může být i více.

Obrázek č. 1: Etapy PPP projektu a fáze komunikace



V první fázi se posuzuje **realizovatelnost** a životaschopnost projektu. V této fázi komunikátor musí počítat s velkým množstvím organizačních činností, shromažďováním informací, získáváním reakcí od identifikovaných zainteresovaných stran (včetně možného testování zájmu trhu o projekt) a vyhodnocováním reálnosti projektu. Testování trhu může být také prováděno v rámci přípravy studie proveditelnosti projektu týmem, který tuto studii připravuje. Pokud tomu tak je, pak by měl být komunikátor seznámen s výsledky tohoto šetření. Nutné je zaměřeni zejména na veřejnou správu, politické špičky, které budou o projektu rozhodovat a širokou veřejnost. Je rovněž nutné nastavit interní komunikační kanály v rámci projektu. Tato první fáze stojí komunikátora často nejvíce času a sil.

Další fází projektu je **příprava výběru soukromého partnera a samotný výběr**. Narozdíl od tradičního způsobu zadávacího řízení, kdy soukromé firmy předkládají své nabídky podle přesné specifikace zadavatele, PPP projekty vyžadují čas, během něhož je provedeno detailní testování trhu, jsou identifikováni potenciální partneři, dodány detailní návrhy založené na požadovaných výstupech projektu, vybráno nejlepší řešení, partner projektu a projednány podmínky partnerství.

Komunikátor se v této fázi zaměří na podporu projektového týmu při testování trhu (tvorba Informačního memoranda projektu), monitorování a aktivní vydávání zpráv v médiích, návštěvy a pořádání veřejných shromáždění, kdy jsou informováni potenciální zájemci o projekt i široká veřejnost atd. Zároveň komunikátor může poskytovat klíčovým pracovníkům podporu v podobě komunikačních produktů, jako jsou různé projevy a instruktážní poznámky zejména pro členy Řídícího výboru a projektového týmu. Primární zaměření komunikace je na potenciální investory, banky, odbornou veřejnost i na politické představitele. Stále trvá důraz na interní komunikaci v rámci projektu.

Třetí fází je **implementace** projektu, během níž úspěšný uchazeč o projekt realizuje projekt v souladu s uzavřenou smlouvou. V této fázi komunikátor může sjednávat a monitorovat probíhající komunikaci s partnerem projektu, pokračovat v monitorování médií a názoru veřejnosti a poskytovat jakoukoli komunikační podporu nezbytnou pro zadavatele (obdobně jako v předchozích fázích). Primární komunikační skupinou kromě soukromého partnera je tedy široká veřejnost, která hodnotí přínosy projektu.

Při každém ukončení a zahájení dalších fází komunikace projektu je vhodné **vyhodnotit** úspěšnost stávající komunikační strategie – akčního plánu a vhodně je přizpůsobit pro další vývoj projektu. Vyhodnocení je možné např. pomocí monitoringu médií, dotazníkového šetření, zpětné vazby z přímých schůzek či webové konference.

4.6 Seznam kontrolních otázek

Před schválením komunikační strategie by si měli její tvůrci ověřit nejen její úplnost, ale také ošetřit, zda byly absolvovány všechny významné kroky, které jsou s komunikací spojeny. K takovéto kontrole může sloužit přehled kontrolních otázek. Příklad takového přehledu uvádíme dále.

Komunikace v PPP

Obecně

- Byl jmenován komunikátor projektu?
- Byl vypracován návrh komunikační strategie, který byl předán k připomínkování a schválení Řídícímu výboru?
- Pokrývá komunikační strategie všechny fáze komunikace projektu?
- Jsou známy problémy, které se vyskytly u podobných PPP projektů, zejména z důvodu tlaku zainteresovaných skupin?
- Byl vybrán patron projektu?
- Je patron projektu seznámen se všemi relevantními informacemi?
- Existuje mechanismus, který by zajistil důležitou zpětnou vazbu klíčovými osobám projektu (patronovi, zadavateli, Řídícímu výboru, dalším zainteresovaným subjektům atd.)?
- Byly jasně definovány role a rozdělena odpovědnost za komunikaci?
- Bere se na vědomí potřeba veřejné diskuze a komunikace?
- Jsou stanoveny komunikační kanály mezi členy Řídícího výboru, projektovým manažerem a projektovým týmem (komunikace v rámci projektu)?
- Jsou definována pole působnosti všech účastníků komunikace?
- Je objektivně vysvětlován koncept PPP?
- Prokazuje rovnováha mezi důvěrnými informacemi a informacemi určenými ke zveřejnění integrity a transparentnost procesu?

Komunikační strategie

Obecně

- Je popis projektu s jeho přínosy obsažen v komunikační strategii?
- Obsahuje komunikační strategie kontakty na klíčové osoby projektu (zejména Řídící výbor)?
- Je jasné, jak bude sledován vývoj komunikace?
- Byly vytvořeny krátkodobé akční plány (vycházející ze schválené strategie) přesně definující úkoly a odpovědné osoby za jejich plnění včetně termínu plnění?

Cíle komunikace

- Byly stanoveny hlavní komunikační cíle?
- Je financování a forma zadání projektu srozumitelná všem účastníkům komunikace?
- Byla formulována klíčová sdělení projektu, která mají být veřejně prezentována?
- Je Řídící výbor seznámen s významem komunikace pro realizaci projektu?

Analýza stávající situace

- Byl shromážděn dostatek informací nutných k analyzování současné situace?
- Byly určeny způsoby pro shromažďování informací o dopadu komunikace na projekt?
- Jsou identifikovány specifické lokální faktory, které by mohly ovlivnit veřejné mínění o projektu?
- Byly analyzovány reakce vyvolané podobnými projekty v zahraničí?
- Byl navržen způsob komunikace mezi zadavatelem a externími zainteresovanými stranami (uchazeči o projekt, občanská sdružení atd.)?
- Byl navržen způsob komunikace uvnitř organizace zadavatele (zaměstnanci státní správy, ředitelé, volení zástupci atd.)?
- Jsou očekávány námitky proti projektu?
- Jsou očekávány námitky proti uskutečnění projektu formou PPP?

Zainteresované strany

- Byly identifikovány všechny zainteresované strany?
- Jaké je potenciální zapojení různých zainteresovaných stran v projektu?
- Jak se mohou měnit role zainteresovaných stran v projektu v průběhu procesu?
- Byly stanoveny komunikační cíle pro jednotlivé zainteresované strany?
- Bylo rozpracováno využití komunikačních nástrojů pro klíčové zainteresované strany?

Krátkodobé akční plány a úkoly

- Byl vytvořen akční plán?
- Byly vytyčeny základní úkoly komunikace pro jednotlivé zainteresované skupiny?
- Bylo určeno kdo a do kdy je za splnění úkolu odpovědný?
- Byl vyčíslen předběžný rozpočet pro jednotlivé úkoly?
- Byl určen způsob měření splnění úkolů a dosažení cílů?
- Je pro komunikaci s každou zainteresovanou stranou vypracován seznam plánovaných činností a připraven scénář pro mimořádné situace?
- Jakým způsobem budou zainteresované strany informovány o stavu projektu, jak s nimi bude probíhat obousměrná komunikace a jaké budou příslušné náklady?
- Jsou připraveny nezbytné komunikační nástroje?
- Jsou tyto nástroje navzájem konzistentní?
- Byly tyto nástroje diskutovány a schváleny v rámci komunikační strategie?
- Předjímá úvodní prohlášení, či projev patrona projektu všechny očekávané námitky k projektu?
- Byl zahájen monitoring médií?
- Budou výsledky monitorování a analýz médií distribuovány rozhodujícím osobám?

Veřejnost

- Jsou určené komunikační nástroje dostatečně interaktivní při zjišťování veřejného mínění, např. o citlivých regionálních otázkách?
- Dostanou se informace získané zpětnou vazbou ke kompetentním osobám?

Opozice

- Jsou známy důvody a argumenty opozice?
- Lze zastánce opozice přesvědčit o přínosech projektu?
- Jsou známy argumenty a způsob, jak nejlépe dosáhnout změny jejich postoje?

Zaměstnanci

- Má Řídicí výbor přístup k informacím potřebným pro komunikaci se zaměstnanci?
- Je manažerům zajištěna případná komunikační podpora při kontaktu se zaměstnanci?
- Jsou známa důležitá ustanovení kolektivních smluv?
- Zabývá se komunikační strategie rovněž otázkami přechodu zaměstnanců pokud je to nutné?

Tiskové zprávy

- Je obsah zpráv zaměřen vedle utváření veřejného mínění i na skutečnou realitu projektu?
- Jsou zprávy konzistentní s dalšími poskytovanými informacemi?
- Jsou zprávy výstižné a přesvědčivé?
- Mají vydávané zprávy konkrétní charakter spíše než obecný?

Rozpočet

- Zahrnuje návrh rozpočtu projektu také výdaje na komunikaci?
- Uvědomují si klíčové osoby projektu důležitost komunikace?
- Pokrývá rozpočet pro komunikaci všechny nezbytné činnosti?
- Existují finanční rozpočtové rezervy na komunikaci pro mimořádné události?
- Jsou chápány vymezené rozpočtové prostředky jako úspory plynoucí z úspěšně vedené komunikace?
- Pokud byl jmenován jako komunikátor kvalifikovaný externí odborník, počítá se s pokrytím nákladů jeho práce z rozpočtu?

Vyhodnocení

- Jsou shromážděna základní data tak, aby mohl být proveden průzkum dopadu vedené komunikace?
- Budou vypracovány analýzy o vlivu a dopadu komunikace pro účely dalších obdobných projektů?

5 Závěry a doporučení

Z výše uvedených kapitol je zřejmé, že komunikační strategii nelze podceňovat. U řady realizovaných projektů v České republice je kladen důraz už i na tuto oblast.

V minulosti bylo často největší chybou, že zadavatelé přistupovali zpravidla k jakékoliv komunikaci ohledně projektu až ve chvíli, kdy projekt vzbudil zájem veřejnosti, opozice nebo médií. Zpravidla to bylo ve chvíli, kdy projekt vykazoval nějaké negativní aspekty nebo se objevily nové informace či dezinformace o projektu. Zadavatelé se tak dostávali do výrazné defenzívy, kdy museli jen vysvětlovat a obhajovat existenci a parametry daného projektu. V očích veřejnosti a dalších zainteresovaných subjektů poté nebylo takové chování zadavatelů vnímáno moc pozitivně.

Aby zadavatel předcházel takovým situacím, musí vystupovat směrem ke svému okolí aktivně a komunikativně od samého počátku projektu. V zásadě jsou identifikovány tři nejdůležitější skupiny zainteresovaných stran, které můžeme u každého projektu identifikovat:

- veřejnost,
- investoři,
- nadřízený orgán zadavatele (zastupitelstvo, vláda, zřizovatel apod.).

Každá tato skupina vyžaduje jinou komunikační strategii a jiné nástroje. Vzhledem k tomu, že nejvíce projektů v oblasti PPP bylo realizováno na municipální úrovni a v budoucnu tento trend bude s největší pravděpodobností pokračovat, je v následujícím textu uvedeno několik praktických rad a doporučení pro municipální zadavatele, jak úspěšně a s relativně minimálními náklady komunikovat projekty PPP směrem k zainteresovaným stranám.

Veřejnost

- Důležitým krokem je zjistit postoje veřejnosti k danému projektu (zda-li nebo za jakých podmínek bude tento projekt pro veřejnost akceptovatelný) – předvolební kampaň, ankety v průběhu přípravy projektu, veřejné diskuse.
- Pravidelně informovat veřejnost o jednotlivých krocích v projektu – např. prostřednictvím regionálních médií (TV, rozhlas, tisk).
- U větších projektů zpracovat webové stránky o projektu (zde je možno taktéž realizovat různé ankety, veřejné diskuse, on-line chaty atd.).

Investoři

- Při zachování zásad transparentnosti a rovného zacházení komunikovat směrem k potenciálním investorům jednotlivé přípravné fáze projektu.
- Připravit „marketingový leták“ – základní informace o projektu a ten zveřejnit např. na webových stránkách zadavatele nebo poradce. Marketingový leták je možné zpřístupnit také Hospodářské komoře, Asociaci PPP, Svazu měst a obcí apod. tak, aby jeho dopad byl co nejširší.

- V rámci přípravy projektu (studie proveditelnosti) vést s potenciálními investory a financujícími institucemi diskusi ohledně budoucí struktury projektu. Projekt pak strukturovat tak, aby na jedné straně splňoval požadavky zadavatele, ale současně byl akceptovatelný pro soukromý sektor.
- Po zpracování studie proveditelnosti (rozhodnutí o parametrech projektu) a před vyhlášením výběrového řízení je vhodné realizovat workshop nebo konferenci k projektu (představení, další kroky, druh výběrového řízení, očekávání zadavatele, harmonogram atd.).
- V případě, že zadavatel chce minimalizovat riziko napadnutí výběrového řízení, je možné vzorovou zadávací dokumentaci vyvěsit na svých webových stránkách, ještě před zahájením výběrového řízení a podrobit ji tak veřejné odborné diskusi.

Zastupitelstvo

- Informovat zastupitelstvo o jednotlivých krocích v projektu (nejen v případě, že je potřeba schválení od zastupitelstva, ale pravidelně a průběžně).
- Vést diskusi se zastupiteli a dalšími odborníky z řad pracovníků zadavatele o struktuře projektu.

Bude-li zadavatel realizovat většinu z výše uvedených doporučení a poznatky jednotlivých stran vhodně zakomponuje do projektu, pak se významně zvyšuje nejen pozitivní vnímání projektu, ale hlavně jeho možnost na úspěch.

Příloha č. 1:

Případová studie komunikační strategie

Tato případová studie by měla přiblížit, jakým způsobem může být sestavena komunikační strategie.

Popis projektu

Uvažujeme hypotetický projekt výstavby mostu přes řeku, který bude realizován formou PPP. Na tomto mostě má být po uvedení do provozu vybíráno mýtné. Nový most je nutné vystavět kvůli přetíženosti starého mostu. Most je součástí obchvatu města. Zadavatelem projektu je kraj. Jedná se o typ projektu DBFO (Design, Build, Finance, Operate = navrhni, postav, financuj, provozuj)³. Délka trvání projektu je 25 let a platebním mechanismem po tuto dobu je platba formou výběru poplatků od konečných uživatelů - mýtné. Stavba má být zahájena v roce 2014 a celkové investiční náklady by měly dosáhnout 1,2 mld. Kč.

Tento způsob výstavby a provozování mostu se prozatím neseťká s pochopením široké veřejnosti, která koncept odmítá z důvodu budoucí platby mýtného. Dá se předpokládat i nevstřícný postoj současných vlastníků pozemků a sousedních obyvatel kvůli zvýšení hluku a znečištění ovzduší v okolí. Pro úspěch projektu je velice důležité zvolit vhodnou komunikační strategii, která by odborné i laické veřejnosti objektivně představila přínosy tohoto zvoleného řešení (výstavba nového mostu) a vysvětlila důvody zadání projektu formou PPP a s tím spojené výhody.

Cíl komunikace

- Vysvětlit koncept PPP a jeho přínosy pro zainteresované strany;
- Objektivně informovat o chystaném projektu (obsahu projektu a harmonogramu);
- Dosáhnout cílů vytyčených pro jednotlivé zainteresované skupiny – vtažení vybraných zainteresovaných stran do problematiky a získání jejich podpory pro projekt (např. přesvědčení široké veřejnosti o vhodnosti výstavby nového mostu a smysluplnosti cílených plateb za služby ve formě zavedení mýtného).

Zainteresované strany

- Zastupitelstvo kraje (schvalovací orgán koncesního projektu dle zákona č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon), ve znění pozdějších předpisů);
- Široká veřejnost;
- Vlastníci pozemků;
- Obyvatelé v sousedství stavby;
- Potenciální investoři (stavební, provozní společnosti, banky...);

³ Jedna z nejčastějších forem PPP. Návrh, výstavba, financování a provoz jsou v kompetenci soukromého sektoru.

-
- Zaměstnanci zadavatele, které projekt ovlivní a další.

Klíčová sdělení

„Výstavba mostu formou PPP a následné zavedení mýtného je nejefektivnějším způsobem řešení a přinese výhody zúčastněným stranám.“

Sdělení mohou být zaměřena například na tyto oblasti:

Řešení projektu:

- stávající most již kapacitně nestačí a dochází tak ke zhoršování dopravní situace; nový most ulehčí dopravě v dané lokalitě;
- zlepšení dopravní situace (most je součástí obchvatu, takže doprava nebude již vedena centrem města), zlepšení kvality životního prostředí ve městě atd.

Způsob zadání projektu:

- zadání projektu formou PPP se na základě provedených finančních propočtů i zkušeností s obdobnými projekty jeví jako ekonomicky výhodnější oproti tradiční veřejné zakázce – úspory ve výši [x %] investičních nákladů;
- díky realizaci projektu formou PPP je soukromý sektor motivován, aby dodal projekt včas, v rámci rozpočtu a aby byla služba poskytována v požadované kvalitě (v opačném případě bude penalizován); je kladen důraz na kalkulaci nákladů celého životního cyklu – technické inovace, zvýšení transparentnosti atd.

Způsob financování projektu (jeho struktura):

- investiční a provozní náklady projektu budou financovány ze zdrojů soukromého partnera. Vynaložené náklady budou postupně spláceny během doby trvání smlouvy 25 let z poplatků, které soukromý partner vybere od konečných uživatelů – možnost urychlení výstavby projektu;
- výběr mýta – platí pouze koneční uživatelé mostu, nikoli všichni daňoví poplatníci formou daní. Stanovena maximální výše mýta (regulace ze strany zadavatele). Slevy pro stálé uživatele atd.

Harmonogram projektu:

- zahájení stavby v roce 2014 a předpokládané dokončení stavby a uvedení do provozu v polovině roku 2016.

Výstupy analýzy zainteresovaných stran a komunikační nástroje

V počátku tvorby komunikační strategie bude nutné vyhodnotit stávající stav, identifikovat zainteresované strany a zjistit, jaký je jejich postoj k projektu. Je nutné monitorovat, jak se mění pohled jednotlivých stran na projekt a přizpůsobit tomu krátkodobé akční plány.

Na základě analýzy zainteresovaných stran popsané v kapitole 4 této metodiky lze získat období uvedené tabulky. Tato tabulka je pro potřeby případové studie zjednodušená.

Zúčastněná strana	Význam	Současný postoj a zájmy	Požadovaná úroveň zapojení do projektu, cíl	Způsob komunikace	Vhodné nástroje
<i>Zastupitelstvo kraje</i>	„hlavní strana“ - zastupitelstvo kraje schvaluje koncesní projekt a koncesní smlouvu dle koncesního zákona	Podpora realizace projektu. Zastupitelstvo kraje si je vědomo naléhavé potřeby řešení problému dopravy; zdrženlivý postoj k zadání projektu formou PPP – zastánci i odpůrci.	„vlastnictví“ - cílem je přesvědčit zastupitelstvo o realizaci projektu formou PPP	„podrobné řízení“ - klíčové sdělení: PPP je ekonomicky efektivnější než veřejná zakázka – úspory ve výši [%], vyšší kvalita pro veřejnost, urychlená realizace	- schůzky - pozvánky na konference, diskusní semináře, workshopy - newslettery
<i>Široká veřejnost</i>	„závislá strana“ - nízké přímé pravomoci, vysoký zájem na projektu; vysoká možnost ovlivnit výsledky projektu díky budoucí poptávce po přepravě po novém mostě a ochotě platit mýto (riziko poptávky)	Převládající negativní postoj k výběru mýta, výstavba mostu vítána.	„povědomí“ - cílem je dosáhnout stavu, kdy společnost akceptuje systém výběru mýta a bude využívat přepravu po mostě	„informování“ - klíčové sdělení: systém mýta umožní urychlenou realizaci projektu, mýto budou platit uživatelé, kteří most používají a nikoli všichni daňoví poplatníci	- webová prezentace projektu - tiskové zprávy, vystoupení v televizi - informační brožura - pravidelný výzkum postojů veřejnosti - den otevřených dveří
<i>Vlastníci pozemků</i>	„strana brzdící projekt“ - vysoká možnost projekt ovlivnit, nízký zájem na projektu	Vlastníci pozemků, které je nutné vykoupit, nejsou v současné době ochotni pozemky odprodat.	„získání“ - cílem je dosáhnout konsensu mezi vlastníky pozemků a zadavatelem	„podrobné řízení a udržování spokojenosti“ - klíčové sdělení: realizace projektu je ve veřejném zájmu	- schůzky - informační brožura

<i>Obyvatelé v sousedství stavby</i>	„závislá strana“ - nízké pravomoci, - negativní zájem na projektu	- přetrvává obava ze zvýšení dopravy v okolí a s tím spojené zvýšení hluku a znečištění ovzduší	„povědomí“ - cílem je udržovat povědomí o projektu a dosáhnout přijetí projektu obyvateli	„informování“ - klíčové sdělení: díky výstavbě mostu snížení dopravních problémů v okolí, dodržování ekologických limitů při dopravě po mostě	- webová prezentace - veřejná setkání - informační brožura
<i>Investoři</i>	„závislá strana“ - nízké pravomoci, vysoký zájem na projektu	- vítají investiční příležitost	„povědomí“ - cílem je udržet zájem investorů z důvodu budoucí soutěže a informovat je o předpokládané finanční struktuře projektu	„informování“ - klíčové sdělení: informace o předpokládané finanční struktuře a cash flow projektu	- informační listy - Informační memorandum projektu - webová prezentace - exkurse na místo - schůzky
<i>Zaměstnanci zadavatele</i>	„vedlejší strana“ - nízké pravomoci, nízký zájem na projektu	- zdrženlivý postoj, - pochybnosti o udržení práce z důvodu realizace projektu soukromým partnerem	„užitečné kontakty“ - cílem je udržet spokojenost zaměstnanců a zbavit je obav z případného přesunu mezi zaměstnanec soukromého partnera	„monitorování“ - klíčové sdělení: stávající zaměstnanci zadavatele mohou najít pracovní uplatnění u soukromého partnera, možnost přeškolení	- webová prezentace - veřejná setkání - seminář - informační brožura
<i>Atd.....</i>					

Legenda k tabulce: "... „ termíny uváděné v uvozovkách jsou termíny použité v rámci kapitoly 4 při popisu postupu v rámci analýzy zainteresovaných stran.

Rozpočet

Jednotlivé položky jsou podrobně rozpracovávány v akčních plánech (viz dále příklad akčního plánu pro fázi I. projektu).

Harmonogram

1. etapa, ve které se posuzuje realizovatelnost a životaschopnost PPP projektu výstavby mostu, by měla být zahájena v roce 2012 a měla by být ukončena v polovině roku 2013. Následující etapa výběru partnera by měla být ukončena na konci roku 2013. Výstavba by měla trvat 2,5 roku a bude ukončena v polovině roku 2016. Bude tedy vhodné vytvořit tři krátkodobé akční plány a v předstihu bude třeba identifikovat jednotlivé zainteresované skupiny a zjistit, jaký je jejich postoj k projektu (nebo jak se změnil).

V první fázi komunikace při identifikaci projektu a posuzování jeho proveditelnosti je nutné klást důraz na komunikaci zejména se širokou a místní veřejností a politickými představiteli. V druhé fázi před a během výběru soukromého partnera je nezbytné se zaměřit na odbornou veřejnost, potenciální investory a banky. V třetí fázi po uzavření smlouvy je důležité udržovat komunikaci se soukromým partnerem.

V průběhu vývoje projektu se bude monitorovat, jak se mění pohled jednotlivých stran na projekt. Výsledkům budou přizpůsobeny krátkodobé akční plány.

Rizika projektu, která je možné snížit komunikací

- Nepochopení konceptu PPP a nepřijetí projektu veřejností
- Ztráta politické podpory projektu
- Neschválení projektu dle požadavků koncesního zákona

Vyhodnocení

V určitých intervalech – obvykle při ukončení akčního plánu, bude docházet k výzkumu veřejného mínění, aby bylo možné monitorovat, zda a jak byla komunikační strategie úspěšná. Dále bude docházet k vyhodnocování plnění krátkodobých akčních plánů, zda byly naplněny a také zda byly splněny v termínu.

Dále v textu je uveden zjednodušený příklad krátkodobého akčního plánu pro fázi I. – test realizovatelnosti - pro uvažovaný hypotetický projekt.

Krátkodobý akční plán – fáze I.

Úkol	Co je požadováno?	Kým?	Do kdy?	Rozpočet na I. fázi
<i>Komunikační strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vypracování ▪ schválení 	Komunikátor Řídící výbor	I. fáze [datum] [datum]	[Kč]
<i>Web</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ najmutí externího počítačového specialisty ▪ návrh designu ▪ návrh obsahu (informace o projektu, kontaktní osoby, diskusní fórum,...) 	Komunikátor Počítačový specialista Komunikátor	I. fáze [datum] I. fáze [datum] I. fáze a poté úpravy v průběhu projektu [datum]	[Kč]
<i>Televizní vystoupení pro komunikaci s širokou a místní veřejností</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vytvoření obsahu vystoupení ▪ „Základní prohlášení“ 	Komunikátor Patron projektu	Ve všech fázích [datum pro I. fázi]	[Kč]
<i>Články v tisku</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ návrh s jakými deníky bude rozvíjena spolupráce ▪ obsah článku ▪ návrh reakce na negativní ohlasy na projekt 	Komunikátor Komunikátor Komunikátor	Ve všech fázích [datum pro I. fázi]	[Kč]
<i>Letáky- informační brožura, informační list</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vytvoření designu ▪ návrh obsahu ▪ návrh a zajištění distribuce letáků 	Externí specialista Komunikátor Komunikátor	I. fáze [datum] I. fáze [datum]	[Kč]
<i>Zapojení médií</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plán komunikace přes média ▪ pro-aktivně spolupracovat s médii ▪ monitoring médií 	Komunikátor	Ve všech fázích [datum pro I. fázi]	[Kč]
<i>Schůzky se členy zastupitelstva kraje</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizace a návrh programu schůzek ▪ zajištění účastníků ▪ prezentace projektu v rámci schůzek 	Komunikátor Komunikátor Komunikátor, klíčový zástupci projektu (Řídící výbor, projektový manažer, projektový tým)	I. fáze a dále ve všech fázích dle potřeby [datum]	[Kč]

<i>Schůzky s potenciálními investory</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizace a návrh programu schůzek ▪ zajištění účastníků ▪ prezentace projektu v rámci schůzek 	Komunikátor Komunikátor Komunikátor, klíčový zástupci projektu (Řídící výbor, projektový manažer, projektový tým)	[datum]	[Kč]
<i>Semináře pro laickou místní a odbornou veřejnost</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizace a návrh programu semináře ▪ zajištění účasti řečníků a účastníků ▪ realizace semináře 	Komunikátor	[datum]	[Kč]
<i>Monitorování a vyhodnocování</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ monitorování a následné vyhodnocování úspěšnosti komunikační strategie 	Komunikátor	Po každé fázi [datum]	[Kč]
<i>Atd...</i>				

Pozn. Vzhledem ke zjednodušení příkladu je používána ve sloupci „Kým“ osoba komunikátora, nicméně v akčních plánech jsou již doplněna konkrétní jména osob z komunikačního či přímo projektového týmu. Obdobně to platí i o termínu, do kdy má být úkol splněn a o jeho očekávaných nákladech.

Přehled použitých pojmů

Pojem	Definice
ČSÚ, Český statistický úřad	Český statistický úřad
DBFO	Design, built, finance, operate = navrhni, postav, financuj, provozuj. Jedna z nejčastějších forem realizace PPP projektu.
Koncesní smlouva	Pro účely této metodiky se koncesní smlouvou rozumí smlouva uzavřená mezi zadavatelem (či jím určenou osobou) a soukromým partnerem bez ohledu na to, zda je uzavřená podle ZVZ nebo podle KZ.
KZ, koncesní zákon	Zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon), ve znění zákona č. 30/2008 Sb.
NKÚ, Nejvyšší kontrolní úřad	Nejvyšší kontrolní úřad
PPP	<p>PPP je obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru vzniklý za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Jednotlivé varianty PPP, jsou-li odborně a úspěšně aplikovány, zvyšují kvalitu i efektivnost veřejných služeb, včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky.</p> <p>Základem PPP projektu je dlouhodobý smluvní vztah (5 a více let, typicky však v rozmezí 15–30 let), ve kterém veřejný a soukromý sektor vzájemně sdílí užitky a rizika vyplývající ze zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Výhodou PPP je sloučení zkušeností, znalostí a dovedností obou sektorů a přenesení odpovědnosti za rizika na sektor, který je dokáže lépe řídit.</p> <p>Ve většině případů veřejný sektor svěřuje výkon určité služby soukromému sektoru a tím využívá jeho organizačních a odborných znalostí a dovedností, které jsou stimulovány nejen výnosem vloženého kapitálu, ale také rizikem jeho ztráty.</p>
PR	Public Relations - je dlouhodobým vytvářením a rozvíjením vztahů mezi organizací, zainteresovanými skupinami či jednotlivci (veřejností), které a kteří jsou pro projekt důležití. Při vytváření takových vztahů a při prosazování zájmů organizace v těchto vztazích musí být respektovány zájmy skupin (jednotlivců), se kterými se vztahy vytvářejí. Dále při tom musí být dodržovány zákony a etická pravidla platná v dané chvíli v dané společnosti a zemi.

Pojem	Definice
ŘV, Řídící výbor	Řídící výbor je v rámci projektového řízení PPP projektu vrcholovým řídicím orgánem projektu zodpovědným za úspěšnou realizaci projektu. Řídící výbor se dohromady skládá z nejméně 3 zástupců hlavních zainteresovaných stran jmenovaných Zadavatelem. Počet členů Výboru by měl být vždy lichý, tedy celkově minimálně 5 a maximálně 9 členů. Řídící výbor může a nemusí být současně hodnotící komisí zakázky.
Soukromý partner	Soukromý subjekt, který získal právo těžit z předmětu koncesní smlouvy a jehož nabídka tedy byla v koncesním řízení vyhodnocena jako ekonomicky nejvýhodnější. Soukromý partner byl vybrán veřejným zadavatelem pro uzavření koncesní smlouvy a byla s ním tato smlouva uzavřena.
Studie proveditelnosti	Studie proveditelnosti představuje dokument shrnující výstupy analýz prověřujících ekonomickou, technickou a právní proveditelnost projektu a jeho dostupnost pro zadavatele. Studii proveditelnosti rozumíme také koncesní projekt, jehož použití a náležitosti jsou upraveny v zákoně č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon) ve znění pozdějších předpisů a příslušných prováděcích vyhláškách.
ÚOHS, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
Veřejný sektor	Pokud hovoříme v rámci PPP o veřejném sektoru, jedná se v zásadě o stát, kraje či místní samosprávu, případně o jimi zřízené organizace (viz zadavatelé dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách - § 2).
Zadavatel	Zadavatel dle zákona o veřejných zakázkách či dle koncesního zákona.
ZVZ, zákon o veřejných zakázkách	Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

Zdroje

- Brison&Rose, Public Private Partnerships–typizovaný komunikační projekt, Česká republika, 2005
- Industry Canada, Public Private Partnerships Communications Toolkit, Kanada, duben 2003
- Ministry for Health and Community Care, Communication strategy and Action Plan for Phase I. of the project Visible Accessible and Integrated Care, Skotsko, 2007
- The Canadian Council for Public Private Partnerships, Communication strategy, Kanada, 2003
- Twinning Project CZ/2005/IB/FI/04, Maarten Groothuis – Spolupráce mezi veřejnými subjekty, Ministerstvo financí, Nizozemí, květen 2008
- Twinning Project CZ/2005/IB/FI/04, Maarten Groothuis, Politická scéna a komunikace, Ministerstvo financí, Nizozemí, květen 2008

Kontakt

<p>Ministerstvo financí Odbor státního rozpočtu</p> <p>Letenská 15 118 10 Praha 1 www.mfcr.cz</p>	<p>PPP Centrum a.s.</p> <p>Na Příkopě 3–5 110 00 Praha 1 info@pppcentrum.cz www.pppcentrum.cz</p>
---	---