

Doporučení pro informační kampaně veřejné správy

Martin Kameník



Martin Kameník

Doporučení pro informační kampaně veřejné správy

Vydalo **Oživení, o. s.** v rámci projektu **Hlásná trouba: zneužívání periodik a informačních kampaní na úrovni místních samospráv v ČR.**

Donoři nenesou odpovědnost za obsah této publikace.

© Oživení, o. s., 2016



www.bezkorupce.cz | www.hlasnatrouba.cz

Obsah

Úvod	4
1. Zdůvodnění potřeby realizovat kampaň	5
2. Nastavení cílů kampaně	6
3. Výběr externích dodavatelů	8
4. Vyhodnocení dopadu kampaně	12

Úvod

Informační kampaně veřejné správy mohou být svým charakterem plnění zneužity k propagaci konkrétních politických představitelů nebo politických uskupení namísto propagace veřejných politik a služeb. Taktéž prostředky vynaložené na takové kampaně mohou být zneužity pro skryté financování předvolebních kampaní. Zejména v situacích, kdy jsou služby na veřejnou kampaň předražené, netransparentní nebo špatně kontrolované, mohou být nadměrné zisky dodavatelů přetransformovány do různých množstevních slev při realizaci kampaní pro politické strany.

Zadavatelem v našem případě máme na mysli veřejné zadavatele ve smyslu zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách (ZVZ), kteří jsou v praxi reprezentováni zejména orgány a agenturami veřejné správy.

Informační kampaní máme na mysli mix různých propagačních, marketingových, informačních nebo public relations aktivit, které sledují v určitém čase určité cíle a používají různé komunikační nástroje. Kampaně jsou přitom realizovány veřejnou správou a jsou hrazeny převážně z veřejných prostředků.

Toto doporučení vychází ze zpracování 5 případových studií o informačních kampaních realizovaných kraji a statutárními městy v ČR. Z případových studií přitom vyplynulo několik hlavních selhání zadavatelů, která snižují transparentnost, účelnost, hospodárnost a efektivitu vynaložených výdajů:

- 1)** při přípravě kampaně, kdy rozhodnutí uskutečnit kampaň nebylo objektivně zdůvodněno vůči veřejným potřebám,
- 2)** při stanovení cílů kampaně, kdy byly cíle stanoveny natolik vágně, že je nebylo možno reflektovat při výběru externího dodavatele kampaně, ani při vyhodnocení výsledného dopadu kampaně,
- 3)** při výběru dodavatelů kampaně v soutěži, kdy soutěže trpěly malým počtem nabídek a netransparentním způsobem jejich hodnocení,
- 4)** při vyhodnocování dopadu kampaně, kdy jakékoli hodnocení zcela chybělo nebo bylo zpracováno velmi vágně a neposkytlo zadavateli žádnou užitečnou zpětnou vazbu.

Cílem doporučení je nabídnout veřejným zadavatelům různých informačních, propagačních či komunikačních kampaní rámcový návod na postup při plánování a realizaci takových kampaní.

1. Zdůvodnění potřeby realizovat kampaň

Jako všechny veřejné výdaje i výdaje na informační kampaň by měly před jejich uskutečněním podléhat testu potřebnosti. U informačních kampaní to platí dvojnásob, jelikož se jedná o „měkké“ projekty, u kterých je obtížnější zdůvodnit reálnou potřebu i konkrétní dopady kampaně pro občany. Právě u výdajů tohoto charakteru existuje vyšší riziko neúčelných výdajů (např. nahodilé kampaně se snahou využít aktuálně disponibilní dotační zdroje) nebo přímo jejich zneužití na jiné než veřejné účely (např. propagace politicky exponovaných osob či úřadu veřejné správy jako takové, skryté financování předvolebních kampaní). Proto by měl zadavatel již ve fázi přípravy kampaně pečlivě dbát na zdůvodnění potřebnosti kampaně, aby omezil výše uvedená rizika.

Otázky, které by si měl zadavatel v této fázi zodpovědět:

Na jaký problém má kampaň reagovat? Čeho se má kampaní dosáhnout?	Bez dobré znalosti problému není možné kampaň cílit a navrhnout tak, aby výdaje byly vynaloženy efektivně, účelně a hospodárně, jinak hrozí riziko nahodilé či zbytečné kampaně. Stejně tak je nutné stanovit základní cíl kampaně, tedy jaké změny se má kampaní dosáhnout?
Je možné rozsah problému kvantifikovat?	S dobrou znalostí problému souvisí i informace o jeho rozsahu. Bez toho nelze určit kapacity pro úspěšný dopad kampaně na cílovou skupinu, což je klíčové pro tvorbu rozpočtu a dobré naplánování finančních zdrojů.
Byly zkoumány i jiné způsoby řešení problému než je informační kampaň?	Kampaň nemusí být vždy jediným nástrojem, jak primární problémy řešit. Zadavatel by měl mít přehled také o dalších alternativních řešeních, aby mohl kampaň v ideálním případě kombinovat také s dalšími nástroji.
Byl již v minulosti podobný problém řešen? Jsou známy výsledky?	Zpětná vazba z realizace minulých kampaní může být cennou informací pro plánování dalších kampaní, zadavatel se může ponaučit z chyb a zvýšit tak pravděpodobnost úspěchu nové kampaně.
Proč je nutné kampaň realizovat právě v daném období?	Racionální zdůvodnění načasování kampaně předchází riziku časově nahodilých kampaní, které jsou realizovány primárně kvůli aktuální dostupnosti zdrojů, nikoli kvůli akutní potřebě v daném čase informovat cílové skupiny.

Nástroje a postupy pro tuto fázi

Zadavatel může využít širokou paletu nástrojů, kterými lze ověřit existenci a rozsah problému, na nějž by měla zamýšlená kampaň cílit.

V případě existence tvrdých statistických dat lze aplikovat **sekundární analýzy dat** z různých zdrojů informací o sociálních či demografických problémech, na které má kampaň reagovat (např. statistiky využívání určitých veřejných služeb nebo ubytovaných návštěvníků v regionu, počty kriminálních činů či přestupků, nehodovosti, míry nezaměstnanosti, chudoby).

V případě, že o rozsahu problému neexistují tvrdá data, lze využít jiných kvantitativních technik, jak získat o problému bližší informace vlastními silami či s použitím externích kapacit. Může se jednat o různé **průzkumy veřejného mínění či dotazníkové šetření mezi cílovými skupinami**. Pomoci mohou také analýzy médií, které například zjišťují, jak se k danému tématu (problému) postaví, nebo analýza „vox populi“ na sociálních sítích.

Pro zkoumání problému lze také použít **kvalitativní metody, jako je např. focus group**, tj. skupinové rozhovory mající za cíl zjistit názory, postoje a mínění cílové skupiny na určitý jev či problém.

Pro rozhodnutí, zda kampaň realizovat, či nikoli, je žádoucí předložit poznatky o problému, jeho rozsahu, charakteru, zdrojích zjištění a navrhovaných cílech kampaně ve formě určité **vstupní analýzy**. Ta by měla v kompaktní podobě přinést odpovědi na výše uvedené otázky. Pro zpracování takových analytických materiálů je vhodné využít služeb externích subjektů, pokud zadavatel nedisponuje vlastními odbornými kapacitami pro plánování kampaní tohoto druhu.

Při zpracování východisek a zdůvodnění je pro realizaci kampaně nutné respektovat **zásadu přiměřenosti** a věnovat přípravě takové kapacity, které odpovídají plánované hodnotě kampaně.

2. Nastavení cílů kampaně

Svojí povahou představují informační kampaně projekty, které mají za cíl svými aktivitami změnit současný stav (např. slabá/špatná informovanost cílové skupiny) v určitém čase. Správné nastavení cílů kampaně je proto podstatné pro její dobré plánování, řízení i kontrolu. Definování cílů kampaně by mělo být prvním krokem v přípravě celkové strategie kampaně, jelikož určují základní parametry kampaně – harmonogram, nástroje, rozpočet atp. Cíle by tedy měly být nastaveny dostatečně přesně, nejlépe s využitím pravidel metody SMART.

Otázky, které by si měl zadavatel v této fázi zodpovědět:

Jsou cíle dostatečně konkrétní?

Měl by být jasně a konkrétně popsán zamýšlený (cílový) stav, který přispěje k řešení problému. V případě kampaní tak cílovým stavem budou konkrétní dopady kampaně (např. lepší informovanost občanů o změnách v dopravě). S tím souvisí i přesné vymezení cílových skupin, na něž bude kampaň mířit. V opačném případě hrozí, že kampaň nebude konkrétně zaměřena, s riziky nevhodnosti, neúčelné nebo neefektivní realizace kampaně.

Jsou cíle měřitelné?	Zamýšlené dopady kampaně by měly být přesně kvantifikovány, aby bylo možno stanovit úspěšnost kampaně. To je nutné vztáhnout také na kvantifikaci velikosti cílových skupin. Pro praktické řízení i kontrolu realizace kampaně je zároveň žádoucí, aby navrhované kvantifikované údaje byly v praxi ověřitelné, tj. reálně měřitelné.
Jsou cíle přijatelné?	Plánované řešení musí odpovídat potřebám zadavatele, mělo by být v souladu s jeho pravomocemi a působností, vycházet případně z dlouhodobých strategií a politik.
Jsou cíle realistické?	Nastavené cíle kampaně musí být reálně splnitelné vzhledem k vnějším i vnitřním podmínkám pro realizaci kampaně.
Jsou cíle časově ohraničeny?	Plánované cíle by měly být naplněny v jasně daném čase, jen tak může být známo, kdy bude problém reálně řešen.

Cíle by měly být integrální součástí celkové strategie informační kampaně, která by mimo cíle a cílové skupiny měla obsahovat:

- klíčové aktivity (nástroje) a výstupy kampaně nutné pro naplnění cílů,
- zdroje nutné pro zdárnou realizaci aktivit, zahrnující všechny typy zdrojů (vlastní zaměstnanci, náklady na externí služby atp.),
- rizika spojená s realizací aktivit, výstupů a plnění cílů,
- časový harmonogram jednotlivých aktivit a výstupů,
- složení projektového týmu a delegace úkolů včetně aktivit, které budou zajišťovány externími subjekty na základě výběrového řízení.

V zájmu přípravy kvalitní strategie je žádoucí aktivity a výstupy stanovit do logického rámce v souvislosti s obecnými i specifickými cíli kampaně, zdroji a možnými riziky.

Taktéž při formulaci cílů a během přípravy celkové strategie kampaně je nutno reflektovat zásadu proporcionality. Kapacity věnované na tuto činnost by měly být přímo úměrné předpokládané hodnotě celé kampaně. Detailní a kvalitně zpracovaná strategie by se měla týkat komplexních kampaní v řádech několika milionů korun pracujících s velkým množstvím komunikačních nástrojů a cílových skupin. Naopak příprava jednodušších kampaní si vystačí s prostším plánem, nicméně i zde je nutné, aby zadavatel přesně věděl, co od kampaně očekává, a identifikoval cíle pomocí metody SMART.

Zejména v případě nákladných kampaní je vhodné, aby zadavatel již v této fázi úzce spolupracoval s experty z oboru, kteří mohou svými profesními znalostmi a zkušenostmi přispět k formulování realistické a efektivní strategie kampaně. Zkušenosti z oboru mohou být nezastupitelné hlavně při definování realistických a měřitelných cílů kampaně, způsobech jejich ověřování v terénu.

3. Výběr externích dodavatelů

Ve většině případů kampaně budou zahrnovat i takové komunikační nástroje, které zadavatel nebude moci zajistit vlastními silami (např. propagační materiály, spoty, billboardy) a bude muset poptávat zajištění těchto služeb na trhu formou veřejných zakázek.

V takových případech zadavatel postupuje podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, pokud hodnota poptávaných služeb nebo dodávek přesahuje 2 mil. Kč bez DPH. I v případě nižších kontraktů je však povinen dodržet zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazů diskriminace.

Ve fázi přípravy zadávací dokumentace a výběru dodavatele by si měl zadavatel zodpovědět následující otázky:

Odovídají parametry veřejné soutěže původně stanoveným cílům kampaně?	Kvalifikační podmínky a hodnotící kritéria musí být nastaveny v souladu s cíli a případnými riziky informační kampaně, aby mohl být vybrán co nejvhodnější dodavatel pro danou situaci.
Jsou požadavky výběrového řízení nediskriminační, umožňují dostatečnou hospodářskou soutěž?	Zde se bude jednat o adekvátní nastavení technických kvalifikačních předpokladů vzhledem k předmětu poptávky, tak, aby nebyly příliš omezující pro uchazeče na trhu (např. požadavky na referenční zakázky, odbornost dodavatelského týmu).
Je zadávací dokumentace kompletní a srozumitelná?	Zadávací dokumentace by měla obsahovat jasné a úplné informace pro podání nabídek. V opačném případě bude zadavatel čelit značnému počtu dotazů, poskytování doplňujících informací, dodatečným změnám zadávacích podmínek a nižšímu počtu uchazečů kvůli jejich slabé důvěře, že soutěž je dobře připravena a bude probíhat transparentním způsobem.
Jsou stejné relevantní informace k dispozici všem uchazečům?	Podmínka, kterou je nutné uplatňovat zejména u tzv. zakázek malého rozsahu, ¹ u nichž nejsou konkrétní zákonné povinnosti pro publicitu soutěže o zakázku (vyhlášení soutěže, zpřístupnění zadávací dokumentace, vyřizování případných dotazů atp.)
Je zvolený druh zadávacího řízení efektivní pro konkrétní veřejnou zakázku?	Zadavatel by měl uplatňovat zásadu proporcionality a volit tak náročný způsob řízení, který odpovídá hodnotě zakázky a možným rizikům plynoucím z plnění předmětu zakázky.

¹ Zakázky na dodávky a služby s předpokládanou hodnotou nižší než 2 mil. Kč bez DPH.

<p>Jak je veřejná zakázka zveřejněna? Je efektivně využito různých způsobů zveřejnění? Je doba zveřejnění dostatečná pro přípravu a podání konkurenceschopných nabídek?</p>	<p>Podmínky, které je nutno náležitě uplatnit v případě zakázek malého rozsahu, pro jejichž zadání neplatí konkrétní zákonné povinnosti pro publicitu zadávacího řízení, soutěžní lhůty ani okruh oslovených uchazečů.</p>
<p>Jsou hodnotící kritéria nastavena transparentně, tj. umožňují jednoznačný výklad pro uchazeče i členy hodnotící komise?</p>	<p>Hodnotící kritéria by měla být formulována takovým způsobem, aby zadavatel měl možnost vybrat nejvýhodnější nabídku na trhu a výběr konkrétní nabídky byl jednoznačně zdůvodněn.</p>
<p>Je k dispozici dostatečná metodika hodnocení pro členy hodnotící komise?</p>	<p>V případě kvalitativních, tj. neměřitelných kritérií (např. kreativita sdělení, kvalita prezentace) je pro jednotný výklad a způsob hodnocení nutné doprovdít kritéria vhodnou metodikou (návod).</p>
<p>Je zajištěna dostatečná odbornost členů hodnotící komise?</p>	<p>V případě tak specifických služeb, jako jsou komunikační, PR služby atp., je nutné mít v komisi silně zastoupeny experty, kterými zadavatel běžně nedisponuje.</p>
<p>Je výsledné hodnocení nabídek dostatečně transparentní, tj. jsou výsledky zpětně přezkoumatelné a jednoznačné?</p>	<p>Splnění těchto podmínek zaručuje, že byla vybrána nejvýhodnější nabídka. V opačném případě hrozí rizika manipulace nebo nedbalosti v hodnocení nabídek.</p>

K výběru nejvýhodnější nabídky pro realizaci kampaně (celku či její části) může zadavatel přistupovat několika způsoby v závislosti na znalostech, zkušenostech, kapacitách zadavatele a předpokládané hodnotě kampaně. Zadavatel by tedy měl vždy zvažovat náročnost zadávací procedury vzhledem k hodnotě zakázky.

Obecně nepoužívanějším způsobem pro výběr nabídky je otevřené řízení pro předem neomezený počet dodavatelů². Tato procedura nabízí nejvyšší potenciál tržní soutěže a výběr nejvýhodnější nabídky. Na druhou stranu však vyžaduje detailní znalosti zadavatele o nevhodnějších marketingových a komunikačních nástrojích, aktuálních podmínkách na trhu, předmětu poptávky a požadavcích na vhodného dodavatele služeb v takové míře, že je schopen podrobně formulovat celou poptávku v zadávací dokumentaci v souladu s očekáváním a stanovenými cíli. I při takovém postupu je přesto žádoucí, aby zadavatel využil konzultací s profesionály z oboru při přípravě zadání po věcné stránce.

Zákon o veřejných zakázkách myslí také na případy, kdy je zadavatel schopen určit své cíle a potřeby, ale není schopen určit nejlepší způsob k jejich dosažení.

² Otevřené řízení podle zákona o veřejných zakázkách, obdobně je žádoucí používat otevřené formy výběru dodavatele u zakázek malého rozsahu v jejich horních finančních hranicích.

V takových situacích může zadavatel užít soutěžní dialog, který je vhodný pro zakázky s obzvláště složitým předmětem plnění, kdy použití otevřeného nebo užšího řízení není možné, jelikož předmět plnění je natolik komplikovaný, že zadavatel nemůže objektivně vymezit technické podmínky soutěže, což může být taktéž případ složitějších kampaní využívajících kombinaci řady komunikačních nástrojů s inovativními a originálními způsoby sdělení a komunikace.

Soutěžní dialog se skládá ze tří fází:

- výzva k účasti v dialogu pro předem neomezený okruh dodavatelů, kdy zájemci podávají žádosti o účast v dialogu a prokazují kvalifikaci,
- jednání zadavatele s vyzvanými zájemci, které vede k nalezení vhodných řešení a specifikaci plnění,
- výběr nejvýhodnější nabídky od vyzvaných účastníků dialogu, který probíhá na základě technické specifikace předmětu plnění a zvoleného řešení.

Pro zvýšení motivace k účasti v soutěžním dialogu může zadavatel poskytnout zájemcům odměny spojené obvykle s náklady na účast.

V ČR dosud nebyl zaznamenán případ³, kdy by bylo úspěšně využito této formy soutěže pro poptávání řešení informační či komunikační kampaně, nicméně zákonné podmínky použití soutěžního dialogu zadavatelům nebrání tuto inovativní proceduru používat.

Dalším zvláštním typem výběrového řízení, jež lze použít pro nalezení nejvhodnějšího řešení kampaně, je **soutěž o návrh**, která umožňuje získat návrh pro použití v navazujícím zadávacím řízení. Aplikuje se v případech, kdy zadavatel požaduje zpracování určité koncepce nebo plánu řešení, na něž navazuje zadávací řízení na služby. Za účast v soutěži o návrh se účastníkům poskytuje soutěžní cena či platba.

Obdobně jako u soutěžního dialogu používá zadavatel soutěž o návrh, pokud nemá zcela jasnou představu o způsobech, jak dosáhnout stanovených cílů. Předmětem soutěže o návrh je získání návrhů z řady tvůrčích oborů, jako je urbanismus, architektura, ICT řešení, design, grafika, marketing, reklama atp. Zadavatel může zvolit otevřenou formu soutěže (pro předem neomezený počet účastníků) nebo užší soutěž, kdy on sám stanoví minimální počet účastníků a v níž se soutěže o návrh mohou účastnit pouze zájemci, kteří předtím prokázali splnění kvalifikačních předpokladů. V následném standardním zadávacím řízení je pak vybrán dodavatel realizace návrhu. Lze využít i jednacím řízení bez uveřejnění, předmětem v takových případech však nesmí být vlastní realizace návrhu, pokud to jeho povaha neodůvodňuje. V případě realizace informačních kampaní tak například může ze soutěže o návrh vzejít vizuální podoba kampaně a hlavní komunikační sdělení, avšak samotné dodání a šíření spotu, billboardu atp. již musí být předmětem řádné soutěže.

Ani soutěž o návrh není dosud hojně využívána pro získání návrhů, konceptů či strategií pro realizaci informačních kampaní. Nicméně existuje za poslední dobu několik případů, kdy byla soutěž o návrh použita. Např. v r. 2014 tímto způsobem poptávalo řešení pro svoji marketingovou kampaň město Ostrava⁴ nebo Králický Sněžník o.p.s.⁵

Vzhledem k charakteru různých marketingových a komunikačních služeb v souvislosti s realizací informačních kampaní je pro následný výběr nejvýhodnější nabídky velmi významné kritérium kvality. Dobře nastavené zadávací řízení proto kritérium kvality reflektuje v technických kvalifikačních předpokladech a hodnotících kritériích.

³ Stav od r. 2007 na základě výsledků portálu www.vsechnyzakazky.cz.

⁴ <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/en/Form/Display/498774>

⁵ <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/en/Form/Display/320211>

Kvalifikační předpoklady hlavně mají zajistit, že bude vybrán dodavatel, který má s poskytováním takových služeb určité zkušenosti a disponuje kapacitami zaručujícími jeho spolehlivost v dodávání služeb. Při jejich nastavení patrně bude problémem zejména správný odhad požadované náročnosti vůči předmětu plnění a potenciálu tržní soutěže. Nelze také opomenout požadavek na jejich jednoznačný výklad.

Hodnotící kritéria jsou určující pro výběr nejvýhodnější nabídky. Je přitom žádoucí, aby nabídky byly hodnoceny podle ekonomické výhodnosti nabídky, která kombinuje kritérium ceny s dalšími kvalitativními kritérii. U kvalitativních kritérií lze očekávat problémy ve správné definici a způsobu hodnocení kritérií kvality, jako může být např. vizuální stránka, kreativita, kvalita zpracování návrhů, protože taková kritéria podléhají subjektivnímu hodnocení a existují reálná rizika manipulativního či nedbalého hodnocení. Z těchto důvodů je žádoucí:

1) zpracovat metodiku hodnocení pro jednoznačný výklad kvalitativních hodnotících kritérií. Metodika by měla obsahovat detailní návod pro postup a způsob hodnocení včetně základních hodnotících škál na zvolené bodové stupnici včetně znaků rozhodných pro udělení bodů v jednotlivých škálách.

2) kvalitativní kritéria by měla být hodnocena ve 2 kolech. V 1. kole by proběhlo individuální a anonymní hodnocení nabídek jednotlivými členy komise, které zaručí, že hodnotitelé nebudou v hodnocení nikým ovlivněni. Ve 2. kole by pak nastalo společné jednání hodnotící komise, na němž by se jednotliví členové seznámili s výsledky individuálních hodnocení i celkového hodnocení nabídek a hlasovali o jejich konečném pořadí.

Zadavatel by měl akceptovat pouze takové hodnocení, kdy je z bodového i slovního hodnocení zřejmé, že se jednotliví hodnotitelé striktně drželi dané metodiky pro hodnocení a že zároveň neexistují v individuálních hodnoceních vysoké rozdíly pro jednotlivé nabídky (tj. že by např. polovina hodnotitelů konkrétní nabídku hodnotila minimem počtu bodů, a druhá polovina by dané nabídce udělila maximální počet bodů). V opačném případě by měl zadavatel zvážit opakování hodnocení.

Vzhledem k možným rizikům spojeným se špatnou nebo neefektivní komunikací, propagací či oslovením cílových skupin je žádoucí, aby **výběr nejvýhodnější nabídky nebyl založen zcela nebo významně pouze na cenových kritériích. Spíše naopak, způsob hodnocení by měl preferovat zejména profesionalitu dodavatele a kvalitu plnění.**

Signálem, že kvalifikační předpoklady nebo hodnotící kritéria byly nastaveny nevhodně či ne-transparentně, je obecně nízký zájem dodavatelů účastnit se zadávacího řízení nebo vysoký rozdíl mezi počtem obdržovaných a hodnocených nabídek. Špatně nastavené soutěžní podmínky snižují u dodavatelů důvěru v to, že zadavatel rozumí předmětu zadání a umožňuje transparentní a rovnou soutěž o zakázku.

4. Vyhodnocení dopadu kampaně

JPo ukončení kampaně by měl zadavatel s náležitou péčí přistoupit k vyhodnocení dopadu kampaně. Správné a objektivní vyhodnocení – i takové, které vyznívá negativně – představuje pro zadavatele užitečnou zpětnou vazbu pro další zdokonalení a rozvoj komunikačních a informačních dovedností z hlediska účelnosti, hospodárnosti a efektivity.

Otázky, které by si měl zadavatel v této fázi zodpovědět:

Byly kampaní naplněny stanovené cíle?	Vyhodnocení by měly být podrobeny všechny specifické cíle pomocí relevantních a měřitelných indikátorů. Naplnění cílů by mělo být hodnoceno také ve vztahu k aktuálně vynaloženým zdrojům (v případě rozpočtových změn – zvýšení či snížení nákladů na kampaň).
Jsou známy příčiny případného nesplnění stanovených cílů?	Případné odchylky od stanovených cílů by měly být popsány a zdůvodněny včetně způsobů řízení rizik v průběhu celého projektového cyklu kampaně.
Byly splněny všechny smluvní podmínky s dodavatelem?	Závěrečné kontrole by měly být podrobeny všechny výstupy dodávaných služeb včetně kontroly vyrovnaní všech závazků a pohledávek plynoucích ze smlouvy.
Byly řádně zdůvodněny případné změny ve smlouvě?	Všechny změny v kontraktech by měly být zdůvodněny z hlediska nezbytnosti jejich uzavření. Změny ve výstupech by měly být zkontrolovány vzhledem k aktualizovaným nákladům.
Přineslo vyhodnocení dopadu kampaně zjištění a poznatky pro přípravu dalších obdobných kampaní?	Vyhodnocení by mělo přinášet zadavateli účinnou zpětnou vazbu, díky níž může dále rozvíjet a také sdílet své dovednosti v oblasti marketingu a propagace svých politik a rovněž zdokonalovat nákupní dovednosti v oblasti zajišťování informačních a marketingových služeb.

Pro zpracování hodnocení dopadu kampaně, které má přinést co možná nejobjektivnější zjištění, by měl zadavatel splnit několik základních podmínek:

1) mít jasně stanovené výkonnostní indikátory (tzv. KPI – key performance indicators), které jsou měřitelné a ověřitelné (např. počet mediálních výstupů, počet unikátních návštěv informačních webů, počty účastníků na různých propagačních akcích). Formulace KPI by měla být jasná již ve fázi plánování kampaně, kdy jednotlivé KPI odpovídají specifickým a měřitelným cílům kampaně a výstupům obsaženým ve smlouvách s dodavatelem služeb souvisejících s realizací kampaně.

2) mít zajištěného erudovaného externího evaluátora kampaně, který ex-post vyhodnotí dopad kampaně a zpracuje pro zadavatele závěrečnou zprávu. Vyhodnocení by mělo zahrnovat nejen splnění KPI, ale také celkové plnění smlouvy, případné odchylky od původních cílů, přístup zadavatele k řízení rizik a také zpětnou vazbu od reprezentantů cílových skupin kampaně. Klíčovým požadavkem na evaluátora je jeho nepodjatost v hodnocené věci, evaluátor by tak neměl být zapojen do plánování kampaně, neměl by být majetkově či personálně propojen se zadavatelem ani dodavatelem.

Obdobně, jako tomu bylo v předcházejících krocích, i v případě vyhodnocení dopadu kampaně by měl zadavatel **respektovat princip přiměřenosti**. Kapacity vložené do závěrečné evaluace by měly odpovídat celkovým nákladům vynaloženým na kampaň.

V případě nákladově menších kampaní by proto zadavatel měl zvolit jednodušší metody ověření naplnění cílů – např. anketa u cílových skupin, rozhovory s reprezentanty cílových skupin. Stejně tak evaluace může být zajištěna vlastními kapacitami, avšak nikdy by takový evaluátor neměl být přímo zapojen do žádných předcházejících fází přípravy ani realizace kampaně.

V případě kampaní s vysokými náklady by měl zadavatel naplnit výše uvedené podmínky pro zpracování vyhodnocení.



HLÁSNÁÁÁ TROUBA

Projekt cílí na problém zneužívání vydávání periodik a realizaci informačních kampaní místními samosprávami na samoučelnou propagaci politického vedení samospráv namísto účelného a objektivního informování občanů o místních záležitostech, problémech a plánech místní politiky. Tímto dochází k újmě práv občanů na objektivní informace práv místních politických sil na rovnou soutěž ve volbách. Cílem projektu je povzbudit rovnou politickou soutěž na místní úrovni, podpořit názorově vyvážené a objektivní informování občanů a zvýšit možnosti participace občanů na místních záležitostech.

Konkrétní cíle projektu:

- poukázat na praktický rozsah problému zneužívání tištěných periodik územně samosprávných celků (ÚSC) a informačních kampaní ÚSC a omezování názorově vyvážené veřejné diskuze,
- zvýšit povědomí cílových skupin o problému a podpořit možnosti účasti občanů ve veřejné diskusi o místních záležitostech,
- podpořit uplatňování principů média jako veřejné služby při vydávání tištěných periodik ÚSC,
- podpořit účelné vynakládání prostředků na realizaci informačních kampaní ÚSC.

www.hlasnatrouba.cz



*Podpořeno grantem z Islandu, Lichtenštejnska a Norska v rámci EHP fondů.
www.fondnno.cz | www.eeagrants.cz*